

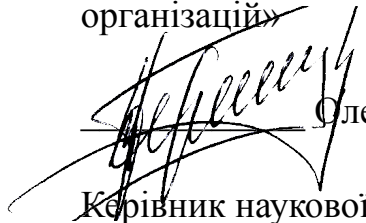
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

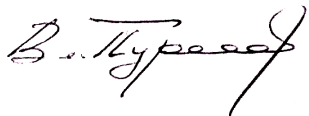
Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

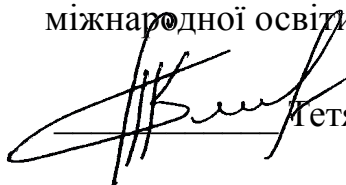
Виконав: студент 2 курсу, групи ЕН-21
Спеціальності 073 «Менеджмент» Освітньо-
професійної програми «Менеджмент
організацій»

 Олександр ТЕРЕЩЕНКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

 Володимир ПУРТОВ

Рецензент: кандидат економічних наук,
доцент кафедри профільної підготовки ННІ
міжнародної освіти

 Тетяна ЧОЛОМБИТЬКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____

Кафедра _____ економіки та менеджменту _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____.

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____.

Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

«15» грудня 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Терещенко Олександра Володимировича

1. Тема роботи «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

керівник роботи Пуртов Володимир Федорович, кандидат економічних наук,
доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.10.2022 року No
2101-5/17282. Строк подання студентом роботи «15» грудня 2022 р.

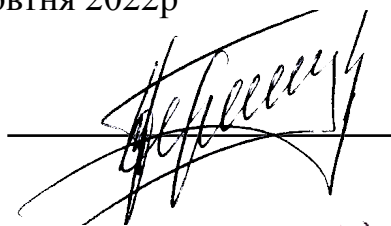
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні основи
управління ризиками; вивчити прийоми та методи управління ризиками; провести
аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД «ЕСАТ» на предмет ризиків;
провести аналіз бізнес-процесів; розробити заходи з покращення системи
управління ризиками ТОВ «ТД ЕСАТ», запропонувати зміни культури прийняття
рішень на базі системи управління ризиками.

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.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
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

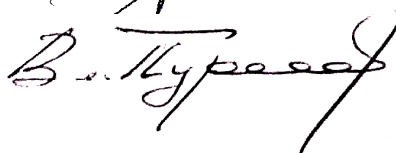
5. Дата видачі завдання «3» жовтня 2022р

Здобувач вищої освіти



Олександр Терещенко

Керівник роботи



Володимир Пуртов

Гарант освітньої програми



Ганна ДОРОШЕНКО

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ISO – міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization);

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЄДРПОУ – єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

УКТЗЕД – Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності;

ТЗ – транспортний засіб;

РФ – рахунок фактура;

КП – комерційна пропозиція.

БП – бізнес процес;

ТМЦ – товарно-матеріальні цінності

ЧПВ (NPV) - чиста приведена вартість

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	9
1.1 Сутність, види та класифікація ризиків	9
1.2 Прийоми та методи управління ризиками	16
1.3 Процес управління ризиками на підприємстві	21
Висновок по розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГРУПИ КОМПАНІЙ «ЕСАТ»	29
2.1 Загальна характеристика діяльності	29
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності на предмет ризиків	33
2.3 Аналіз бізнес – процесів компанії, як причин виникнення операційних ризиків	41
Висновок по розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ГРУПИ КОМПАНІЙ «ЕСАТ»	48
3.1 Процесний підхід до управління ризиками	48
3.2 Система управління ризиками, як культура прийняття рішень	
Висновок по розділу 3	64
Висновки	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
Додатки	68

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що господарська діяльність виробничо-торгівельної компанії в реаліях української дійсності ведення бізнесу несе безліч ризиків на кожному з етапів впровадження цієї діяльності. Первостепенною рисою сучасного бізнесу є вміння працювати в умовах ризиків, що діють, та загроз економічній безпеці. Це ставить власника бізнесу перед проблемою, яка формулюється, як вміння приймати рішення та ефективно управляти бізнесом у складній комерційній ситуації, коли не всі фактори, причини та умови реалізації бізнес-процесів наперед відомі.

Удосконаленні діяльності в галузі забезпечення економічної безпеки базується процес успішного функціонування та економічного розвитку підприємств.

Крім того, завжди діють фактори, які однозначно визначаються як ризики та загрози економічній безпеці підприємства. При цьому факторів ризику, небезпек та загроз, які безпосередньо чи опосередковано, впливають на підприємця, за нинішніх умов господарської діяльності, безліч. І, тим не менш, знати їхню природу, джерела виникнення та рівень небезпеки вкрай важливо для успішної комерційної діяльності в умовах сучасного ринку.

Коливання на валютних, товарних, фондових ринках, зміни податкового законодавства, розвиток економічних відносин — всі ці елементи, властиві ринковій економіці, які продовжують впливати на діяльність економічних суб'єктів.

Ризики пов'язаний з управлінням і безпосередньо залежить від ефективності, обґрунтованості та своєчасності управлінських рішень. Управління ризиками для підприємства взаємопов'язане з поняттям «ризик-менеджмент». Ризиком можна та необхідно керувати, тобто використовувати певні заходи, що дозволяють максимально прогнозувати настання ризикової події та застосовувати заходи відповідно до стратегії роботи з ризиком. В сучасному бізнесі ризик-менеджмент займає вагоме місце в управлінні компанією, вписується в стратегію

компанії та в операційні бізнес процеси. Формування культури прийняття рішень з урахування системи управління ризиком - головна мета, до якої повинна прагнути компанія.

Внаслідок цього необхідно розглядати разом всі ризики, як внутрішні, і зовнішні, які можуть перешкодити організації досягти своєї мети. Актуальність дослідження у сфері управління ризиками на підприємстві обумовлена необхідністю розробки комплексного, всебічного підходу до ризик-менеджменту, що координується у межах усієї організації. Здатність ефективно впливати на ризики дозволяє успішно функціонувати підприємству, мати фінансову стійкість та високу конкурентоспроможність.

У зв'язку з цим метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів формування системи управління ризиками та розробка заходів з покращення системи управління ризиками підприємства.

Відповідно до поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- Охарактеризовано сутність, види та класифікація ризиків з якими зіштовхується організація;
- показано існуючі прийоми та методи управління ризиками;
- розглянуто процес управління ризиками на підприємстві;
- показана загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ТД «ЕСАТ»
- проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та бізнес-процесів компанії ТОВ «ТД «ЕСАТ»;
- розроблені рекомендації до процесу управління ризиками
- обгрунтовано рекомендаційні заходи щодо системи управління ризиками

Об'єкт кваліфікаційної роботи є система управління ризиками у компанії ТОВ «ТД «ЕСАТ» - головного підприємства з Групи Компаній «ЕСАТ».

Предметом кваліфікаційної роботи є формування рекомендацій до системи управління ризиками у діяльності виробничо-торгівельної організації.

Методи дослідження: структурно-логічний аналіз - при побудові логіки та структури роботи; метод порівняння; метод аналізу і синтезу; графічний метод; абстрагування від несуттєвого при виявленні основних факторів, які впливають на

систему управління ризиками; методи кількісної та якісної оцінки; інструменти інтегрального підходу та статистичних методів.

Елементи наукової новизни: набули подальшого розвитку теоретичні засади формування системи управління ризиками, кількісної та якісної оцінки ризиків за допомогою світлофорної матриці; оригінальні методи оцінки ризиків за допомогою інтегрального підходу; обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи виявлення та управління ризиків.

Практична значущість дипломної роботи полягає в поглибленні наукового обґрунтування формування системи управління ризиками у виробничо-торгівельних організаціях в сучасних умовах функціонування.

Апробація результатів роботи: проміжні результати дослідження доповідні на науковій конференції, опубліковані у виданнях і отримали позитивний відгук.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1. 1. Сутність, види та класифікація ризиків

Ризик це складне явище, однозначного визначення категорії ризик до сьогодні не має, розглянемо визначення ризик, як дія (вчинок), що виконується в умовах вибору (у ситуації вибору в надії на позитивний результат), коли у разі невдачі існує можливість (ступінь небезпеки) опинитися в гіршому становищі, ніж до вибору (ніж у разі недосконалості цієї дії). [1, с. 136].

За своєю природою ризик ділять на три види:

1. Коли у розпорядженні суб'єкта, що робить вибір із кількох альтернатив, є об'єктивні ймовірності отримання передбачуваного результату. Це ймовірності, незалежні безпосередньо від комерційної організації: рівень інфляції, конкуренція, тощо.

2. Коли ймовірності настання очікуваного результату може бути отримані з урахуванням суб'єктивних оцінок, тобто суб'єкт має справу із суб'єктивними ймовірностями.

3. Коли суб'єкт у процесі вибору та реалізації альтернативи має в своєму розпорядженні як об'єктивні, так і суб'єктивні ймовірності.

Завдяки цим видозмінам ризику суб'єкт робить вибір і прагне реалізувати його. В результаті цього ризик існує як на стадії вибору рішення, так і на стадії його реалізації.

Більш повно ризик визначають як діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети.

Ризик — результат впливу невизначеності на досягнення поставлених цілей. [2].

Ризик характеризується комбінацією ймовірності реалізації та важкості наслідків.

З останнього визначення можна назвати основні елементи, які становитимуть сутність поняття «ризик»:

1. Можливість відхилення від заданої мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива (відхилення як негативного, і позитивного властивості).
2. Імовірність досягнення бажаного результату.
3. Ризик у вузькому сенсі — кількісна оцінка небезпек, визначається як частота однієї події при настанні іншої. [2]
4. Відсутність впевненості у досягненні поставленої мети.
5. Можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи.

Ухвалення рішення пов'язаного з ризиком передбачає виявлення та зіставлення можливих втрат, доходів. Якщо не має розрахунків ризику, дія закінчується невдачею і супроводжується певними втратами. Щоб мінімізувати негативні явища, пов'язані з ризиком, необхідно виявити: основні риси та джерела його виникнення, найважливіші його види, допустимий рівень ризику, методи вимірювання ризику, методи зниження ризику.

Основними рисами ризику є: суперечливість, альтернативність та неопределенность.

Суперечливість у ризику призводить до зіткнення об'єктивно існуючих ризикованих дій зі своїми суб'єктивною оцінкою. Так як поряд з ініціативами, новаторськими ідеями, впровадженням нових перспективних видів діяльності, які прискорюють технічний прогрес і впливають на громадську думку та духовну атмосферу суспільства, йдуть консерватизм, догматизм, суб'єктивізм тощо.

Альтернативність передбачає необхідність вибору двох чи кількох можливих варіантів рішень, напрямів, дій. Якщо можливість вибору відсутня, то не виникає ризикованої ситуації, отже, і ризику.

Невизначеністю називається неповнота чи неточність інформації про умови реалізації рішення. Існування ризику безпосередньо пов'язане з наявністю невизначеності, яка неоднорідна за формою прояву та за змістом.

За джерелом виникнення ризик кваліфікується, як господарська діяльність, пов'язана з особистістю людини та обумовлена природними факторами.

Через виникнення ризик постає як наслідок, він викликаний невизначеністю майбутнього.

Основними причинами невизначеності є:

1. Спонтанність природних процесів та явищ, стихійні лиха (землетруси, урагани, повені, посуха, мороз, ожеледиця).
2. Випадковість. Коли в подібних умовах одна й та сама подія відбувається неоднаково внаслідок багатьох соціально-економічних та технологічних процесів.
3. Наявність протидіючих тенденцій, зіткнення інтересів. Це воєнні дії, міжнаціональні конфлікти.
4. Імовірнісний характер науково технічного прогресу. Практично неможливо визначити конкретні наслідки тих чи інших наукових відкриттів, технічних винаходів.
5. Неповнота, недостатність інформації про об'єкт, процес, явище. Ця причина призводить до обмеженості людини в зборі та переробці інформації, із постійною мінливістю цієї інформації.
6. Обмеженість, матеріальних, фінансових, трудових, кваліфікаційних, виробничих, часових та інших видів обмежень при прийнятті та реалізації рішень; неможливість однозначного пізнання об'єкта при рівні і методах наукового пізнання; обмеженість свідомої діяльності, існуючі розбіжності у соціально-психологічних установах, оцінках, поведінці.

Залежно від можливого результату ризику можна поділити на дві групи: чисті та спекулятивні.

Чисті ризики означають можливість отримання негативного чи нульового результату. До цих ризиків належать такі ризики: природно-природні, екологічні, політичні, транспортні та частина комерційних ризиків (майнові, виробничі, торгові). Крім самої людини на його діяльність впливають чинники 1-6, створюють у цій діяльності ситуації невизначеності ризику. Дії та рішення людини можуть вплинути як на краще на результати діяльності, так і в

протилежну сторону, розрядити ситуацію невизначеності, змінити мету проекту. Ризик існує як етапі вибору дій (ухвалення рішень), і на етапі реалізації проекту.

Спекулятивні ризики виражаються у можливості отримання як позитивного, і негативного результату. До цих ризиків належать фінансові ризики, що є частиною комерційних ризиків.

Залежно від основної причини виникнення ризиків (базисний чи природний ризик) вони поділяються на такі категорії: природно-природні ризики, екологічні, політичні, транспортні, комерційні ризики.

1. Природно-природні ризики: ризики, пов'язані з проявом стихійних сил природи: епідемія (пандемія), землетрус, повінь, буря, пожежа.

2. Екологічні ризики: ризики, пов'язані із забрудненням довкілля.

3. Політичні ризики: ризики пов'язані з політичною ситуацією у країні та діяльністю держави: неможливість здійснення господарської діяльності внаслідок військових дій, революції, загострення внутрішньополітичної ситуації в країні, націоналізації, конфіскації товарів та підприємств, запровадження ембарго через відмову нового уряду виконувати прийняті попередниками зобов'язання тощо; запровадження відстрочки (мораторію) на зовнішні платежі на певний термін через настання надзвичайних обставин (страйк, війна тощо); несприятлива зміна податкового законодавства; заборона чи обмеження конверсії національної валюти у валюту платежу.

4. Транспортні ризики - ризики, пов'язані з перевезеннями вантажів транспортом: автомобільним, морським, річковим, залізничним, літаками тощо.

5. Комерційні ризики є небезпекою втрат у процесі фінансово-господарську діяльність. Вони означають невизначеність результатів від цієї комерційної угоди.

За структурною ознакою комерційні ризики поділяються на майнові, виробничі, торгові, фінансові.

Майнові ризики - це ризики, пов'язані з ймовірністю втрат майна чи інформації підприємця через крадіжку, диверсію, недбалість, перенапруження технічної та технологічної систем тощо.

Виробничі ризики - ризики, пов'язані зі збитками від зупинки виробництва внаслідок впливу різних факторів і насамперед із загибеллю або пошкодженням

основних та оборотних фондів (обладнання, сировина, транспорт тощо), а також ризики, пов'язані із впровадженням у виробництво нової техніки та технології.

Торгові ризики є ризики, пов'язані зі збитком через затримки платежів, відмовитися від платежу під час транспортування товару, недоставки товару тощо.

Фінансові ризики пов'язані з ймовірністю втрат фінансових ресурсів (тобто грошових коштів).

Фінансові ризики поділяються на два види: ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей, та ризики, пов'язані з вкладенням капіталу (інвестиційні ризики).

До ризиків, пов'язаних із купівельною спроможністю грошей, належать такі різновиди ризиків: інфляційні та дефляційні ризики, валютні ризики, ризики ліквідності.

Інфляція означає знецінення грошей та, природно, зростання цін. Дефляція - це процес, зворотний інфляції, виявляється у зниженні цін і відповідно у збільшенні купівельної спроможності грошей.

Інфляційний ризик - це ризик того, що при зростанні інфляції одержувані грошові доходи знецінюються з точки зору реальної купівельної спроможності швидше, ніж зростають. За таких умов підприємець зазнає реальних втрат.

Дефляційний ризик - це ризик того, що при зростанні дефляції відбувається падіння рівня цін, погіршення економічних умов підприємництва.

Валютні ризики є небезпекою валютних втрат, пов'язаних із зміною курсу однієї іноземної валюти по відношенню до іншої, під час проведення зовнішньоекономічних, кредитних та інших валютних операцій.

Ризики ліквідності - це ризики, пов'язані з можливістю втрат при реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їхньої якості та споживчої вартості.

Інвестиційні ризики включають такі підвиди ризиків: ризик втраченої вигоди, ризик зниження прибутковості, ризик прямих фінансових втрат.

Ризик втраченої вигоди - це ризик настання непрямих (побічних) фінансових збитків (неотриманий прибуток) внаслідок нездійснення будь-якого заходу (наприклад, страхування, хеджування, інвестування тощо).

Ризик зниження прибутковості може виникнути внаслідок зменшення розміру відсотків та дивідендів за портфельними інвестиціями, за вкладками та кредитами.

Ризик зниження прибутковості включає такі різновиди: процентні ризики та кредитні ризики.

До процентних ризиків належить небезпека втрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними інститутами, внаслідок перевищення відсоткових ставок, що виплачуються ними за залученими коштами, над ставками за наданими кредитами. До відсотковим ризикам ставляться також ризики втрат, які можуть зазнати інвестори над ринком по облігаціях, сертифікатам та інших цінних паперів у зв'язку з зміною дивідендів з акцій, відсоткові ставки.

Зростання ринкової ставки відсотка веде до зниження курсової вартості цінних паперів, особливо облігацій із фіксованим відсотком. При підвищенні відсотка може початися також масове скидання цінних паперів, емітованих під нижчі фіксовані відсотки та умовам випуску, достроково прийнятих назад емітентом. Відсотковий ризик несе інвестор, який вклав кошти в середньострокові та довгострокові цінні папери з фіксованим відсотком за поточного підвищення середньоринкового відсотка порівняно з фіксованим рівнем.

Відсотковий ризик несе емітент, що випускає в обіг середньострокові та довгострокові цінні папери з фіксованим відсотком за поточного зниження середньоринкового відсотка порівняно з фіксованим рівнем.

Кредитний ризик - небезпека несплати позичальником основного боргу та відсотків, належних кредиту. До кредитного ризику відноситься також ризик такої події, при якій емітент, який випустив боргові цінні папери, не зможе виплачувати відсотки за ними або основну суму боргу.

Кредитний ризик може бути різновидом ризиків прямих фінансових втрат. Ризики прямих фінансових втрат включають такі різновиди: біржовий ризик, селективний ризик, ризик банкрутства, а також кредитний ризик.

Біржові ризики є небезпекою втрат від біржових угод. До цих ризиків належать ризик неплатежу за комерційними угодами, ризик неплатежу комісійної винагороди брокерської фірми тощо.

Ризик банкрутства є небезпекою внаслідок неправильного вибору вкладення капіталу, повної втрати підприємцем власного капіталу та нездатності його розраховуватися за взятими він зобов'язанням.

За іншою класифікацією ризику можна розділити на такі види:

1. Ділові ризики: ризики, пов'язані з можливістю погіршення загального фінансового становища компанії, зниженням вартості її капіталу (акцій, облігацій);
2. Організаційні ризики, спричинені помилками менеджменту компанії (у тому числі і при прийнятті рішень), її співробітників; проблемами системи внутрішнього контролю, невідосконаліми бізнес-процесами та ін., тобто ризики, пов'язані із внутрішньою організацією роботи компанії;
3. Ринкові ризики - це ризики, пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури: ризик фінансових втрат через зміну ціни товару, трансляційний валютний ризик, ризик втрати ліквідності тощо;
4. Навколишньому середовищу (екологічний ризик); ризик виникнення аварій, пожеж, поломів; ризик порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок при проектуванні та монтажі, недотримання виробничих технологій та кредитні ризики — ризик того, що контрагент не виконає своїх зобов'язань у строк;
5. Юридичні ризики - це ризики втрат, пов'язаних з тим, що законодавство або не було враховано взагалі, або змінилося в період угоди; ризик невідповідності законодавств різних країн; ризик некоректно складеної документації, внаслідок чого контрагент може не виконувати умови договору тощо;
6. Техніко-виробничі ризики - ризик нанесення шкоди оточенню, процесів та ін.;
7. Податкові ризики - це ризики втрат, пов'язани зі зміною або доповненням податкового законодавства, невідповідність критеріям ризику - з точки зору податкової.

Підприємство у процесі своєї діяльності взаємодіє з великою кількістю організацій (партнерів з бізнесу), зокрема фінансового сектора. Результатом цього

є тісний взаємозв'язок ризиків підприємства та фінансових інститутів, що виражається як у впливі ризиків підприємства на рівень ризиків організацій-партнерів, так і у зворотному впливі ризиків фінансових інститутів на ризики підприємства. Зазначена взаємозв'язок підкреслює значну роль ризиків підприємства у системі ризиків.

Врахування операційних ризиків у діяльності підприємств відіграє меншу роль порівняно зі страховими компаніями, банками або професійними учасниками фондового ринку. Безпосередньо операційні ризики підприємств не впливають на ризики інших сфер бізнесу.

У силу специфіки своєї роботи діяльність підприємства схильна до ринкових ризиків (в аспекті динаміки цін на матеріали та вироблену продукцію). У той же час, якщо підприємство активно не займається зовнішньоторговельною діяльністю або діяльністю на ринку цінних паперів, воно, на відміну від інших суб'єктів бізнесу (наприклад, банків), безпосередньо не піддається таким ринковим ризикам, як валютний та процентний ризики.

У свою чергу, переважна більшість ризиків підприємства становлять основу кредитних ризиків банків: чим вищі ризики підприємства, тим більшу ціну за свій ризик призначає банк.

1.2. Методи управління ризиками

Управління ризиками на підприємстві слід розпочати з розгляду поняття «ризик» як економічну категорію, яка відображає особливості сприйняття менеджментом підприємства об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, відсутності повної інформації на момент прийняття рішень, які притаманні процесам прогнозування, планування, контролю матеріальних, інформаційних, фінансових потоків.

Управління ризиками – це процес, який споживає та виробляє інформацію. Як у будь-якому іншому процесі, якість продукту залежить від якості вхідного матеріалу. Список найважливіших вхідних даних для процесу управління ризиками включає наступне:

1. Мета. Чітко сформована певні цілі є ключовою первинною інформацією процесу управління ризиками. Ризик, як зазначено в ISO 31000:2018 це «вплив невизначеності на цілі» [3]. Якщо цілі визначені недостатньо чітко, дуже складно виявити, зрозуміти та опрацювати відповідні ризики. Найкращий метод, полягає в «ідентифікації та оцінці ризику з урахуванням стратегії та місії організації».
2. Активи. Управління ризиками також вимагає знання активів – цінностей організації, того, що вона намагається захистити, та потенційних джерел додаткових прямих чи альтернативних витрат. Ключові активи організації – це матеріальні активи, технології, внутрішня інфраструктура, капітал, фінанси та інформаційні системи. Дані активи можуть ранжуватися за ступенем критичності та об'єднуватись у різні категорії.
3. Інформація про зацікавлені сторони та їх потреби. Зацікавлена, «особа, або організація, яка може вплинути на (або на них може вплинути, або може відчувати себе під впливом) рішення чи діяльність». Оскільки поведінка та потреби зацікавлених сторін можуть стати джерелом безлічі ризиків для організації, дуже важливо знати їхні потреби, щоб передбачити їхню поведінку.

Метою ідентифікації ризику є формування повної та актуальної картини ризиків, із якими стикається організація. Документ, у якому перераховані всі виявлені ризики, називається реєстром ризиків (RR). Він формується шляхом визначення подій, джерел, ймовірності та наслідків усіх відповідних ризиків.

В якості оціночного показника беруться два елементи концепції ризику: ймовірність і наслідки. Ймовірність може бути розрахована щодо можливості, а наслідки для бізнесу часто виражаються у грошових або тимчасових втратах.

Якщо особи, які ухвалюють рішення, спираються на ці показники, вони можуть розрахувати потенційну вартість ризику, помноживши можливість та наслідки. Повторення цієї дії з усіма ризиками дозволить визначити більш менш пріоритетні з них. Найбільш важливими для організації будуть ті ризики, вартість яких виявиться найвищою.

Проте ризики який завжди можна оцінити кількісно. У таких випадках побудова матриці наслідків та можливостей є найпростішим і найчастіше застосовуваним інструментом пріоритизації ризиків. Вона дозволяє поєднувати

якісні та напівякісні рейтинги наслідків та можливості для отримання об'єктивного та обґрунтованого рейтингу ризиків.

Найважчим завданням є розробка відповідних критеріїв прийняття рішень у тому, які ризики є прийнятними чи допустимими. Систематизація цього процесу допомагає створити збалансовану систему регулювання.

Методи управління ризиками дуже різноманітні. Ризики часто стимулюють регулювання. Тим не менш, регулювання не є єдиним засобом впливу на ризик. Стратегіями вирішення ризиків є прийняття, зниження ступеня, передача та уникнення.

Уникнення ризику означає просте ухилення від заходу, пов'язаного із ризиком. Однак уникнення ризику найчастіше означає відмову від дії та верогідного прибутку.

Прийняття ризику - це залишення ризику, в нашої відповідальності.

Передача ризику означає, передача відповідальності за весь ризик комусь іншому, наприклад субпідряднику або страховій компанії.

Зниження рівня ризику - застосовуються різні прийоми та методології: диверсифікація; придбання додаткової інформації про вибір та результати; лімітування; самострахування; страхування.

Диверсифікація являє собою процес розподілу коштів, що інвестуються, між різними об'єктами вкладення капіталу, які безпосередньо не пов'язані між собою, з метою зниження ступеня ризику і втрат доходів. Диверсифікація дозволяє уникнути частину ризику під час розподілу капіталу між різноманітними видами деятельности.

Лімітування - встановлення ліміту, тобто граничних сум, продажу, кредиту тощо. Лімітування є важливим прийомом зниження ступеня ризику.

Самострахування означає, що підприємець вважає за краще підстрахуватися сам, ніж купувати страховку у страховій компанії.

Страхування - виявляється у тому, що підприємство готово відмовитися від частини доходів, щоб уникнути ризику. Оплатити зниження ступеня ризику до нуля.

При виборі конкретного засобу дозволу ризику підприємство має виходити з наступних принципів:

1. не можна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал;
2. не можна ризикувати багатом заради малого;
3. не можна думати, що існує тільки одне рішення;
4. позитивні рішення приймаються лише за відсутності сумніви;
5. слід передбачати наслідки ризику. [4]

Застосування на практиці цих принципів означає, що завжди необхідно розрахувати максимально можливий збиток за цим видом ризику, потім зіставити його з обсягом капіталу підприємства, що піддається цьому ризику, а потім зіставити весь можливий збиток із загальним обсягом власних фінансових ресурсів. І тільки зробивши останній крок, можливо, визначити, чи не призведе цей ризик до банкрутства підприємства.

Простежуваність – відносно нова концепція щодо її застосування у системах регулювання – завжди була частиною економічного та соціального життя. У стандарті ISO 9000:2005 «простежуваність» визначено як «можливість відстежити історію, застосування та місцезнаходження об'єкта, що розглядається», тобто. Будь-який продукт на ринку можна простежити по всіх етапах ланцюжка виробництва. Це дозволяє зацікавленим сторонам отримати інформацію про оригінальні матеріали, складові частини та процеси, використані у виробництві [5].

Простежуваність, як така служить інструментом пом'якшення ризику. У комерційній організації вона забезпечує відповідний рівень якості постачання, що є основою створення якісного кінцевого продукту. Вона також допомагає зменшити витрати внаслідок інцидентів. Наприклад, якщо кінцевий продукт має дефекти або не відповідає вимогам до якості, організація повинна мати можливість отримати повну інформацію про те, які компоненти використовувалися, звідки вони були поставлені і т.д. .

Система управління ризиками пропонує інструменти побудови структурованого бачення майбутнього та вирішення проблеми пов'язаної з цим невизначеності. Здійснення управління ризиками в торгівельній організації надає їй

керівництву можливість прийняття раціональних рішень на основі наявної інформації, незалежно від того, наскільки вона повною є.

Щоб довести обґрунтованість реалізації системи управління ризиками, звернемося до основного принципу управління проектами, що характеризує взаємозалежність наступних параметрів: бюджет проекту, якість кінцевого продукту та час його реалізації.

Загальну концепцію управління ризиками можна представити таким чином: вигода від діяльності, пов'язаної з ризиком, витрати на запобіжні заходи та потенційний вплив ризику.

У будь-якому проекті або діяльності, як тільки цілі встановлені, ризики визначені, а запобіжні заходи реалізовані, зміна будь-якого з цих параметрів зазвичай призводить до зміни двох інших

Питання вибору оптимальної політики, спрямованої зниження ризику, вирішується у межах мікроекономічної теорії. Відповідний результат свідчить: оптимальна політика управління ризиком має бути такою, щоб граничні витрати на реалізацію цієї політики відповідали граничній корисності, що її доставляє застосуванням.

Загальний план управління має включати: результати ідентифікації всіх областей ризику, перелік основних ідентифікаторів ризику кожної області; результати рейтингової оцінки індикаторів ризику, що відображають їхню значущість для досягнення цілей; результати статистичного аналізу ризику, аналізу чутливості та глобального аналізу ризику прийняття проекту; рекомендовані стратегії зниження ризику у кожній сфері діяльності, пов'язаної з реалізацією проекту; перелік процедур, які забезпечують моніторинг ризиків підприємницького проекту.

В даний час управління ризиками на підприємстві є ретельно планованим процесом. Завдання управління ризиками є частиною загальної програми підвищення ефективності діяльності на підприємстві або поставок. Стратегія і прийоми зниження ступеня ризику утворюють механізм управління ризиком або ризик-менеджмент. В основі ризик-менеджменту при управлінні матеріальними потоками лежить цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню

ступеня ризику в функціональних областях підприємства або мистецтво збільшення доходу в невизначеній господарській ситуації за рахунок зниження витрат.

Управління ризиком дозволить прогнозувати настання несприятливих подій, мінімізувати вплив збитку, викликаного випадковими подіями і вживати заходів до виключення таких подій в майбутньому. Головною метою системи управління ризиками є забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

1.3. Процес управління ризиками для підприємства

Аналіз принципів управління ризиками показує їхню розрізненість, а в окремих випадках, при їх систематизації виникає безліч спірних моментів. Проте аналіз досліджень у галузі методології управління ризиками з урахуванням вимог сучасної економіки дозволяє сформулювати систему принципів управління ризиками:

1. Рішення, пов'язане з ризиком, має бути економічно грамотним і не має негативно впливати на результати фінансово-господарської діяльності підприємства;
2. Управління ризиками має здійснюватися у рамках корпоративної стратегії організації;
3. Прийняття рішень мають базуватися на необхідному обсязі достовірної інформації;
4. При управлінні ризиками прийняття рішень повинні враховувати об'єктивні характеристики середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність;
5. Управління ризиками має мати системний характер;
6. Управління ризиками має припускати поточний аналіз ефективності прийнятих рішень та оперативну коректуру набору принципів і методів управління ризиками, що використовуються.

Сутність кожного етапу управління ризиками передбачає застосування різних методів.

Весь процес управління ризиками відобразимо як: постановка цілей управління ризиками, аналіз ризику, якісний аналіз, кількісний аналіз, вибір методів на ризик, аналіз ефективності прийнятих рішень та коректування цілей управління ризиками, і на початок.

При управлінні ризиками на підприємстві пропонується використати наступний алгоритм, який складається з шести етапів.

1. Визначення переліку можливих ризиків, які доцільно розбити на групи. Наприклад, може бути використано сім груп: це процес розробки і виконання ризику, обумовлені постачальниками; ризику процесу «Постачання»; ризику процесу «Складування, зберігання, внутрішня транспортування сировини і напівфабрикатів»; В ризику процесу «Виробництво»; ризику процесу «Складування внутрішня транспортування готової продукції»; ризику процесу «Збут, доставка готової продукції клієнту»; ризику, пов'язані з поверненням товарної продукції від клієнтів.

2. Визначення величини можливих якісних і кількісних втрат товару, грошових коштів, часу при переміщенні вантажів ймовірності їх виникнення. На цьому етапі збирається статистична інформація для проведення відповідного аналізу, створюється банк даних.

3. Визначення математичного очікування втрат по окремим операціям і видам ризику.

4. Аналіз величин математичного очікування втрат за допомогою спеціальних методів.

5. Визначення певного інтегрального показника рівня ризику в системі підприємства та обчислення відносних показників.

6. Пошук оптимальних параметрів роботи системи для зниження інтегральної величини рівня ризику. Застосування запропонованого алгоритму дозволяє оцінити ризику підприємства, визначити основні групи ризиків, виробити заходи для їх зниження і підвищити ефективність виконання бізнес процесів.

Наведений алгоритм поєднує в собі якісний та кількісний підходи. При якісному аналізі виявляються джерела і причини ризиків, склад бізнес процесів,

при яких виникає ризик. На етапі кількісного аналізу визначаються числові значення рівня окремих ризиків і в системи підприємства в цілому.

Таким чином, управління ризиками в підприємстві передбачає детальний аналіз існуючої ситуації у внутрішній і зовнішній середовищі підприємства, якісну і кількісну оцінку ризиків, а також розробку заходів, що сприяють зниженню або усунення несприятливих впливів на рух матеріальних і супутніх їм потоків.

Інформаційною ситуацією прийняття рішень будемо називати ступінь градації невизначеності у виборі середовищем своїх станів із заданої множини в момент прийняття рішення органом управління.

Виділяють такі інформаційні ситуації [6]:

- I₁ – коли задано розподіл апіорних імовірностей на елементах множини станів середовища, цю ситуацію називають також ситуацією прийняття рішень в умовах ризику;
- I₂ – має місце заданий розподіл імовірностей з невідомими параметрами;
- I₃ – задано системи лінійних відношень порядків на компонентах апіорного розподілу станів середовища;
- I₄ – коли розподіл імовірностей на множині станів середовища невідомий;
- I₅ – наявність антагоністичних інтересів середовища в процесі прийняття рішення;
- I₆ – «проміжний» між I₁ та I₅ вибір середовищем своїх станів;
- I₇ – існування нечіткої множини станів середовища.

Критерієм прийняття рішень будемо називати алгоритм, визначений для кожної ситуації прийняття рішень та інформаційної ситуації I, який дозволяє обрати єдине оптимальне рішення з множини або встановити множину таких рішень, які називають еквівалентними за даним критерієм.

У кожній інформаційній ситуації I можливе застосування кількох критеріїв. Вибір конкретного з них виконує орган прийняття рішень. Існують наступні критерії прийняття рішень: Критерій Байєса (середнього значення) - його доцільно застосовувати тоді, коли ситуація повторюється багато разів, оскільки за таких умов максимізується середнє значення корисності; критерій мінімуму дисперсії оцінного функціонала; критерій максимізації ймовірності розподілу оцінного

функціонала - виходим із необхідності прийняття конкретного рівня величини; модальний критерій - ідея цього критерію полягає в тому, що орган прийняття рішення виходить із найбільш імовірного стану середовища; комбінований критерій; критерій мінімальної ентропії математичного сподівання оцінного функціонала.

Протягом певного часу, організація може прийняти рішення про реалізацію стратегії управління ризиками з метою мінімізувати «вплив невизначеності на цілі організації». Застосування інструментів управління ризиками дозволить особі, яка приймає рішення: уникнути альтернативних витрат; уникнути прямих витрат; вжити запобіжних заходів, пропорційних ризикам.

Компанія може розглянути кілька альтернативних стратегій, наприклад:

- 1.Залучити підрядника (прийняти ризик);
- 2.Залучити підрядника, зберігаючи контроль за бізнес-процесами (пом'якшити ризик);
- 3.Надавати послугу самостійно (уникнути ризику, пов'язаного із залученням підрядників).

Для оцінки якості управління ризиками пропонується використовувати такі критерії:

1. Ризики виявляються своєчасно;
2. Ризики ретельно аналізуються та оцінюються, найважливіші ризики мають вищий пріоритет;
3. Здійснюється збалансована обробка ризиків;
4. Обробка ризиків здійснюється ефективно;
5. Плани дій у надзвичайних ситуаціях розроблені, випробувані та залишаються доцільними, та для їх реалізації є необхідні ресурси.

Одним з методів кількісної оцінки ризиків є імітаційне моделювання Монте-Карло, який надає змогу більш повно і точно врахувати діапазон невпевненості базових показників бізнес процесу або події. Чисельний метод рішення математичних задач за допомогою моделювання випадкових величин з заданими законами розподілу, розроблений в 1949 р. Дж. Нейманом і С. Улама. За таким способом можна використовувати оцінки експертів у цій галузі або звичайні

об'єктивні дані. Результатами виявлення ризику в такому випадку передаються не єдиним значенням як буває найчастіше, а у вигляді ймовірнісного розподілу всіх значень цього показника. [7]

В такому разі компанія має достатній набір даних, що характеризують ризик, який може стати підставою для прийняття правильного та зваженого рішення. У загальному вигляді процес аналізу ризику методом Монте-Карло складається з шести етапів:

1. Створення прогнозної моделі розрахунку ефективності;
2. Виявлення чинників ризику;
3. Визначення умов кореляції – встановленні формальної залежності між результативним показником і відібраними ключовими змінними
4. Імовірнісний розподіл відібраних ключових змінних передбачає здійснення таких кроків;
5. Імітаційне прогнозування вимагає генерування випадкових сценаріїв реалізації проекту з використанням вибраних допущень.
6. Аналіз отриманих результатів – здійснення статистичної оцінки та інтерпретації одержаних результатів імітації.

Критеріями оцінки рівня ризику підприємства методом Монте-Карло, є: дисперсія – характеризує середній квадрат відхилень значень випадкової величини від середнього:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n p_i (x_i - \bar{x})^2 \quad (1.1)$$

де x_i – i -те випадкова величина; $\bar{x}$ – середнє випадкових величин; p_i – імовірність того, що i -та випадкова величина приймає значення x_i ; n – об'єм виборки.

Кількісна оцінка з використанням трьох точок з мінімальною, найбільш ймовірною та максимальною тривалістю. На цьому етапі ми здобудем перший результат - сценарії розвитку, і накладаючи на них фактичні значення отримаємо зручний та інформативний дашборд для аналізу та прогнозування.

Ідея Монте-Карло полягає в тому, щоб моделювати весь проект (тобто всі завдання) з використанням великої кількості варіантів (наприклад, 10000) та отримати стільки ж сценаріїв. У кожному з N випробувань імовірнісний математичний метод встановлює тривалість кожного завдання відповідно до мінімальних, найбільш ймовірних і максимальних оцінок. Потім «змодельовані» тривалість усіх завдань підсумовуються для отримання загальної тривалості проекту. Насамкінець отримуємо N загальної тривалості проекту, починаючи від мінімально можливого і максимально можливого. Тобто отримаємо розподіл можливостей.

Виявити ризик можливо за допомогою методу дисперсії, але таким способом не можна визначити напрям відхилю від бажаного значення; середньоквадратична похибка дорівнює кореню квадратному з дисперсії і дає можливість враховувати коливання бажаного показника; показує, наскільки в середньому в абсолютному виразі кожен можливий варіант реалізації інвестиційного проекту відхиляються від середнього значення. Чим вищий виходить цей показник, тим вищий є і інвестиційні ризики; коефіцієнт варіації це відносне значення ризику, яке являє із себе ризик на одиницю бажаного результату який в свою чергу дає можливість виявити ступінь інвестиційного ризику, тільки якщо середні очікувані значення величин відрізняються між собою:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100 \% \quad (1.2)$$

де $\bar{x}$ – середнє очікуване значення; σ – середньоквадратичне відхилення.

Метод дерева подій (рішень). Цей інструмент аналізу передбачає побудову мережевого графіка, кожна гілка якого відображає альтернативні варіанти розвитку або стану середовища [8]. Так, слідуючи уздовж гілок дерева, можна простежити усі варіанти розвитку можливих подій, а також вибрати найменш ризикований і оптимальний. У загальному випадку його алгоритм можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Для кожного моменту часу визначається проблема (вершина) і можливі шляхи розвитку подій (вихідні дуги);
2. Кожній дузі експертним методом задається ймовірність і грошова оцінка (можливі втрати);
3. З урахуванням значень всіх вершин розраховується найбільш ймовірне значення NPV або інший ключовий показник проєкту;
4. Проводиться аналіз імовірнісних розподілів.

Дерево рішень складається з трьох типів вузлів:

1. Вузли рішення – зазвичай представлені квадратами
2. Імовірнісні вузли - видаються у вигляді кола
3. Замикаючі вузли - видаються у вигляді трикутника

Одним з алгоритмів побудови дерева подій є алгоритм CART. Бінарні (двійкові) дерева - дерева, кожен вузол яких при розбитті має лише двох нащадків. Для алгоритму CART «поведінка» об'єктів виділеної групи означає частку модального (найчастішого) значення вихідної ознаки. Виділені групи — ті, котрим ця частка досить висока. На кожному кроці побудови дерева правило, що формується у вузлі, ділить задане безліч прикладів на дві частини - частина, в якій виконується правило (нащадок - right) і частина, в якій правило не виконується (нащадок - left) [8].

Висновок по розділу 1

У першому розділі розглянуто поняття ризик, його структуру причини виявлення, прийоми та методи управління ризиками.

Визначено, що першорядною із цілей дослідження ризиків є зниження їх негативного впливу на діяльність підприємства. Це можна здійснити за умови побудови ефективного ризик-менеджменту на підприємстві, який повинен спиратись на науково-предметно адаптовану методологію, на передові інтелектуальні, інноваційні та інформаційні технології, а також спиратись на світовий досвід управління ризиками підприємства.

Викладений теоретичний матеріал допоможе в формуванні принципів системи управління ризиками для підприємства ТОВ «ТД «ЕСАТ».

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГРУПИ КОМПАНІЙ «ЕСАТ»

2.1. Характеристика організаційна підприємства

ТОВ «ТД «ЕСАТ» (39684382) м. Харків, вул. Плеханівська, 57-А) — багатопрофільний дистрибутор електротехнічних брендів. Діяльність компанії полягає у дистрибуції низьковольтного обладнання, кабеленесучих систем, кабельно-проводникової продукції, зварювального обладнання та матеріалів, світлотехніки та виробництво щитового обладнання.

Компанія виконує поставку матеріалів та обладнання для забезпечення гарантованого електропостачання споживачів.

Мета діяльності компанії - бути постачальником 100 лідируючих підприємств країни із списку «FORBES».

Компанія є офіційним дистриб'ютором наступних торгових марок: ETI - Виробник низьковольтної апаратури (Словенія), E-NEXT - Виробник низьковольтного обладнання (Україна-Польща), NOVATEK-ELECTRO - виробник та розробник приладів контролю, управління та захисту від аварій у мережі (Україна), ДКС - Провідний виробник кабельних систем, металоконструкцій, щитового обладнання (Україна-Угорщина-Італія), MANTA - виробник світлодіодних комплектів для промисловості (Україна), LedLife - виробник світлотехніки Україна-Харків, MAXUS - виробник проектного освітлення, ENERLIGHT - побутові та промислові джерела світла, PXF - виробник лінійки світильників для ритейлу, Кабельних заводів: Укр-Кабель (м. Київ), Південкабель (м. Харків), ЗЗЦМ (м. Запоріжжя), ГАЛКАТ (м. Львів), КАБЛЕКС (м. Одеса). Дистриб'ютором з-д Зварювального обладнання ім. Е.О.Патона та імпортером зварювальних матеріалів ТМ «OLIVER» РБ, Партнери: АСКО, Philips, OSRAM, DELUX, GUNSAN, VIKO, Schnieder, ТМ ELECTRO, TNSy, HOROZ. [9]

Технічні можливості компанії дозволяють виготовляти, комплектувати а розробляти щитове обладнання за схемами замовників або за власним ТУ У

27.1-39684382-001:2020. Різноманітність виконавчих схем та варіанти з підбором виробників низьковольтного обладнання - може забезпечити необхідні функції та забезпечити оптимальну вартість.

Стратегічні плани компанії:

- 1.Бути дистрибутором №1 бренду «E.NEXT» в Україні - показник 2021 року - 3 місце.
- 2.Впровадить власну торгівельну марку торгового освітлення, налагодили його виробництво у Харкові.
- 3.Зайняти 15% ринку зварювальної проволони з власним брендом TALIS, замість втрачених позицій в наслідок заборони на імпорт продукції виробництва РБ.
- 4.Довести відсоток продажу щитового обладнання на рівень 30% від загального обсягу. Бути лідером серед інтеграторів щитового обладнання ETI та E.NEXT.
- 5.Вивести клієнтів B2C в профільний канал збуту.
- 6.Створити центр розробки та проектування SmartHome на базі офісу у IT PARK MANUFACTURA.
- 7.Компанія клієнтоорієнтовна та пропонує: якісний та професійний сервіс; відпрацьовану логістику; чітке ціноутворення; надійний юридичний та податковий захист операцій; різноманітні системи оплати за продукцію; задоволення від співпраці.

ТОВ «ТД «ЕСАТ» розвиває свою присутність у інтернет середовищі

- 1.Напрямок електротехніка <https://td-esat.com.ua> ;
- 2.Сторінка instagram <https://www.instagram.com/companyesat/>
- 3.Сторінка Facebook <https://www.facebook.com/tdesat/>
- 4.Зварювальне обладнання <http://oliver.in.ua/>
- 5.Інтернет магазин зварювального обладнання - <http://talis.com.ua/>

Нажаль під час російської агресії даний ресурс компанії був підвержений хакерській атаці - реанімувати його було неможливо - зараз закритий.

Напрямки діяльності:

1. Реалізація продукції B2B:

А. Низьковольтне обладнання: розподільчі, комутуючі та захисні пристрої;

перетворювачі частоти; шкафи, оборлонки та аксесуари - ТМ ЕТІ (Словенія), E-NEXT(China), ТМ Electro та інші.

В. Світлотехніка - промислове, адміністративне, торгівельне, вуличне освітлення.

С. Кабеленесущі системи: наземные - лоток, металлорукав, труби - железные, гофрированные, пластиковые, полиамидные, кабель-каналы; подземные - двустенная труба) производитель ДКС.

Д. Кабельнопроводниковая продукция заводів: Південкабель, Каблекс, ГАЛ-КАТ, ЗЗКМ, Helukabel, Енергоальянс, Інтерелектро.

Е. Зварювальна проволока та електроди ТМ «OLIVER» (Беларусь) и ТМ «ПАТОН» (Україна)

2. Дистрибуція:

А. Формуємо та підтримуємо дилерську мережу по просуванню торгівельних марок E-NEXT та OLIVER (зараз TALIS)

В. Щитовим партнерам - спеціальні умови для інтеграторів та виробників ЕТІ, Новатек-Електро, ДКС (РАМ-BOX и Quadro)

3. Складання щитового обладнання:

А. Головні-розподільчі шкафи ГРЩ до 2000А

В. Вводно-розподільчі пристрої ВРУ 0,4 кВ промислового та загального призначення

С. Щити автоматизованого включення резерву АВР

Д. Конденсаторні установки УКРМ 0,4 (АКУ-0,4)

Е. Панелі розподільчих щитів ЩО-90

Ф. Ящики керування двигунами Я 5000

Г. Ящики з рубильником та запобіжниками ЯРП, ЯПРП, ЯР

Н. Шкафи керування та автоматики (ШУиА)

І. Шкафи розподільчі та шафи освітлення для житлових/громадянських будівель (ШР, РЩ, ЩО, ЩОА)

Л. Шафи частотного регулювання приводів (ЩЧР)

К. Шкафи за індивідуальними та типовими схемами замовників

Л. Промисловий аутсорсинг - OEM збирання щитів автоматики

4. Виконує наступні види работ:

- A. Прокладання кабельних трас будь-якої складності
- B. Монтаж та налагодка обладнання
- C. Світлотехнічний розрахунок та монтаж внутрішнього освітлення
- D. Модернізація торговельного освітлення
- E. Прибирання будівельних об'єктів

Сфери діяльності ТОВ «ТД «ЕСАТ»: харчова промисловість (Nestle, UFC, Глобіно, Королівський Смак); агрохолдинги (Астарта, МХП, КернелГруп); металургія (Метінвест, КЖРК, ЗЗФ,); машинобудування (ДТЕК, НКМЗ); Укроборонпром; Житлове будівництво (СтройСіті, Флас, ЖилБуд-1, Авантаж); Торговельні комплекси та мережеві магазини (Таврія В, Класс, Рост, Нікольський, NOVUS); Комерційні об'єкти (9-1-1; Нова Пошта, Київстар); Нафтогазова промисловість (УКРНАФТА, ПБГ, UPG, ОККО); Торговельні партнери (Проммонтаж, Адепт-Трейд, ЕТЕМ, Звармастер, Будмен), виробники щитового обладнання (Лекконт, ЕТМА, АВК, ЕнерджіГруп, ПризмаЕлектрик, Схід-Електро); виробники холодильного обладнання (Термоком, ВікХітЛайн, Фріос, UBS-Promo).

Компанія проводить агресивну стратегію просування продукції та послуг. Об'єктні продажі - є основним напрямком діяльності. Лише у лютому 2022 року - до воєнних часів, були виконані роботи по виготовленню щитового обладнання для запуску мусоропереробного заводу у Дергачах, розроблені та складені шафи керування лебідками - об'єкт Запорізька Атомна Станція, розпочали збирання головного розподільчого шкафу об'єкту житлового комплексу Харкова ЖК Urban One SUMSKAYA Apartments.

Діяльність компанії не зупинилась у воєнний час. Налагоджений механізм дистанційної роботи, своєчасні заходи по перенесенню виробництва та складу, небайдужість та ціліспрямованність робітників організації дозволили компанії працювати та приносити користь її споживачам.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності на предмет ризиків

Для розуміння ризиків в діяльності організації необхідно визначити сильні та слабкі сторони компанії, можливості й загрози з якими зіткнується компанія під час господарської діяльності, проаналізувати основні фінансові показники, та визначити динаміку розвитку.

Сформований SWOT – аналіз підприємства ТОВ «ТД «ЕСАТ» представлений у Таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - SWOT аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Різноманітні канали збуту продукції	Географічне розташування
Співпраця з різними постачальниками одного виду товару	Залежність від орендодавця
Досвід співробітників	Дефіцит нових кваліфікованих кадрів
Власний склад продукції	Застарілий та недостатній парк вантажних автомобілів (2013р та 2015р)
Власне виробництво щитового обладнання	Обмеженість складського приміщення
Програма обліку та керування процесами підприємства	Незавершений процес об'єднання програм керування в одну систему
Грамотно побудований ланцюг логистики	Втрата каналу збуту (не має інтернет магазину)
Статус Дистрибутора - надійні постачальники, більша глибина знижок, товарний кредит	Залежність від імпортерів
Вміле користування фінансовими інструментами (факторинг, овердрафт, позики)	Залежність від банківських установ
Комерційна політика - правила ціноутворення	
Ринкові можливості	Ринкові загрози
Розвивати географію поставок продукції в країні та за її межами	Постійно змінювальне законодавство та підзаконних актів
Можливість компонувати та розвивати нові напрямки діяльності	Наявність конкурентів та нових однодневних брендів
Оперативно вирішувати потреби споживачів	Демпінг на ринку - зниження маржинальності операцій

Можливість працювати та керувати процесами з будь якої точки планети (за наявності електропостачання та інтернету)	Недобросовісна конкуренція
	Залежність від власного імпорту або його припинення
	Невиконання зобов'язань клієнтів
	Незахищеність податкових баз
	Наявність східного сусіда

Джерело: складено автором

Відповідно до матриці SWOT ми можемо зазначити, що ТОВ «ТД «ЕСАТ» має базу розвитку та вдосконалення існуючих бізнес-процесів. Сильні сторони дозволяють реалізовувати стратегічні плани компанії. Ринкові можливості вказують напрямок дій, та відповідають меті компанії. Слабкі сторони мають тимчасовий характер, та можуть вирішитися залученням додаткових коштів та засобів спрямованих на роботу з ризиком відповідно до стратегії його подолання. Відповідно до існуючих загроз повинні бути розроблені детальні плани по зниженню ступеню ризику, передачі його 3-й стороні або прийняття ризику з разрахунком його вартості.

Розглянемо базові фінансово-економічних показників підприємства, використовуючи документ - S0110013 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва за 2019- 2022роки - надан у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Динамика фінансово-економічні показники підприємства

№	Показники	Роки, тис грн		
		2019	2020	2021
1	I. Необоротні активи			
2	Основні засоби :	111,8	138,5	1 134,7
3	первісна вартість	417,6	500,4	1 795,6
4	знос	305,8	461,9	660,9
5	II. Оборотні активи			
6	Запаси :	1612,2	1 299,4	2 223,8

7	у тому числі готова продукція	1612,2	1 299,4	2 223,7
8	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4536,6	6 690,5	9 770,1
9	Інша поточна дебіторська заборгованість	397,5	693,6	2 617,1
10	Гроші та їх еквіваленти	76,8	13,4	539,0
11	Інші оборотні активи	94,2	113,5	441,7
12	Усього за розділом II	6717,3	8 811,6	15 592,1
13	III. Поточні зобов'язання			
14	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4503,7	6 017,1	12 198,9
15	розрахунками з бюджетом	102,1	181,1	251,4
16	у тому числі з податку на прибуток	13,8	41,2	69,2
17	Інші поточні зобов'язання	582,7	526,0	2 203,5
18	Усього за розділом III	5188,5	6 724,2	14 653,8
19	Фінансові результати			
20	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22330,4	29 382,5	63 627,2
21	Інші операційні доходи	3,5	2,4	18,3
22	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17910,4	29 384,9	63 645,5
23	Інші операційні витрати	4088,1	4 698,3	11 402,5
24	Фінансовий результат до оподаткування	335,4	591,8	667,2
25	Податок на прибуток	60,7	106,5	120,1
26	Чистий прибуток (збиток)	274,7	485,3	547,1

Джерело: Додаток 1

У таблиці 2.2 зазначені основні показники роботи підприємства, які служать базою для подальшого вивчення та аналізу підприємства в цілому.

Слід зазначити, що відповідно до концепції зменшення ризику - ТОВ «ТД «ЕСАТ» одна юридична особа з групи підприємств об'єднаних назвою ЕСАТ – решта підприємств : ТОВ «НВП ТАЛІС», ТОВ «ПАУВЕР-ОН», ТОВ «ВЕТА-

ХОМ», ТОВ «ЗАХІДНА ТК», ФОП БОНДАР та ФОП ТЕРЕЩЕНКО мають свою звітність. Тако ж присутні певні господарські співвідношення між компаніями - які при розкритті показників, будь то дебеторська або кредиторська заборгованість нивелюють підвищений ризик певних показників. Тому взаємні вимоги віднесено до кредиторської або дебеторської операції головного вигодоздобувача.

Розглянемо динаміку зміни основних показників

Динаміка зміни чистого доходу за період 2019 – 2021 рр відображено діаграмою на Рисунок 2.1.

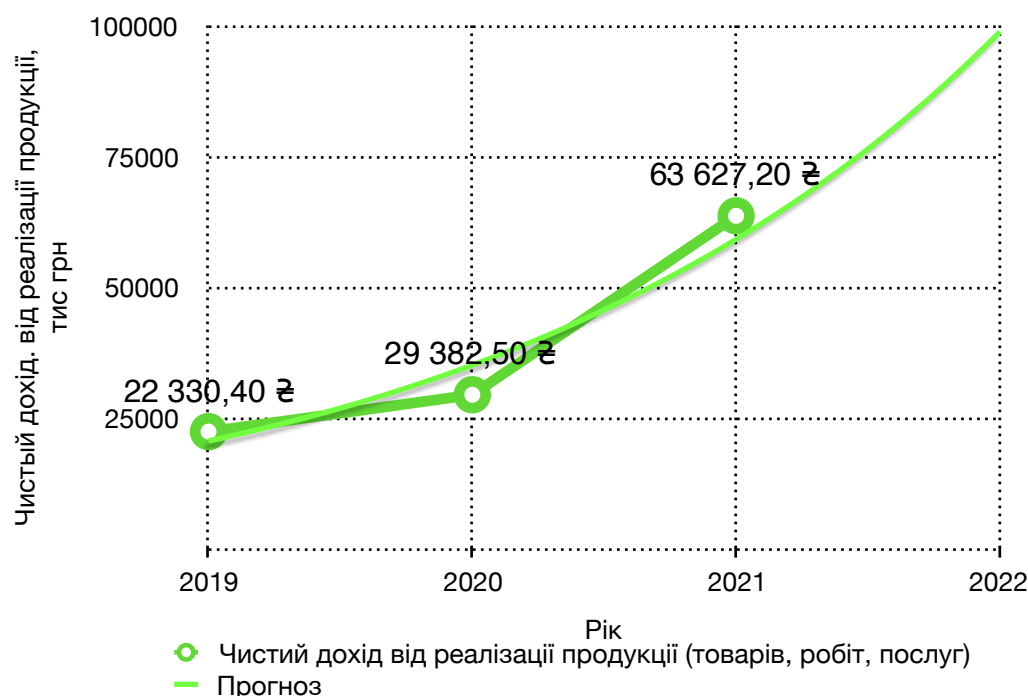


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу за період 2019 – 2021 рр

Джерело: складено автором

Проаналізуємо кредиторську заборгованість, розкривши її суть. Вона складається з кредиторської заборгованості перед постачальниками та покупцями - зовнішня, а також кредиторську заборгованість перед учасниками групи компаній «ЕСАТ», як що виділити тільки ФОП Терещенко, вона становить на 1.01.2019 - 2,478 тис грн, 1.01.2020 - 3,00 тис грн, 1.01.2021 складає - 8,164 тис грн. Природа цієї заборгованості - невдаcone законодавство при сплаті

податку на прибуток, як що це юридична особа, то встановлені певні часові рамки до сплати, а перенесення прибутку на «ФОП» надає «розстрочку» цієї оплати, зменшує відсоток податку на прибуток та страхує компанію від раптового «примусу» до сплати боргів – бо є найбільший кредитор.

Структуру кредиторської заборгованості відображено на рисунку 2.2

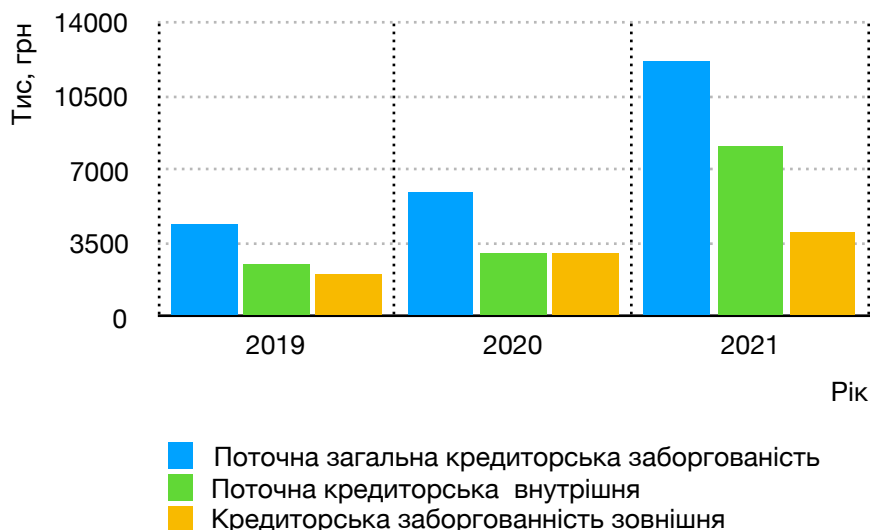


Рисунок 2.2 - Структура кредиторської заборгованості організації

Джерело: складено автором

Аналізуючи співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, потрібно враховувати структуру раніш дослідженої кредиторської заборгованості. Даний оптимальний показник співвідношення ДЗ до КЗ показує, яка сума дебіторської заборгованості посідає одну гривню зобов'язань перед кредиторами. Оптимальним вважається показник, що дорівнює одиниці, що означає рівність між заборгованістю дебіторів суб'єкту господарювання та зобов'язаннями перед кредиторами. Візуалізація даного співвідношення представлена на рисунку 2.3. В нашому випадку коефіцієнт рік у рік більше одиниці та складає 2,24 – 2,22 – 2,42, що свідчить про те, що на підприємстві сума дебіторської заборгованості більша, ніж сума кредиторської заборгованості означає те, що відбувається відволікання коштів з обороту підприємства. Це спричиняє ризик необхідності залучення кредитів та позик для забезпечення діяльності господарюючого суб'єкта.

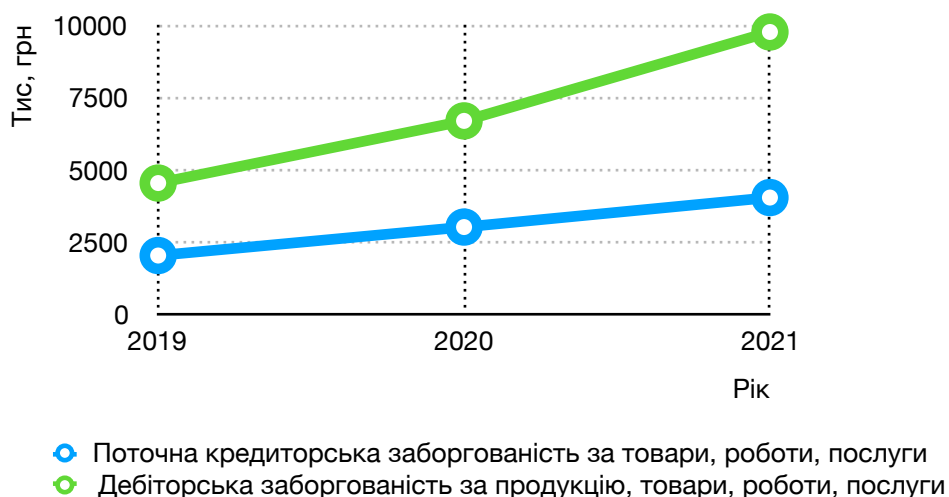


Рисунок 2.3. - Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості

Джерело: складено автором

Тепер нами визначині показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності компанії . Для цього оберемо коефіцієнти та опишемо їх основні характеристики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Визначення характеристик та показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності компанії у господарської діяльності

№	Показники	Формула розрахунку	Рекомендоване значення	Характеристика
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1...2	Здатність конвертування (обміну) оборотних активів у засоби платежу (грошові кошти).
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал/ Баланс	від 0,5	Вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі

3	Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс/Власний капітал	1,67...2,5	Вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Дебіторська заборгованість) / Баланс	від 0,7	Здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі.
5	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Актив	ріст	Відображає питому вагу чистого прибутку, що припадає на 1 грн активів
6	Рентабельність продаж	Чистий прибуток / Виручка	ріст	Відображає питому вагу чистого прибутку в чистій виручці від реалізації

Джерело: [14]

Розрахуємо показники стосовно об'єкту дослідження та складемо таблицю 2.4

Таблиця 2.4 – Визначення показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності компанії за 2019 – 2021 рр.

	Показники	2019	2020	2021	Динаміка (абсолютне відхилення)	
					2021/2020	2020/2019
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,48	2,37	2,4	1,01	0,96
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,38	0,36	0,24	0,67	0,95
3	Коефіцієнт фінансової залежності	2,65	2,75	4,13	1,50	1,04

4	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,42	1,51	1,38	0,91	1,06
5	Рентабельність активів	0,04	0,05	0,03	0,60	1,25
6	Рентабельність продаж	0,012	0,017	0,009	0,53	1,42

Джерело: складено автором

Висновок - компанія є ліквідною, платоспроможною та рентабельною.

Далі виконаємо аналіз загрози банкрутства за допомогою моделі Z-рахунку Альтмана за формулою (3).

$$Z = 1,2T1 + 1,4T2 + 3,3T3 + 0,6T4 + T5 \quad (3)$$

де $T1$ – питома вага оборотного капіталу в активах підприємства = (Баланс – Необоротні активи) / Баланс;

$T2$ – рівень рентабельності власного капіталу = Нерозподілений прибуток / Баланс;

$T3$ – рівень доходності активів = Валовий прибуток / Баланс;

$T4$ – коефіцієнт співвідношення власного капіталу = Власний капітал / (Баланс – Власний капітал);

$T5$ – оборотність активів = Чистий дохід / Актив.

Залежно від значення Z-рахунку оцінюється ймовірність банкрутства підприємства за окремою шкалою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Значення ймовірності настання банкрутства.

Значення Z- рахунку	Ймовірність настання банкрутства
$Z < 1,8$	«Червона зона» ймовірність банкрутства дуже висока
$1,81 < Z < 2,7$	«Сіра зона», гранична зона, ймовірність банкрутства не висока, але не виключається
$Z > 2,7$	«Зелена зона» низька ймовірність банкрутства

Джерело: [14]

$$Z = 1,2 \times 0,93 + 1,4 \times 0,11 + 3,3 \times 0,4 + 0,6 \times 0,1 + 3,8 = 6,45$$

Отже, компанія знаходиться у «зелений зоні», що говорить про те, що ймовірність настання банкрутства, але й не виключається.

2.3. Аналіз бізнес – процесів компанії, як причин виникнення операційних ризиків

Бізнес-процес — діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, шляхом залучення інтелектуального та фізичного впливу та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача [12].

Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг та збут. Основними бізнес процесами в діяльності компанії є закупівля продукції, дистрибуція продукції, логистика та виробництво щитового обладнання.

Достаньо новим напрямком діяльності компанії - є виробництво щитового обладнання. Ризики, з якими зіткнулась компанія супроводжують на всіх стадіях від постачання комплектуючих на виробництво закінчуючи відвантаженням та пуском обладнання.

Організація виробництва починається з пошуку персоналу, здатного реалізовувати задачі - читати та розробляти електричні схеми, збирати шафи використовуючи отриману інформацію, вміння працювати з електротехнічною шиною, програмувати контролери, розключати обладнання, мати досвід у компонованні обладнання, вести учет ТМЦ мати допуски до робіт з машинами та механізмами. Відбір працівників здійснюється шляхом інтерв'ю та демонстрацією навичок кандидатом. Це дуже довгий процес, який можна скоротити - залучивши аутсорсінгову компанію по найму персоналу. Важливою є можливість моніторингу попередньої роботи найманих працівників з метою аналізу ефективності їхньої роботи та попередження виникнення ризиків, джерелами якого цьому разі можуть виявитися надійність і професійність найманих працівників.

Розглянемо найрозповсюджені ризики на основних етапах бізнесу. Метою кожного бізнес проєкту є вигода - репутаційна або грошева. Виробництво щитового обладнання можна виділити у канал збуту електротехнічної продукції з доданою вартістю. Слід зазначити, що сегмент даного виробництва дуже малий, порівняно з іншими, є регіони нашої країни де виробників зовсім не має. Розвиток країни супроводжується розвитком промисловості та житлового фонду, потреба в розподілі електроенергії та захисті споживачів стає первостепенною в наш час. Наслідком цього є першорядні ризики - втрата репутації якісного та відповідально виробника та не отримання справедливої грошової винагороди за виконану роботу. Тому існує система регулювання як набір процесів, що мають свої конкретні цілі, вихідні дані та результати, спрямовані на пом'якшення ризиків.

Ключовою характеристикою будь-якої системи є те, що ціле більше суми його частин. Процеси регулювання, такі як розробка регламентів, оцінка відповідності регламентам та редакція існуючої нормативної бази повинні функціонувати як єдина система. Не можливо сказати, що виріб з дефектом якісний, тому що компанія використовувала якісні компоненти. Дефект є наслідком не вірно відбудованою системи контролю якістю, як слідством і всієї системи взагалі. Тому впроваджені стандарти - це база регулювання та інструмент пом'якшення ризику.

Послідовне управління ризиками націлене на створення збалансованої системи, відмінної від системи, яка завжди прагне будь-якої з двох крайнощів:

1. Зайвому або надрегулюванню, коли регламенти надто суворі щодо ризику, на боротьбу з яким вони націлені
2. Недостатнє регулювання, яке не справляється з ризиком і наражає на непотрібний або зайвий ризик.

Тому операційний ризик, який, присутній в організації, стає наслідком низької ефективності системних процесів, людської помилки чи збоїв інформаційної системи.

Розглянемо етапи бізнес-процесу «виготовлення щитового обладнання» та ризики, які виявляються й супроводжують майже всі компанії, призначимо відповідального за ці ризики.

1. Пошук клієнта

Ризики: втрата часу, витраченого на пошук та марна оплата праці співробітникам бо відсутній результат.

Відповідальність: комерційний директор та відділ продажу

2. Розробка комерційної пропозиції, яка включає бренд використаної низьковольтної апаратури, вартість, умови оплати, строки виготовлення, доставка, шеф-монтаж, гарантійне та постгарантійне обслуговування.

Для розробки комерційної пропозиції необхідно мати перелік компонентів, з яких складається специфікація шкафа, сметну вартість згідно специфікації, строки постачання продукції, розрахувати кількість людей залучених для складання, розрахувати час збирання використовуючи в тому числі розподіл ймовірності Монте-Карло, можливість надання відтермінування оплати, прорахувати вартість доставки та яким чином буде відбуватись транспортування, якщо габарити установки можуть досягати 10 метрів в довжину та 2 метрів в висоту, срок монтажу на об'єкті, яким чином надавати гарантійне або планове обслуговування.

Ризик: помилки під час розрахунку, порушення строків виготовлення - постачання, неотримання прибутку.

Відповідальність: проєктант, головний інженер, керівник відділ постачання та менеджер проєкту.

3. Документальне оформлення операції

Ризик: не отримати своєчасну оплату внаслідок неузгоджених документів (договір, специфікація, акт виконаних робіт, сметна вартість, несвоечасно

zareestrowana podatkowa nakladna, blokuвання реєстрації податкової накладної, зміни у однолінійній схемі то що)

Відповідальність: комерційний директор, головний бухгалтер.

4. Замовлення постачальникам необхідної продукції та постановка в виробничий план

Ризики: збільшення ціни (курс іноземної валюти, базове підняття цін, вартість транспортування), не дотримання строків постачання продукції, хвороба працівників - зсув виробничого плану.

Відповідальність: керівник відділу постачання

5. Виготовлення обладнання

Ідентифікувати ризики допоможе побудова діаграм сценаріїв IDEF3. З використання методології IDEF3 задля опису взаємовідносин між процесами обробки інформації та об'єктів, що є частиною цих процесів, можна виявити наступні ризики: хвороба працівників, поломка обладнання для виробництва, неякісні комплектуючі, зняття з виробництва унікального обладнання, знищення заводу виробника обладнання (як приклад завод Мікрол м.Сіверодонецьк), збільшення строків виробництва, прорахунки на етапі проєктування, не врахування усіх компонентів специфікації, неможливість завезення продукції в Україну. Рисунок 2.4

Відповідальність: головний інженер, начальник виробництва

6. Контроль якості та виготовлення супровідної документації

Ризики: виявлені дефекти, не відповідність стандартам, брак

Відповідальність: ОТК, головний інженер

7. Транспортування на об'єкт

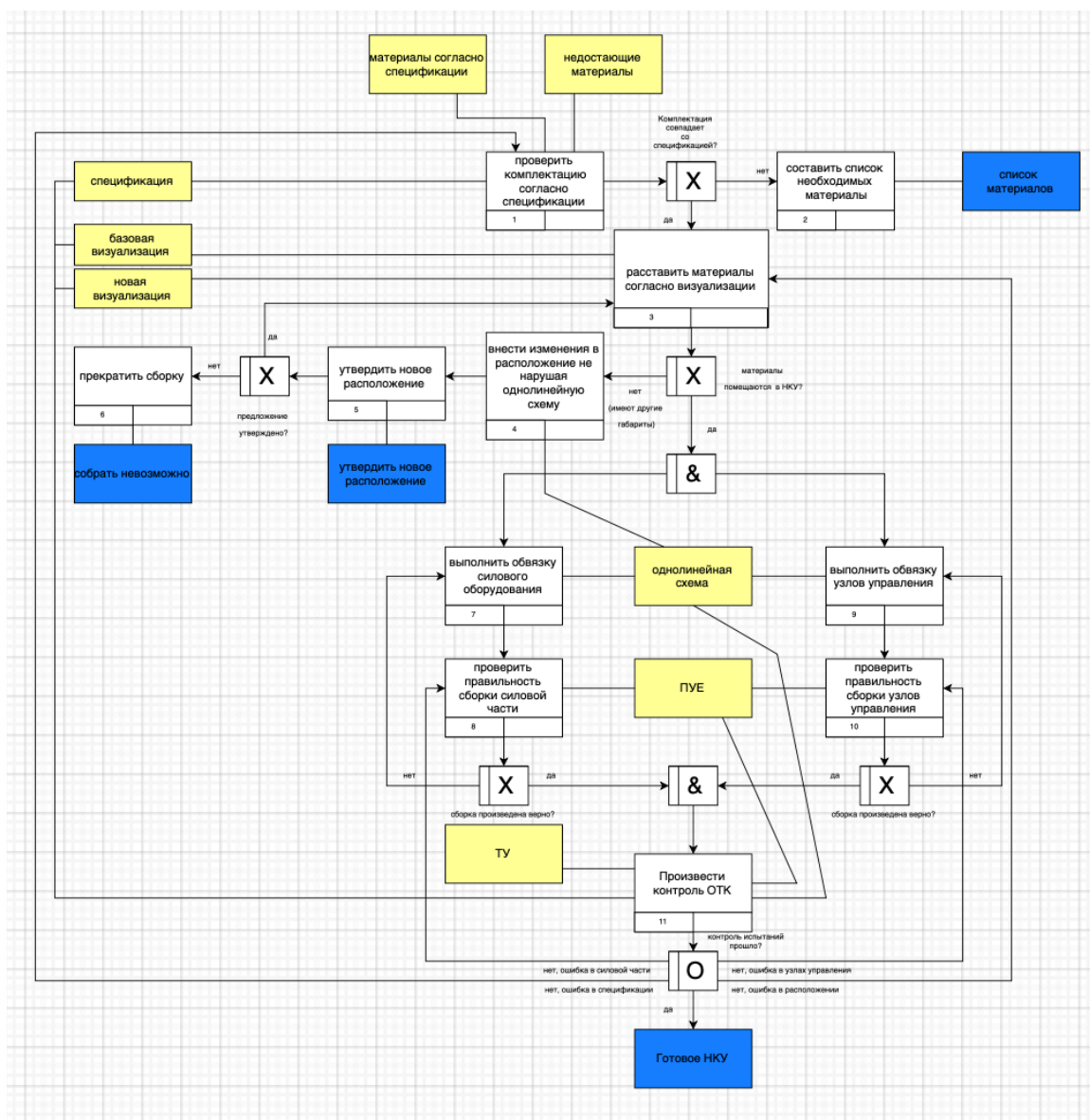


Рисунок 2.4. Диаграмма сценаріів IDEF3 для бізнес-процесу «виробництво щитового обладнання»

Джерело: складено автором

Ризики: Поломка підчас транспортування, крадіжка обладнання, неправильне навантаження/розвантаження, як наслідок пошкодження або знищення, перевищення терміну постачання, не можливить привезти обладнання (відсутний перевізник, не має дороги та інші).

Відповідальність: Служба офіс-менеджера - логіст.

8. Монтаж, пуск та наладка обладнання

Ризики: поломка під час монтажу, необачність персоналу, невірна система керування, прорахунок проєктантів.

Відповідальність: головний інженер, керівник монтажного підрозділу.

9. Гарантійне обслуговування

Ризик - перевищити сметну вартість, не надати якісного сервісу.

Відповідальність: головний інженер, керівник проекту.

Досліджую розподіл ролей, відповідальних, ризиків пов'язаних з бизнес-процесом та ризик бенефіціарів - робимо висновок, що робота над проектом потребує сумлінно складеного регламенту та інструкцій кожному члену команди. Візуалізація процесу зроблена за допомогою діаграми Ганта, доступна у програмі обліку 1С - та служить відображенням процесу виробництва Рисунок 2.5

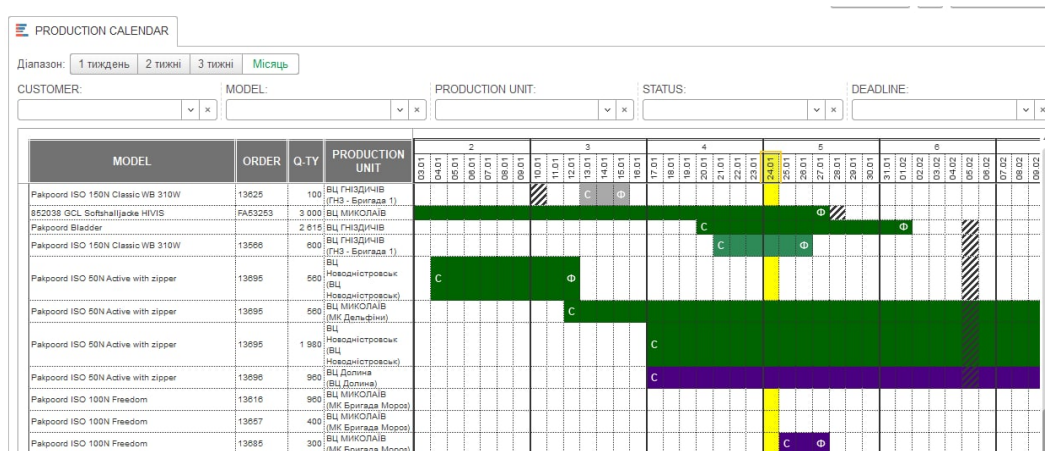


Рисунок 2.5 Діаграма Ганта - Виготовлення щитового обладнання ТОВ «ТД «ЕСАТ»

Джерело: складене автором

Кожен новий ризик, який виникає під час виконання проєкту, доповнює загальну систему керування ризиками. Розробка адміністративних заходів та технічних регламентів, рекомендаційних стандартів та норм – всього, що спрямовує діяльність компаній – є невід'ємним компонентом вирішення проблем.

Висновок по розділу 2

У розділі аналіз управління ризиками на підприємстві Групи Компаній «ЕСАТ» провели дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства, склали SWOT-аналіз підприємства, с'ясувавши сильні та слабкі сторони, та можливі ринкові загрози й можливості.

Вивчили баланс підприємства за 3 роки, розраховали базові коефіцієнти показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності компанії. За допомогою моделі Z-рахунку Альтмана визначили дуже низький ризик банкрутства компанії.

Розглянули бізнес-процес «Виготовлення щитового обладнання», визначили ризики, з якими зштовхується компанія під час виконання проєкту, та відповідальними за них, ознайомилися з регламентами, як методами контролю й функцією зменшення ризика.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ГРУПИ КОМПАНІЙ «ЕСАТ»

3.1. Процесний підхід до управління ризиками

Складемо та опишемо процес управління ризиками на підприємстві. Дорожньою картою буде служити наступний план. В план обробки ризику, визначаємо черговість обробки окремих ризиків, причини вибору того чи іншого методу обробки, включаючи опис очікуваної вигоди. План обробки ризику буде першим конкретним результатом процесу управління ризиками, на основі якого вживаються відповідні запобіжні заходи та вживаються інші рішення щодо пом'якшення ризиків, які можуть вплинути на досягнення організацією поставлених цілей.

1. Планування управління

Складемо шаблони, реєстри або опросники, якими будемо користуватись при визначенні ризику: об'єкти ризику, наслідки, категорії ймовірності; періодичність з якою будемо повертатись до питання ризиків; визначимо бюджет спрямований на попереджувальні заходи; та призначимо конкретних осіб, відповідаючих за об'єкти ризику.

2. Ідентифікуємо ризики - у реєстр ризиків, збиремо всі можливі загрози, невизначені події.

3. Проведемо якісний аналіз за світлофорною матрицею (матриця ранжування ризиків), визначимо шкала ймовірності та впливу.

4. Розробимо план реагування, відповідно до стратегії управління ризиками: ухилення, зниження, передачі або прийняття (спостереження)

5. Контроль за планом дій залишається на керівнику підприємством.

Нами було проведено інтерв'ю з топ-менеджерами компанії ТОВ «ТД «ЕСАТ», наслідками якого був створений реєстр ризиків (РР). Для систематизації ризиків, виділено об'єкт ризику та ризики, пов'язані з ним. Таблиці 3.1-3.14.

Таблиця 3.1 Реєстр ризику - Офісне приміщення та обладнання

	Офіс - будівля та обладнання	Балл	%
1	Знищення внаслідок пожежі	10	7,69
2	Знищення внаслідок ракетного удару	10	7,69
3	Крадіжка обладнання	6	4,62
4	Рейдерське захоплення	7	5,38
5	Розірвання угоди з арендарем	4	3,08
6	Затоплення	4	3,08
7	Тривале відсутність електропостачання	7	5,38
8	Підвищення вартості аренди	5	3,85
9	Відсутність опалення	4	3,08
10	Неможливість потрапляння в приміщення	3	2,31
11	Навала комах та гризунів	10	7,69
12	Землетрус	10	7,69
13	Пошкодження техніки в разі перепаду напруги	4	3,08

Таблиця 3.2 Реєстр ризику - Склад продукції - будівля та продукція, яка там знаходиться

	Склад продукції - будівля та продукція, яка там знаходиться	Балл	%
1	Знищення внаслідок пожежі	10	6,67
2	Знищення внаслідок ракетного удару	10	6,67
3	Крадіжка продукції	10	6,67
4	Необачність робітників складу	3	2,00
5	Дрібна порча товару	3	2,00
6	Неможливість потрапляння в приміщення	3	2,00
7	Навала комах та гризунів	5	3,33
8	Затоплення	6	4,00
9	Землетрус	10	6,67
10	Пошкодження техніки в разі перепаду напруги	4	2,67
11	Недотримання техніки безпеки під час роботи зі складським обладнанням	4	2,67

12	Рейдерське захоплення	4	2,67
13	Дострокове розірвання угоди з арендарем	4	2,67
14	Підвищення вартості аренди	5	3,33
15	Неправильне зберігання продукції	3	2,00

Таблиця 3.3 Реєстр ризику - Транспортні засоби

	Транспортні засоби	Балл	%
1	Аварійна поломка	7	7,78
2	ДТП	6	6,67
3	Угон	4	4,44
4	Знищення під час пожежі	10	11,11
5	Потрапляння в реєстр обтяжень рухомого майна	4	4,44
6	Затрати на обслуговування перевищують користь від послуг	8	8,89
7	Втрата на користь ЗСУ	3	3,33
8	Арешт - штраф майданчик	3	3,33
9	Неможливість використання в міжсезоння	2	2,22

Таблиця 3.4 Реєстр ризику - Працівники

	Працівники	Балл	%
1	Вихід на лікарняний	5	3,33
2	Смерть	1	0,67
3	Декретна відпустка	3	2,00
4	Звільнення	5	3,33
5	Перехід до конкурентів	2	1,33
6	Смерть під час виконання робочих обов'язків	1	0,67
7	Працевлаштування з метою комерційного шпіонажу	1	0,67
8	Праця під час інфекційних захворювань	7	4,67
9	Сварки	3	2,00
10	Особиста ворожнеча між співробітниками	3	2,00
11	Найм працівника з недостатньою компетенцією	3	2,00

12	Находження на робочому місті у нестабільному психичному та психологічному стані	4	2,67
13	Дотримання дресс коду	7	4,67
14	Находження на робочому місті у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння	3	2,00
15	Нанесення шкоди здоров'ю внаслідок невірної влаштованості робочого міста	3	2,00

Таблиця 3.5 Реєстр ризику - Обладнання для виробництва щитового обладнання

	Обладнання для виробництва щитового обладнання	Балл	%
1	Аварійна поломка	2	4,00
2	Крадіжка обладнання	2	4,00
3	Недотримання техніки безпеки при роботі з машинами та механізмами	4	8,00
4	Загублення інструменту з необачності	6	12,00
5	Знищення за неуважністю	4	8,00

Таблиця 3.6 Реєстр ризику - База даних та програми обліку

	База даних та програми обліку	Балл	%
1	Непостійна робота серверу	1	1,00
2	Поломка серверу на невизначений строк	1	1,00
3	Вірусна атака	1	1,00
4	Недостатність потужностей серверу	1	1,00
5	Безвозвратне пошкодження серверу	1	1,00
6	Втрата ключів доступу	1	1,00
7	Пошкодження цілості бази	2	2,00
8	Непоправні помилки під час оновлення	2	2,00
9	Відсутність оновлення баз даних	1	1,00
10	Відключення за несвоєчасну оплату сервісу	1	1,00

Таблиця 3.7 Реєстр ризику – Банківські рахунки

	Банківські рахунки	Балл	%
1	Визнання банку неплатежоспроможним	2	3,33
2	Арешт рахунку	2	3,33
3	Прострочення сертифікату	1	1,67
4	Втрата ключів доступу	1	1,67
5	Відсутність зв'язку з персональним менеджером банку	4	6,67
6	Неможливість праці з клієнт-банком	2	3,33

Таблиця 3.8 Реєстри ризику – Дебеторські та кредиторські операції

	Дебеторські операції	Балл	%
1	Невчасна оплата за проставлену продукцію	5	12,50
2	Співпраця тільки з 1 менеджером	8	20,00
3	Ліквідація (банкрутство) підприємства боржника	4	10,00
4	Неспроможність боржника обслуговувати борг - внаслідок відсутності коштів, окупації, рейдерського захоплення, податкового арешту, судового рішення	3	7,50
	Кредиторські операції	Балл	%
1	Не отримання податкового кредиту з ПДВ	4	5,71
2	Втрата коштів спрямованих на закупівлю продукції	3	4,29
3	Постачання продукції неналежної якості	3	4,29
4	Порушення строків постачання продукції	3	4,29
5	Одночасного вимагання сплати боргів	8	11,43
6	Недотримання строків сплати за продукцію	4	5,71
7	Судовий позов	2	2,86

Таблиця 3.9 Реєстри ризику – Комерційна тайна

	Комерційна тайна	Балл	%
1	Втрата ключів доступу до баз даних	2	1,54
2	Втрата ключів доступу до банківських рахунків	1	0,77
3	Втрата ключів доступу до платіжних систем	1	0,77

4	Доступ конкурентів до реєстру митних декларацій	10	7,69
5	Доступ конкурентів до реєстру податкових накладних.	10	7,69
6	Доступ до бази контрагентів	3	2,31
7	Розкриття ціноутворення та цінової політики	7	5,38
8	Доступ 3-ї особи до зарплатного реєстру	2	1,54
9	Доступ 3-ї особи до телефонних довідників менеджерів	3	2,31
10	Доступ 3-ї особи до ЕЦП	2	1,54
11	Доступ 3-ї особи до e-mail	2	1,54
12	Особисті данні фіз осіб підприємства	4	3,08
13	Інформація, що міститься у Договорах з контрагентами	5	3,85

Таблиця 3.10 Реєстри ризику – Електронні майданчики (сайти, маркет-плейси, тендерні майданчики та сервіси gmail)

	Електронні майданчики (сайти, маркет-плейси, тендерні майданчики та сервіси gmail)	Балл	%
1	Втрата доступу (паролів, e-mail) до сайтів	1	1,67
2	Знищення сертифікатів SSL	1	1,67
3	Втрата контролю над доменим іменем	1	1,67
4	Втрата контролю хостингу	2	3,33
5	Хакерська атака на сайт	8	13,33
6	Втрата доступу до платіжних систем	3	5,00

Таблиця 3.11 Реєстри ризику – засоби зв'язку

	Засоби зв'язку	Балл	%
1	Втрата телефонних номерів	5	10,00
2	Тимчасове обмеження праці систем GSM	3	6,00
3	Тимчасове обмеження доступу інтернет	3	6,00
4	Вихід з ладу засобів мобільного зв'язку	2	4,00
5	Вихід з ладу засобів інтернет зв'язку	2	4,00

Таблиця 3.12 Реєстри ризику - податкові ризики

	Податкові ризики	Балл	%
1	Наявність в реєстрі ризикових підприємств	3	4,29
2	Наявність податкового боргу	2	2,86
3	Потрапляння в реєстр обтяжень рухомого або нерухомого майна	2	2,86
4	Блокування податкових	5	7,14
5	Помилки в звітності	5	7,14
6	Несвоєчасна виплата заробітної плати та податків	1	1,43
7	Неправомірні звільнення працівників	2	2,86

Таблиця 3.13 Реєстри ризику - логістика

	Логістика	Балл	%
1	Втрата під час перевезення	5	8,33
2	Потрапляння на ненадійного перевізника(нового)	5	8,33
3	Пошкодження вантажу під час перевезення або розвантаження/погрузки	3	5,00
4	Прострочення строку перевезення	2	3,33
5	Арешт продукції - невірні документи заборонений вантаж	1	1,67
6	Перевищення вартості доставки	4	6,67

Таблиця 3.14 Реєстри ризику – репутаційні ненадійного постачальника

	Репутаційні ненадійного постачальника	Балл	%
1	Відсутня продукція	5	7,14
2	Прострочені строки	5	7,14
3	Неякісне обслуговування	3	4,29
4	Ризиковий постачальник з боку податкової	2	2,86
5	Велика кількість програваних тендерів	3	4,29
6	Неуважність під час оформлення документів	2	2,86
7	Довге оформлення операцій	3	4,29

Джерело: складено автором

Метою етапу оцінки ризику в процесі управління ризиками є пріоритизація раніше ідентифікованих ризиків, щоб першими обробляти найважчі, та самі болючі ризики. Це досягається шляхом порівняння ризиків між собою. Аналіз ризиків має на увазі визначення наслідків та ймовірності їх виникнення. Оцінка ризику, у свою чергу, полягає в порівнянні рівня ризику, з'ясованого в процесі аналізу, з критеріями ризику, встановленими в організації для визначення первоочередності обробки ризику.

Побудова матриці наслідків і можливостей є найпростішим інструментом пріоритизації ризиків.

Складемо рейтинг ймовірностей для організації ТОВ «ТД «ЕСАТ», представимо як: «дуже низьку», «низьку», «середню», «високу» та «дуже високу».

Аналогічним чином, наслідки можуть бути розбиті на «дуже низький», «низький», «середній», «високий» і «дуже високий» вплив. Зазвичай він включає фінансові втрати, загрозу професійній безпеці, безпеки клієнтів, збитки навколишньому середовищу, репутації та інші параметри.

Складемо матрицю наслідків відповідно до категорій, фінансових втрат та репутаційних ризиків Таблиця 3.15

Таблиця 3.15. Матриця наслідків

Категорія наслідків	Репутація перед контрагентами	Фінансові втрати, грн
Дуже важки	Широка негативна огласка, судове рішення	2'000'000
Важки	Негативна огласка в обмежених колах, втрата 5% клієнтів	1'000'000
Середні	Втрачено декілька клієнтів	80'000
Низьки	Заперечення, яке виправляється особистим контактом керівника	40'000
Дуже низьки	Вирішується на рівні менеджера	5'000

Джерело: складено автором

Одна й та сама пов'язана з ризиком подія може різною мірою вплинути на всі категорії наслідків : вплив одного ризику може, наприклад, бути «низьким» у фінансовій сфері та «вкрай високим» для репутації.

Складемо матрицю «ймовірність-вплив» для рейтингу ризиків або «светофорну матрицю»- у таб Таблиця 3.16.

Таблиця 3.16. Матриця «ймовірність-вплив»

	Дуже низьки наслідки	Низьки наслідки	Середні наслідки	Важки наслідки	Дуже важки наслідки
Дуже низька ймовірність	Незначний ризик	Незначний ризик	Незначний ризик	Ризик середного ступеню	Ризик середного ступеню
Низька ймовірність	Незначний ризик	Незначний ризик	Ризик середного ступеню	Ризик середного ступеню	Ризик середного ступеню
Середня ймовірність	Незначний ризик	Ризик середного ступеню	Ризик середного ступеню	Ризик середного ступеню	Критичний ризик
Висока ймовірність	Ризик середного ступеню	Ризик середного ступеню	Ризик середного ступеню	Критичний ризик	Критичний ризик
Дуже висока ймовірність	Ризик середного ступеню	Ризик середного ступеню	Критичний ризик	Критичний ризик	Критичний ризик

Джерело: складено автором

Шкала ймовірності та впливу:

Зелена зона - зона незначних ризиків - прийняття чи спостереження

Жовта зона - ризик середного ступеню займаємося після критичних ризиків

Червона зона - критичні ризики - першостепенні ризики - відмовляємося, пом'ягшуємо або розподіляємо.

«Дерево подій» одна із широко використовуваних методів аналізу системних ризиків. Даний метод передбачає проведення вступного аналізу відмов з метою визначення причин та наслідків можливої майбутньої відмови для загального системного ризику чи надійності. У аналізі дерева подій (event tree analysis –

ЕТА). Застосовується— індуктивний підхід - від стандартної відмови до його наслідків. Наприклад, аналіз дерева подій можна використовувати для визначення можливих причин відмови щитового обладнання під час використання.

Розробимо «дерево подій», що відповідає гіпотетичній послідовності подій у разі операції з наданням відтермінування платежу за надану послугу чи продукцію. Проекти передбачають наступні варіанти: операція з великою компанією (присутні іноземні інвестиції, є наглядова рада, тендерна процедура вибору постачальника); середня українська компанія (придбання продукції по стоп цінам, згідно комерційної політики підприємства); перерахування коштів на депозит системного банку. Сума, якою оперуємо складає 500 000грн. Термін дії 180 днів.

У таблиці 3.17 зазначені прибуток, який може одержати компанія у разі здійснення цих варіантів

Таблиця 3.17 Вхідні данні

Номер стратегії	Проекти компанії	Загальна кількість угод на обсяг 500 тис грн , шт	Торгівельна націнка, %	Прибуток, тис грн
1	Велика компанія (зі списку стратегічних планів)	1	15	75
2	Середня українське підприємство (категорія В згідно ABC - аналізу клієнтів компанії)	20	21	105
3	Депозит банку (Аваль)	1	2,5	12,5

Джерело: складено автором

У зв'язку з тим, що контрагенти часто не дотримуються культури оплат та допускають прострочення сплат, складемо імовірність настання ризиків сплати дебиторської заборгованості Таблиця 3.18

Таблиця 3.18 – Імовірність настання ризиків при сплаті дебеторської заборгованості

№	Проекти компанії	Сумлінне дотримання	Виконання протягом 30- 60 днів	Невиконання протягом 180 днів
1	Велика компанія (зі списку стратегічних планів)	0,89	0,1	0,01
2	Середня українське підприємство (категорія В згідно ABC - аналізу клієнтів компанії)	0,4	0,5	0,1
3	Депозит банку (Аваль)	0,997	0,002	0,001

Джерело: складено автором

Основним критерієм прийняття рішень в умовах ризику є математичне очікування, для розрахунку якого потрібні можливі результати і ймовірності появи цих результатів. Вибираємо критерій максимізації математичного очікування $Me(X)$, оскільки діяльність торгівельної компанії спрямована на максимізацію прибутку. Максимізуючи математичне очікування, компанія вибирає проєкт, при якому розмір збитків в загальній сумі результату в разі виникнення несприятливих наслідків мінімальний, а розмір прибутку в разі успішного результату максимальний.

$$Me(ik) = \sum_{i=1}^n x_i q_i \quad (3.1)$$

де x_i – різниця у прибуток варіанту розвитку подій; q_{ik} – імовірність настання i -го ризику на простроченої дебеторської заборгованості k ;

Зробимо розрахунки математичного очікування по проєктах, результати запишемо у Таблицю 3.19

Таблиця 3.19 Результати математичного очікування по проєктах, тис грн

	Велика компанія (зі списку стратегічних планів)	Середня українське підприємство (категорія В згідно ABC - аналізу клієнтів компанії)	Депозит банку (Аваль)
Сумлінне дотримання	66,75	42	12,4625
Виконання протягом 30- 60 днів	7,5	52,5	0,025
Невиконання протягом 180 днів	0,75	10,5	0,0125

Джерело: складено автором

На основі проведених розрахунків, побудуємо дерево рішень щодо вибору проєкту рисунок 3.1

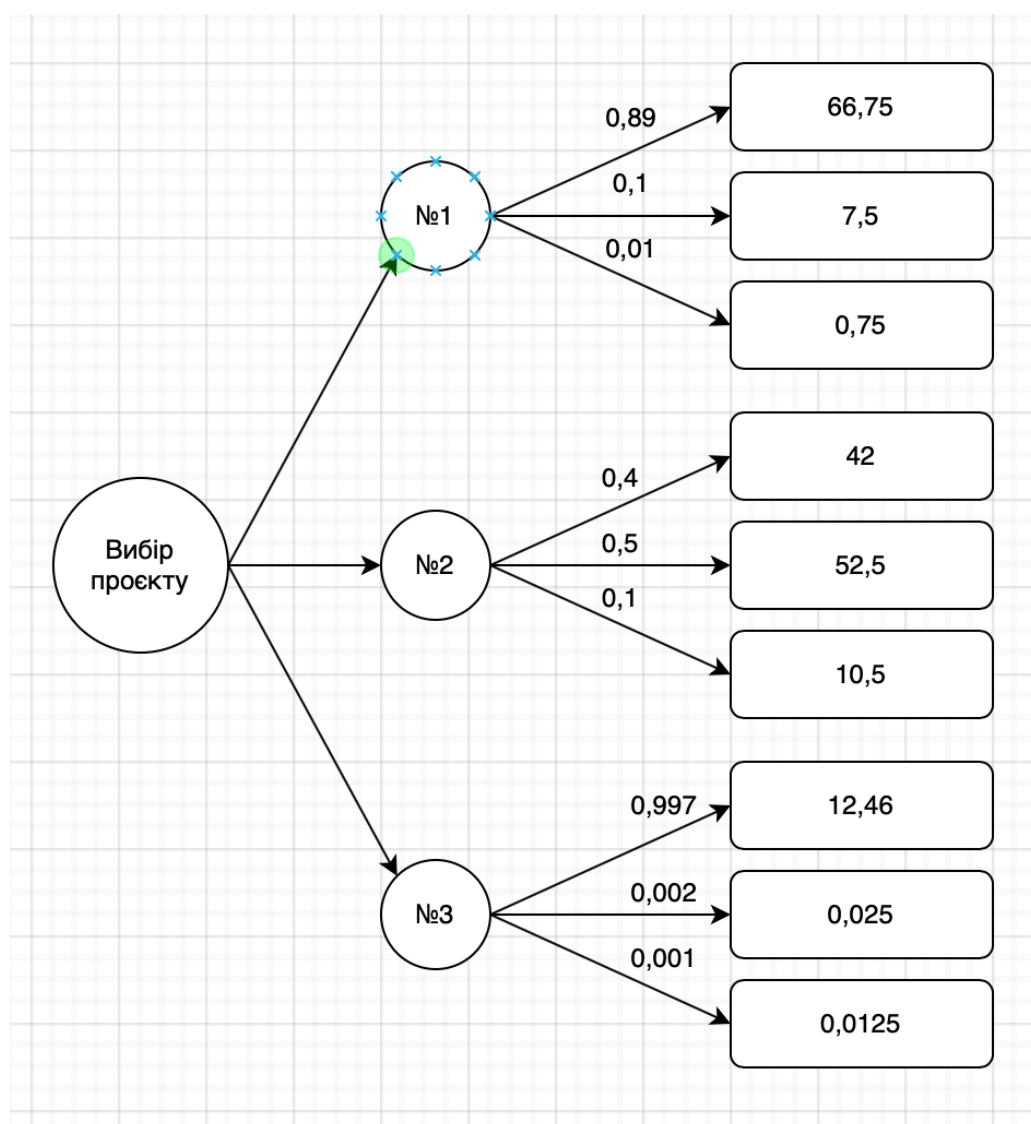


Рисунок 3.1 Дерево подій (рішень)

Джерело: Складено автором

Аналізуючи події за імовірністю та кінцевим результатом кращий варіант співпраці з великими компаніями, але оборачиваюмість та маржинаньність вище при другому варіанті - тому оптимальним рішенням є комбінація подій №1 та події №2.

3.2 Система управління ризиками, як культура прийняття рішень

Далі ми зосередимося на чотирьох основних стратегіях обробки ризику:

- Допущення чи прийняття ризику;
- Передача чи розподіл ризику між сторонами процесу;
- Пом'якшення ризику;
- Уникнення ризику.

Аналіз витрат і вигод часто застосовується для вибору стратегії обробки ризику та дозволяє оцінити загальні очікувані витрати стосовно загальної очікуваної вигоди, щоб вибрати найкращий або найвигідніший варіант.

При виборі стратегії обробки ризику необхідно врахувати наступні параметри: рівень ризику, вигоду, яка буде отримана від діяльності, пов'язаної з ризиком (яка може бути виражена за допомогою позначення цілей), та витрати на обробку ризику.

1. Прийняття ризику означає те, що організація визнає наявність ризику, але не вживає жодних дій для зниження його ймовірності чи впливу. Даний варіант розглядається у таких ситуаціях:

1.1. Очікувана вигода від ухвалення ризику є вкрай високою.

1.2. Коли витрати на обробку ризику вищі за вартість можливої шкоди, якщо пов'язана з ризиком подія відбудеться, немає сенсу витратити 50000грн на заходи щодо пом'якшення ризику, якщо він тягне за собою втрати у розмірі 1000грн.

1.3. Коли щось виходить за межі особистого або організаційного контролю, і не залишається іншого вибору, окрім як прийняти ризик.

1.4. Коли організація та відповідальна особа, яка приймає рішення, хоче прийняти ризик - за ради самовизначення або проєкт несе «політичну» вигоду.

Прийняття ризику не означає, що про ризик забувають. Це означає, що той, хто приймає ризик, знає, чому він це робить, що ризик вноситься до реєстру ризиків, і всі прийняті ризики враховуються при розробці планів дій у надзвичайних ситуаціях.

2. Передача ризику означає розподіл ризику з іншою стороною або сторонами. Однією з можливих стратегій у разі є аутсорсинг, коли одне підприємство передає іншому частину функцій та пов'язані з нею ризики. Ще однією відомою стратегією передачі ризику є страхування.

3. Пом'якшення ризику передбачає спробу мінімізувати наслідки та ймовірність виникнення події, пов'язаної з ризиком. Цього можна досягти шляхом ліквідації джерел ризику, зміни ймовірності виникнення події чи зміни її наслідків.

4. Уникнення ризику означає припинення або відмову від діяльності, яка може підвищити ймовірність виникнення ризику. Це також передбачає відмову від усіх пов'язаних з ним вигод, включаючи деякі вигоди, які неможливо передбачити.

Хоч би які стратегії обробки ризику не реалізувала організація, ніколи не вдасться повністю усунути ризик. Перед організацією все ще стоять три основні типи ризиків,:

1. Події, пов'язані з залишковими ризиками (ризики, що залишаються після обробки ризику);
2. Ризики, які організація прийняла;
3. Ризики, які не були виявлені або які не можна було передбачати (нові ризики).

Усі три типи ризиків спричиняють події та кризи. Щодо криз, їх вплив залежить від того, наскільки добре ними керують. Кризове управління є вкрай важливою складовою управління ризиками, але воно буде ефективним лише у поєднанні з іншими етапами процесу, наприклад, ідентифікацією та обробкою ризику.

Метою кризового управління є підготовка до криз для мінімізації їх негативних наслідків, якщо вони стануться. Багато криз відбуваються аналогічно і мають схожі наслідки, незалежно від цього, які типи ризиків стали причиною. Навіть якщо ризик, що спричинив кризу, є непередбаченим, невідомим і не поміченим на етапі ідентифікації, часто можна використовувати план дій у надзвичайних ситуаціях, розроблений для іншого ризику.

Мета планування дій у надзвичайних ситуаціях полягає у покращенні здатності організації швидко реагувати на події, докладаючи оптимальних зусиль. Необхідно розробити невелику кількість типових сценаріїв, які могли б призвести до стабілізації положення.

Далі нами проведено оцінку наступних параметрів:

1. Час, необхідний для відновлення найважливіших порушених функцій;
2. Який вплив на цілі організації привели ці події;
3. Якого можна досягти поновлення працездатності організації з урахуванням поточних можливостей.

Аналіз наслідків для подальшої діяльності буде необхідним у воєнний час та під час пандемій при ідентифікації та управлінні ризиками, які можуть призвести до перебоїв у роботі, оскільки він пропонує бачення масштабу, часових рамок та механізмів дестабілізуючих наслідків та ймовірності їх виникнення.

Плани дій у надзвичайних ситуаціях «можуть бути реалізовані після того, як подія сталася, щоб стабілізувати ситуацію, відновити чи продовжити виконання найважливіших функцій та прискорити відновлення нормального режиму роботи». Це потребує розвитку можливостей забезпечення, наприклад, наявності резервних серверів та локальних генераторів електроенергії. Зазвичай чим дорожчий план дій у надзвичайних ситуаціях, тим коротший період відновлення.

Плани дій у надзвичайних ситуаціях мають охоплювати три головні етапи кризи:

1. Стабілізація - діяльність з обмеження шкоди, особливо на ранньому етапі дестабілізуючої події, включаючи:
 - 1.1. Дії щодо збереження життя;
 - 1.2. Запобігання подальшому поширенню шкоди;

1.3. Ліквідацію джерела шкоди, за неможливістю перенесення в місцевість найвіддаленішу від джерела шкоди;

1.4. Спілкування із зацікавленими сторонами;

1.5. Ліквідацію руйнувань для недопущення подальшої шкоди;

1.6. Припинення необґрунтованих та непотрібних витрат.

2. Продовження виконання критично важливих функцій - які необхідні для виживання організації та досягнення її першочергових цілей.

2.1. Альтернативні методи та місця роботи;

2.2. Розгортання альтернативної інформаційної та комунікаційної технологічної інфраструктури;

2.3. Придбання необхідного обладнання чи матеріалів.

3. Відновлення - дії, що йдуть після початку дестабілізуючої події, що вживаються з метою повернення організації до передкризових умов або інший стан з урахуванням можливостей та нових обставин.

Висновок по розділу 3

В процесі роботи над розділом було складено та описано процес управління ризиками на підприємстві. Складений план дій, який зазначений у дорожній карті. Розроблені реєстри ризиків з відповідно до об'єктів ризику. Визначено ступень ризику - відповідно до опитувань робітників компанії.

Слідуючи меті оцінки ризиків розроблена модель пріоритизації ідентифікованих ризиків, складена матриця наслідків та матриця «ймовірність-вплив».

Розроблено та побудовано «дерево подій», що відповідає гіпотетичній послідовності подій у разі операції з наданням відтермінування платежу.

Розроблені рекомендації щодо системи управління ризиками, які впроваджуються у культуру прийняття рішень організації.

При виборі стратегії обробки ризику, враховано наступні параметри: рівень ризику, вигоду, яка буде отримана від діяльності, пов'язаної з ризиком та витрати на обробку ризику.

Зазначено, що усунути ризик неможливо. Та визначено остаточні типи ризику, що стоять перед організацією, які спричиняють кризи.

Визначено, що кризове управління є вкрай важливою складовою управління ризиками та воно є невідомою частиною до підготовки та мінімізації їх негативних наслідків.

Запропоновані плани дій у надзвичайних ситуаціях.

ВИСНОВКИ

Формувати та впровадити культуру управління ризиками в бізнес-процеси компанії - завдання керівництва компанії.

Основою системи управління ризиками є базові принципи:

1. Своєчасного виявлення, ідентифікації, оцінки управління ризиками та можливостями,
2. Забезпечення прийняття рішень з урахуванням ризиків, можливостей та з урахування ризик-апетитів
3. Формування системи управління неприривності ведення бізнесу
4. Створення ефективної страхового захисту

У кваліфікаційній роботі значний обсяг займають дослідження у області операційних ризиків.

Згідно поставленої мети у роботі ми обґрунтували теоретичні аспекти формування управління ризиками у виробничо-торгівельної організації, дослідили існуючі систем управління ризиками розробили рекомендації, щодо удосконалення системи управління ризиками на прикладі компанії ТОВ «ТД ЕСАТ» м. Харків.

У ході роботи, нами встановлено, що сутність управління ризиком при формуванні системи управління ризиками, полягає у визначенні, оцінці й аналізі, виборі і застосуванні методів зменшення негативних наслідків, направленні на досягання балансу між стратегічними ресурсами та рівнем ризику в організації.

Проаналізувавши систему управління ризиками, ми виділили, що доцільно розробляти механізм ризик- менеджменту на основі п'яти елементів: контрольне середовище; оцінка ризикованості; контрольні заходи політики та процедури, які забезпечують дотримання положень керівництва; інформація, комунікація та моніторинг; мета полягає в тому, щоб управляти ризиками, пов'язаними з цілями, і забезпечувати очікувані результати за рахунок їх реалізації; в процесі задіяний весь колектив, незалежно від ієрархічного рівня; підхід виходить із стратегічних цілей, а не з операційних цілей і процес застосовується до всієї організації, а не до

функціональних структур.

Також, для удосконалення моніторингу оцінки можливих ризиків рекомендовано:

1. Проводити періодично процес ідентифікації, аналізу та оцінки звертаючи увагу на події в організації,
2. Впровадити процес перевірки, а саме: чи зберігаються ризики, чи виникли нові ризики, чи змінився вплив і ймовірність ризиків, чи ефективно застосовується внутрішній контроль.
3. Ввести реєстр ризиків;
4. Підвищити ефективності моніторингу завдяки формуванню при дослідженні ризиків зв'язку між цілями, функціональними підрозділами організації та компонентами оцінки ризиків.
5. Дотримуватись принципів організації управління ризиком

Таким чином, висновки та рекомендації дослідження спрямовані на поліпшення ефективності компанії та її конкурентоспроможності.

Запропановані методи оцінки ризиків, такі як дерево подій та світлофорна матриця будуть впроваджені у програму обліку підприємства, та використовуватись під час прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Машина Н. І. Економічний ризик: методи його вимірювання: навч. посіб. – К.: Центр навч. л-ри, 2003. – 188 с. – ISBN 966-8278-85-2.
2. Сайт Wikipedia // [Електронний ресурс] - режим доступу <https://uk.wikipedia.org/wiki/Ризик>
3. Risk management — Guidelines ISO 31000:2018 // [Електронний ресурс] - режим доступу <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>
4. Шишкова Г. А.. Менеджмент (Управлінські рішення): навчально-методичний модуль: Видавництво Іпно-літів. 352 с. (Серія "Я йду на заняття"), 2002.
5. Стандарт ISO 9000:2005 // [Електронний ресурс] - режим доступу <https://www.iso.org/ru/standard/3A446>
6. Трухаев Р.І. Модели принятия решений в условиях неопределенности – М. : Наука, 1981. – 168 с.
7. Дубовой В. М. Імітаційне моделювання в системі SCILAB/XCOS : навчальний посібник [Електронний ресурс] / В. М. Дубовой, М. С. Юхимчук ; М- во освіти і науки України, Вінницьк. нац. техн. ун-т, Каф. Комп'ютерних систем управління. – Вінниця : ІРБЦ ВНТУ, 2018. – Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fksa/10dubovyj_imitacijne_modelyuvannya_v_systemi_Scilab-Xcos/.
8. *Breiman, Leo; Friedman, J. H., Olshen, R. A., & Stone, C. J.* Classification and regression trees (англ.). — Monterey, CA: Wadsworth & Brooks/Cole Advanced Books & Software, 1984. — ISBN 978-0-412-04841-8.
9. Офіційний сайт компанії ECAT - URL: <https://td-esat.com.ua>
10. 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, Г.І. Заднепровська, О.О. Крикун, С.М. Нескородев, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова,

- Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, В.Г. Штучний]. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. – 36 с.
11. Пуртов В.Ф. Основи менеджменту. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник/ За заг ред. д.е.н., проф. Дорошенко Г. О. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2020. Розділ 1. С. 9-47. 520с. Режим доступу: URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>
 12. Сайт Wikipedia // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3ipQ2aZ> ISO 31000:2018
 13. Пуртов В.Ф. Писаренко С.Г. Організаційно-правові аспекти реформування сфери охорони здоров'я в Україні. VII International Scientific and Practical Conference “I challenges in Science of Nowadays”. (Washington, USA, November 26-28). Washington, 2020. No 3 (36). С. 195-202. URL: <https://interconf.top/documents/2020.11.26-28.pdf>
 14. Smith, P., Merritt, G. (2002) Proactive risk management, controlling uncertainty in product development. New York: Productivity Press
 15. Ніколаєнко С. Н. Ризик-менеджмент у медичному страхуванні / С. Н. Ніколаєнко. Наукові праці МАУП. 2011. No 3. С. 141–144.
 16. Тарасова К. І. Сценарний підхід до оцінки підприємницьких ризиків / К. І. Тарасова // Матеріали за 9-а міжнародна научна практична конференція «Ключові въпроси в съвременната наука», 17-25 април 2013 на економики. София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. С. 103–106.
 17. Парфьонова, А. О. Розробка програми управління ризиками/ А. О. Парфьонова, В. Ф. Пуртов. – 2019 : Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права, 2019.
 18. Парфьонова, А. О. Удосконалення системи управління ризиками на машинобудівних підприємствах Харківщини / А. О. Парфьонова, В. Ф. Пуртов. 2019 : ТНТУ, 2019.
 19. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2010. Центр учбової літератури.
 20. Quality management systems URL: <https://www.iso.org/who-develops-standards.html>.

21. Annual report URL: https://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/en/STAT/STAT__20-ME__6-MEER/.
22. ISO. Risk Management – Risk assessment techniques ISO 31010:2009. – Switzerland : ISO, 2009. – 20 p.
23. Литвинов А. Л. Теорія систем масового обслуговування : навч. посібник / А. Л. Литвинов ; Харків. нац. ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 141 с.
24. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент / Василенко В. О : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с
25. Барбара Сміт, Адидас против Пумы - Форс, 2021 - 304А.
26. Park S. K. Random Number Generators: Good Ones Are Hard to Find / S.K. Park, K. W. Miller // Communications of the ACM. – 1998. – Vol. 31, No.10. – P. 1192–1201.
27. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С.А.Ус, Л.С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2014. – 300 с
28. Медведєв М. Г. Теорія ймовірностей та математична статистика : підручник / М. Г. Медведєв, І. О. Пащенко. – Київ : Ліра-К, 2017. – 536 с.
29. Андреев, МАГИЯ И КУЛЬТУРА В НАУКЕ УПРАВЛЕНИЯ - РОЦА 2008- 391
30. Сайт перевірки юридичних осіб YOUCONTROL // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39684382
31. Дослідження конкурентного середовища [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lektsii.com/2-99185.html>
32. Івченко І.Ю. Економічні ризики: навч. посіб. / І.Ю. Івченко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 304 с.
33. Кігель В. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія / В. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
34. Козьменко С. Багаторівнева система прийняття інвестиційних рішень / С. Козьменко // Економіст. – 2001. – No 6. – С. 52–57.
35. Кондрашихін А.Б., Пепа Т.В. Теорія та практика підприємницького ризику: навч. посіб. / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа. – К.: ЦУЛ, 2009. – 224 с.

36. Лепешкина М. Инвестиционные риски / М. Лепешкина // РИСК. – 2003. – No 1. – С. 69–71.
37. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 703 с.
38. Підприємницька діяльність: стратегія економічного розвитку: Наук.-метод. вид / А.В. Чупіс. – Суми: Довкілля, 2001. – 336 с.
39. Управління підприємницьким ризиком / Д.А. Штефанек. – К.: Екон. думка, 1999. – 224 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД ЕСАТ"	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Територія <u>ХАРКІВСЬКА</u>	за КАТОГТГ	39684382
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	UA63120270010736370
Вид економічної діяльності <u>Неспеціалізована оптова торгівля</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>8</u>		46.90
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>вулиця ПЛЕХАНІВСЬКА, буд. 57А, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61001</u>		7524655

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	38,5	1 134,7
первісна вартість	1011	500,4	1 795,6
знос	1012	(461,9)	(660,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	38,5	1 134,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 299,4	2 223,8
у тому числі готова продукція	1103	1 299,4	2 223,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 690,5	9 770,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,2	0,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	693,6	2 617,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,4	539,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	113,5	441,7
Усього за розділом II	1195	8 811,6	15 592,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 850,1	16 726,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	198,0	198,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 927,9	1 875,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 125,9	2 073,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 017,1	12 198,9
розрахунками з бюджетом	1620	181,1	251,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	41,2	69,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	526,0	2 203,5
Усього за розділом III	1695	6 724,2	14 653,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 850,1	16 726,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 627,2	29 382,5	
Інші операційні доходи	2120	18,3	2,4	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	63 645,5	29 384,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(51 575,8)	(24 094,8)	
Інші операційні витрати	2180	(11 402,5)	(4 698,3)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(62 978,3)	(28 793,1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	667,2	591,8	
Податок на прибуток	2300	(120,1)	(106,5)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	547,1	485,3	

Е.І. Терещенко
Олександр
Володимирович

Керівник _____ (підпис)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

Терещенко Олександр Володимирович
(ініціали, прізвище)

Бондар Тетяна Геннадіївна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



S0110013 1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства.pdf (стр. 1 из 2)

Фінансова звітність малого підприємства

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД ЕСАТ"	Дата(рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	ХАРКІВСЬКА		за КОАТУУ	2021 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	39684382
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля		за КВЕД	6310100000
Середня кількість працівників, осіб	7			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			46.90
Адреса, телефон	вулиця ПЛЕХАНІВСЬКА, буд. 57А, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61001			7524655

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 11,8	38,5
первісна вартість	1011	417,6	500,4
знос	1012	(305,8)	(461,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 11,8	38,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 612,2	1 300,1
у тому числі готова продукція	1103	1 612,2	1 300,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 536,6	6 690,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,7	1,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396,8	693,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	76,8	13,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	94,2	113,6
Усього за розділом II	1195	6 717,3	8 812,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 829,1	8 850,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	198,0	198,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 442,6	1 927,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 640,6	2 125,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 503,7	6 017,1
розрахунками з бюджетом	1620	102,1	181,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	13,8	41,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	582,7	526,8
Усього за розділом III	1695	5 188,5	6 725,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 829,1	8 850,9

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2020 _____ р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 381,8	22 330,4	
Інші операційні доходи	2120	2,4	3,5	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	29 384,2	22 333,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24 094,1)	(17 910,4)	
Інші операційні витрати	2180	(4 698,3)	(4 088,1)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(28 792,4)	(21 998,5)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	591,8	335,4	
Податок на прибуток	2300	(106,5)	(60,7)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	485,3	274,7	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Терещенко

Олександр

Володимирович

ЕП Бондар

Тетяна

Геннадіївна

Терещенко Олександр Володимирович

(ініціали, прізвище)

Бондар Тетяна Геннадіївна

(ініціали, прізвище)