

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Самойленко Ярослав Олексійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ
СФЕРИ ТОРГІВЛІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Болотова Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2025

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

Марина МЕЛЬНИЧУК

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
викладач

Наталія ПОСТОЛЬНА

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

Ярослав САМОЙЛЕНКО

Підсумкова оцінка: В/87 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-21 Самойленко Ярослава Олексійовича

1. Тема роботи: Формування системи ризик-менеджменту підприємств сфери торгівлі

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2025 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні основи управління ризик-менеджментом підприємства сфери торгівлі в сучасних умовах	18.11-14.12.2024
Розділ 2. Аналіз ефективності системи ризик-менеджменту ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»	03.02-01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2025
Розділ 3. Розробка напрямків оптимізації системи ризик-менеджменту торговельного підприємства	10.03-10.05.2025
Висновки	26.05-28.05.2025
Список використаних джерел	29.05-31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль 2	09.06–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	11.06–12.06.2025

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити: сутність ризик-менеджменту: основні поняття, цілі, функції, систему управління ризиками підприємства сфери торгівлі.

В другому розділі наводиться соціально-економічна характеристика ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД», провести аналіз ефективності системи ризик-менеджменту на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

В третьому розділі розробити заходи зниження ризиків на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД», оцінити економічний ефект від впровадження елементів системи ризик-менеджменту на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
Тетяна БОЛОТОВА

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач

Ярослав САМОЙЛЕНКО

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 51 с., 16 рис., 17 табл., 40 джерел.

Об'єкт дослідження – система ризик-менеджменту ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

Предмет дослідження – процес управління ризиками торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

Метою даної роботи є аналіз системи управління ризиками у діяльності підприємства, а так ж вироблення методів по їх мінімізації.

Методи дослідження – емпіричні: спостереження та вивчення статистичної документації; теоретичні: аналіз навчальної літератури; сукупність методів економіко-статистичного аналізу; системний підхід; методи експертних оцінок; методика безпосередньої кількісної оцінки.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання отриманих результатів у реальній діяльності підприємств торговельної сфери для підвищення їх стійкості до ризиків та покращення ефективності управління. Розроблені в роботі методики та інструменти дозволять підприємствам сфери торгівлі своєчасно ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їх вплив на фінансові результати та впроваджувати ефективні заходи для їх мінімізації.

Розкрито сутність ризик-менеджменту: основні поняття, цілі, функції, систему управління ризиками підприємства сфери торгівлі, наводиться соціально-економічна характеристика ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД», проведений аналіз ефективності системи ризик-менеджменту на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД», розроблено заходи зниження ризиків на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД», оцінено економічний ефект від впровадження елементів системи ризик-менеджменту на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

РИЗИК, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, САМООЦІНКИ РИЗИКІВ, МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКУ.

ABSTRACT

Qualification work: 51 pp., 16 figures, 17 tables, 40 sources.

The object of the study is the risk management system of LLC "PSK PROFILBUD".

The subject of the study is the risk management process of a trading enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was carried out - LLC "PSK PROFILBUD".

The purpose of this work is to analyze the risk management system in the activities of the enterprise, as well as to develop methods for their minimization.

Research methods - empirical: observation and study of statistical documentation; theoretical: analysis of educational literature; a set of methods of economic and statistical analysis; systematic approach; methods of expert assessments; direct quantitative assessment methodology.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the results obtained in the real activities of enterprises in the trade sector to increase their resistance to risks and improve management efficiency. The methods and tools developed in the work will allow enterprises in the trade sector to timely identify potential risks, assess their impact on financial results and implement effective measures to minimize them.

The essence of risk management is revealed: the main concepts, goals, functions, risk management system of a trade enterprise, the socio-economic characteristics of LLC "PSK PROFILBUD" are given, an analysis of the effectiveness of the risk management system at LLC "PSK PROFILBUD" is carried out, risk reduction measures are developed at LLC "PSK PROFILBUD", the economic effect of implementing elements of the risk management system at LLC "PSK PROFILBUD" is assessed.

RISK, RISK MANAGEMENT, RISKS SELF-ASSESSMENT, RISK MINIMIZATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи управління ризик-менеджментом підприємства сфери торгівлі в сучасних умовах.....	9
1.1 Сутність ризик-менеджменту: основні поняття, цілі, функції.....	9
1.2 Система управління ризиками підприємства сфери торгівлі.....	16
Розділ 2 Аналіз ефективності системи ризик-менеджменту ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».....	23
2.1 Соціально-економічна характеристика ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»..	27
2.2 Аналіз ефективності системи ризик-менеджменту на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».....	27
Розділ 3 Розробка напрямків оптимізації системи ризик-менеджменту торговельного підприємства.....	40
3.1 Розробка заходів зниження ризиків на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»...	40
3.2 Оцінка економічного ефекту від впровадження елементів системи ризик-менеджменту на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».....	43
Висновки.....	49
Список використаних джерел	51

ВСТУП

Сучасна економіка та ринкова кон'юнктура перебувають у стані постійних змін під впливом різноманітних факторів: економічних, політичних, науково-технічних, соціально-культурних, демографічних тощо. Серед ключових чинників, що визначають рівень нестабільності, особливу роль відіграють нестійкість виробничих зв'язків, інфляція, відсоткові ставки за кредитами та зниження купівельної спроможності населення.

Бізнес-процеси є фундаментом діяльності будь-якої організації, визначаючи її фінансово-господарську результативність. Висока операційна ефективність процесів та низький рівень ризиків підвищують ймовірність досягнення стратегічних цілей підприємства. Оцінка ризиків бізнес-процесів дозволяє керівництву виявити слабкі місця та спрогнозувати їхній вплив на майбутні результати.

Основною проблемою на сучасному етапі є нестабільність господарського середовища, часті зміни політичних та економічних умов, а також загальна невизначеність перспектив. Це змушує підприємства брати на себе ризики, пов'язані з адаптацією до змін. Чим більша нестабільність та невизначеність господарського середовища, тим вищий рівень ризику при ухваленні рішень.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ризиками на підприємстві привернуло увагу багатьох науковців. Значний вклад у розвиток теорії економічного ризику здійснили Г. І. Великоіваненко, П. І. Верченко, В. В. Вітлінський, Л. І. Донець, О. С. Дуброва, С. М. Клименко, О. В. Коваленко, О. Є. Кузьмін, В. В. Лук'янова та А. С. Шапкін.

Актуальність проблеми управління ризиками зумовлена тим, що навіть за відносної стабільності політичної, соціальної та економічної ситуації зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства неминуче породжують ризики. Ефективне управління ними є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей організації.

Метою даної роботи є аналіз системи управління ризиками у діяльності

підприємства, а так ж вироблення методів по їх мінімізації.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі основні завдання:

- 1) вивчення сутності і причин виникнення ризиків підприємства;
- 2) визначення ефективності системи управління виробничими ризиками у ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»;
- 3) розробка технології планування і прогнозування системи управління ризиками у ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

Об'єкт дослідження: система ризик-менеджменту ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

Предмет дослідження: процес управління ризиками торговельного підприємства.

Методи, що використовуються у дослідженні: емпіричні: спостереження та вивчення статистичної документації; теоретичні: аналіз навчальної літератури; сукупність методів економіко-статистичного аналізу; системний підхід; методи експертних оцінок; методика безпосередньої кількісної оцінки.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання отриманих результатів у реальній діяльності підприємств торговельної сфери для підвищення їх стійкості до ризиків та покращення ефективності управління. Розроблені в роботі методики та інструменти дозволять підприємствам сфери торгівлі своєчасно ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їх вплив на фінансові результати та впроваджувати ефективні заходи для їх мінімізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність ризик-менеджменту: основні поняття, цілі, функції

Ризик властивий для будь-якої діяльності організації, незалежно від її специфіки. В даний час, під поняттям ризику мається на увазі будь-яка загроза, пов'язана з незапланованими витратами, або отримання виручки, меншою від тієї, яку розраховувала отримати організація. Але ризик не завжди дає негативні наслідки. У поодиноких випадках, організація, йдучи на ризик, отримує величезний прибуток [25].

У науковій літературі є безліч трактувань поняття «ризик». Але попри це, немає однозначного розуміння ризику. Пояснюється це тим, що ризик – це погане явище, причини виникнення якого найчастіше не збігаються у різних організаціях. Різні підходи до визначення даного поняття наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначенню поняття «ризик»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	Воронцовський А. В.	Характеристики чи кількісні оцінки розподілів майбутніх корисних результатів конкретних рішень чи проектів, які породжуються об'єктивно існуючою невизначеністю цих результатів та формуються певним особою, аналізуючим або приймаючим ці рішення або проекти.
2	Коротків Е. М.	Можливість настання подій з негативними наслідками внаслідок певних рішень чи дій.
3	Ніколаєнко В. С.	Невизначена подія або ситуація, яка якщо відбувається, то негативно чи позитивно впливає на одну або кілька цілей.
4	Савицька Г. В.	Імовірність сприятливих та несприятливих наслідків, які можуть настати при реалізації обраного альтернативного рішення в умовах невизначеності.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
5	Фірсова О. А.	Діяльність суб'єктів господарської хизни, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити ймовірність досягнення результату, невдачі, відхилення від мети, що спрацьовуються в обраних альтернативах.

Ряскова Н. визначила основні характеристики ризику:

1. Економічна природа – ризик проявляється у економічній діяльності підприємства, він безпосередньо пов'язаний з формуванням прибутку і характеризується можливими економічними втратами у процесі здійснення фінансової складової діяльності;

2. Об'єктивність прояву – ризик є об'єктивним явищем у функціонуванні будь-якого підприємства;

3. Імовірність реалізації – ймовірність проявляється у тому, що ризикова подія може відбутися, а може і статися у процесі здійснення діяльності організації;

4. Невизначеність наслідків – визначається недетермінованістю його фінансових результатів, насамперед рівня прибутковості здійснюваних фінансових операцій;

5. Несприятливість наслідків, що обходяться – незважаючи на те, що ризик може бути як позитивним, так і негативним, у господарській діяльності ризик характеризується і вимірюється рівнем можливих несприятливих наслідків.

6. Варіабельність рівня – ризик значно варіюється в часі, тобто залежить від тривалості здійснення фінансової операції, так як фактор часу надає самостійний вплив на рівень фінансового ризику. Крім того, показник рівня фінансового ризику значно варіює під впливом численних об'єктивних та суб'єктивних факторів, що перебувають у постійній динаміці.

7. Суб'єктивність оцінки – нерівнозначність оцінки даного об'єктивного явища, визначається різним рівнем повноти і достовірності інформації,

кваліфікації менеджерів, їх досвіду у сфері ризик-менеджменту та іншими факторами [36].

У сучасних умовах, коли ступінь невизначеності та рівень господарського ризику у кілька разів перевищує звичайний, ризик-менеджмент підприємства, по суті, є одним із ключових факторів, що визначає конкурентоспроможність і стійкість підприємницьких структур [17].

Ризик-менеджмент, або управління ризиками – сукупність методів аналізу та нейтралізації факторів ризиків, об'єднаних у систему планування, моніторингу та коригувальних впливів [14].

Ризик-менеджмент є досить новим напрямом в економічній науці. Різні трактування визначення даного поняття наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначенню поняття «ризик-менеджмент»

№	Автор	Визначення
1	Барсукова Т. С.	Систематичний і послідовний процес розробки та реалізації заходів щодо запобігання або зменшення негативного впливу ризиків, а також щодо використання потенційних можливостей з метою підвищення фінансового добробуту та ефективності діяльності компанії.
2	Гухін А. А.	Система управління ризиком та економічними відносинами, що виникають у процесі цього управління, що включає стратегію і тактику управлінських дій.
3	Королькова Е. М.	Наука управління ризиком, що ґрунтуються на довгостроковому прогнозуванні, стратегічному плануванні, виробленні обґрунтованої концепції та програми, адаптованої до невизначеності системи підприємництва, що дозволяє не допускати або зменшувати несприятливий вплив на результати відтворення стохастичних факторів та головне – отримувати зрештою високий дохід.
4	Кулішова Є. В.	Процес прийняття та виконання управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив на організацію чи особу збитків, спричинених випадковими подіями.
5	Шамін Д. С.	Це процес, що здійснюється радою директорів (наглядовою радою), менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії та зачіпає всю діяльність підприємства. Він спрямований на виявлення подій, які можуть впливати на підприємство, та управління пов'язаним з цими подіями ризиком, а також контроль за тим, щоб не був перевищений ризик-апетит підприємства та забезпечувалася розумна гарантія досягнення цілей його діяльності.

Огляд понять із літератури дозволить сформуванню власне визначення поняття. Ризик-менеджмент – це процес впливу на ризики, спрямований на мінімізацію спектру впливу випадкових, непередбачуваних подій, здатних призвести до фінансових втрат.

Основна мета ризик-менеджменту полягає в забезпеченні максимальної ефективності управління ризиками підприємства. Для її реалізації визначаються такі ключові завдання:

- виявлення та аналіз потенційних областей ризику;
- ідентифікація внутрішніх і зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємства;
- оцінка рівня окремих видів ризиків та загального ризику підприємства;
- розробка та впровадження заходів щодо запобігання потенційним ризикам;
- використання методів оптимізації компенсації можливих збитків, спричинених ризиками;
- формування системи ефективного моніторингу ризиків;
- створення оптимальної структури механізму функціонування ризик-менеджменту;
- забезпечення стабільного фінансового стану підприємства у процесі його розвитку.

Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкта управління) та керуючої підсистеми (суб'єкта управління). Схематично це можна представити на рисунку 1.1.

Управління ризиками підприємства неможливе без урахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливо аналізувати ці фактори, оскільки вони можуть значно впливати на рівень ризиків та ефективність ухвалених рішень. Це дозволяє адаптувати стратегії ризик-менеджменту до реальних умов діяльності підприємства та мінімізувати можливі загрози.

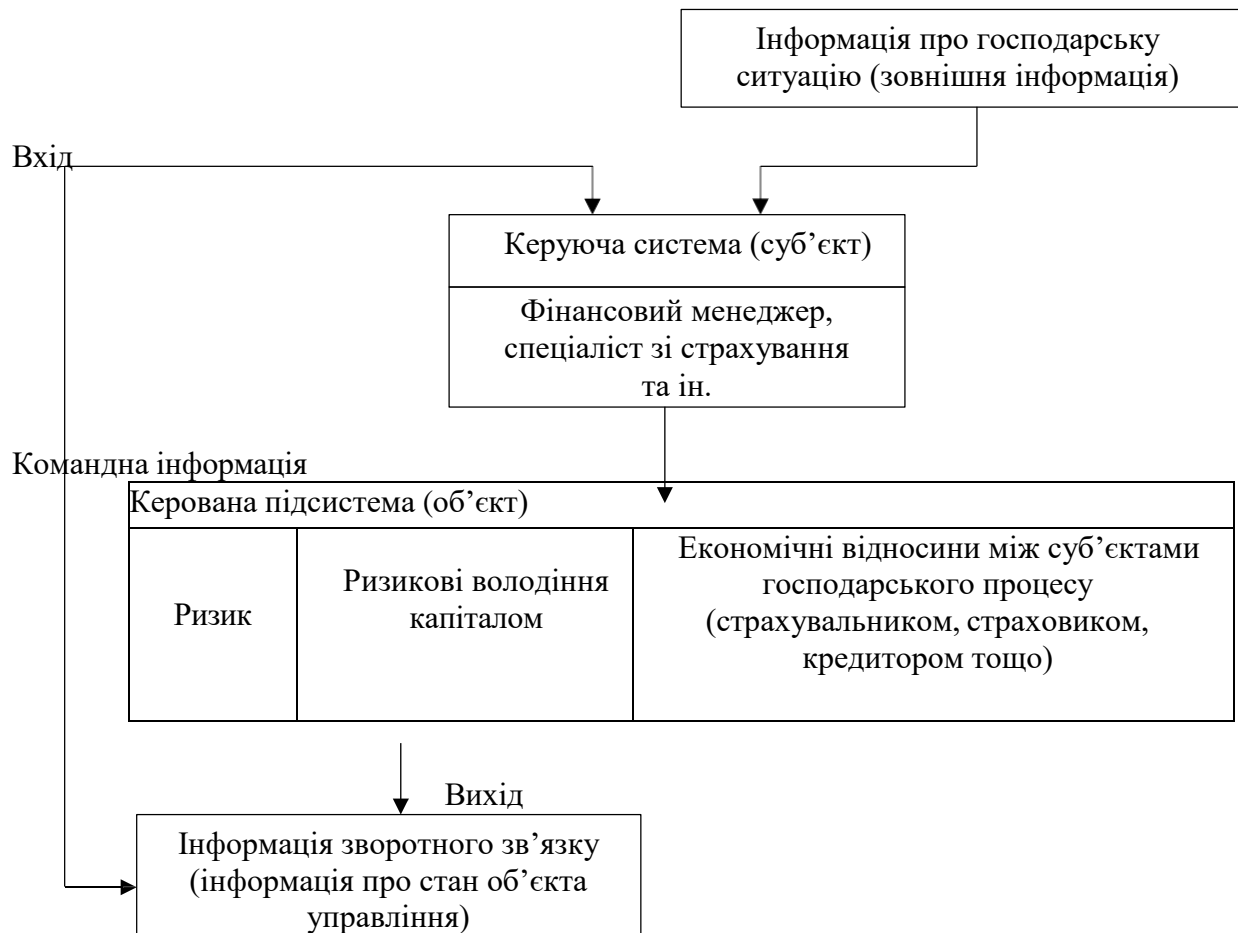


Рисунок 1.1 – Структурна схема ризик-менеджменту

У ризик-менеджменті об'єктом управління є ризик, пов'язаний з використанням капіталу, а також економічні відносини між господарюючими суб'єктами, що виникають у процесі реалізації ризику.

Суб'єкт управління ризик-менеджментом – це спеціалізована група людей, яка застосовує різноманітні методи та управлінські інструменти для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, забезпечуючи ефективну роботу системи ризик-менеджменту [20].

Ризик-менеджмент виконує певні функції, серед яких виділяють два типи: функції об'єкта керування та функції суб'єкта керування, представлені на рисунку 1.2.

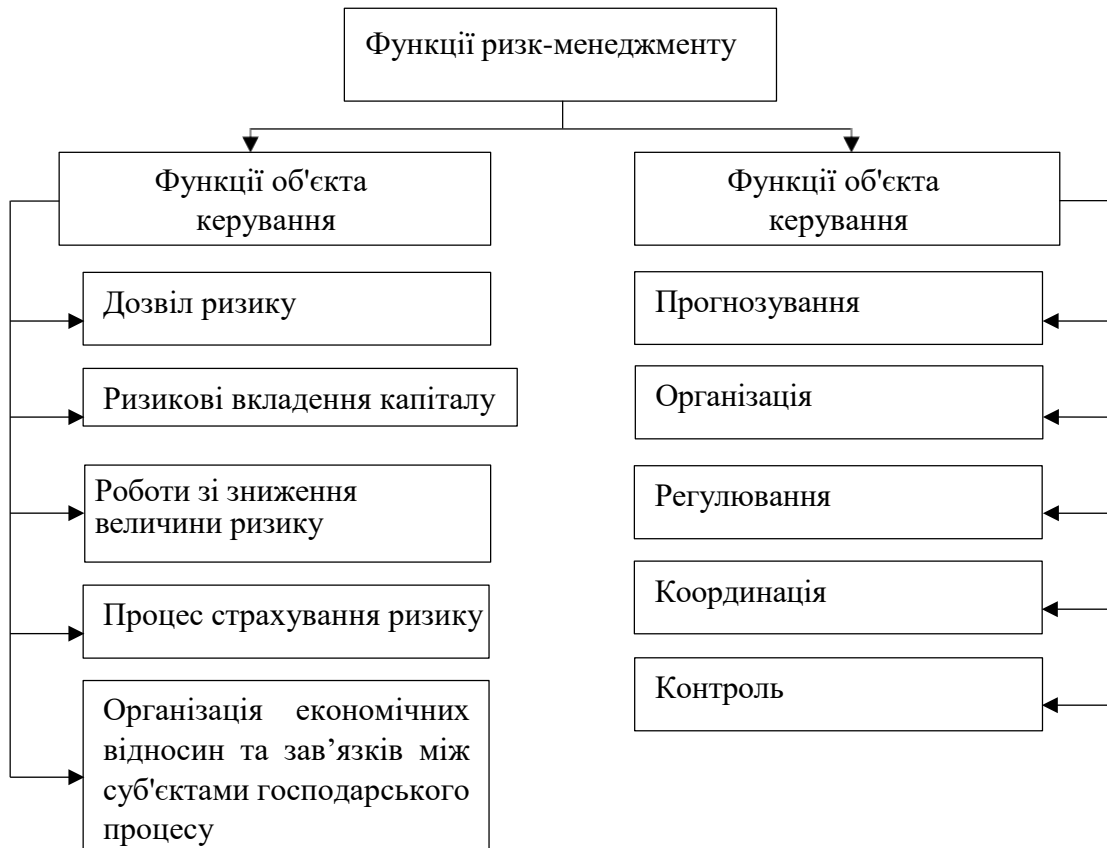


Рисунок 1.2 – Функції ризик-менеджменту

Важливо відзначити, що інформація в управлінні ризиками, як і загалом у управлінні організацією, має значну роль. Наявність у відповідальній особи в управлінні ризиками надлишкової ділової інформації дозволяє їй швидко ухвалити фінансові та комерційні рішення. Інформація впливає на правильність таких рішень, що, природньо, веде до зменшення втрат і збільшення прибутку.

На етапі формування механізму управління ризиками вихідним теоретичним і зрештою практичним питанням є визначення основних принципів його побудови, тобто основних вимог, яким повинна відповідати система управління ризиками. Можна виділити дві групи таких принципів: перша носить загальний (глобальний) характер, друга – локальний і спеціалізована стосовно до сфери ризику (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Групування принципів управління ризиками

Дотримання всіх перерахованих вище принципів є важливою умовою створення ефективної системи управління ризиками.

Для ефективного впровадження розглянутих принципів управління ризиками необхідні не тільки розроблені теоретичні і методичні засади, а й відповідна підготовка спеціалістів. Необхідна багаторівнева система підготовки, навчання, перепідготовка кадрів, а також система підвищення кваліфікації працівників.

Процес управління ризиками є багатоступінчастим і складним, проте для успішної діяльності суб'єктам господарювання необхідно організувати

ефективну систему управління ризиками.

Таким чином, для створення ефективної системи управління ризиками необхідно здійснювати аналіз, діагностику, кількісну та якісну оцінку збитків та ймовірності ризику в сукупності з різними методами дослідження.

1.2 Система управління ризиками підприємства сфери торгівлі

Стабільність розвитку бізнесу та підвищення ефективності управління організацією неможливі без активного використання ризик-менеджменту.

Система управління являє собою складний механізм впливу керуючої системи на керовану з метою отримання результату (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Система ризик-менеджменту

Систему управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють в певною ступеня прогнозувати настання ризикових подій та вживати заходів до виключення чи скинення негативних наслідків настання таких подій.

Значення та роль системи ризик-менеджменту організації в системі забезпечення та розвитку підприємств схематично показано на рисунку 1.5.

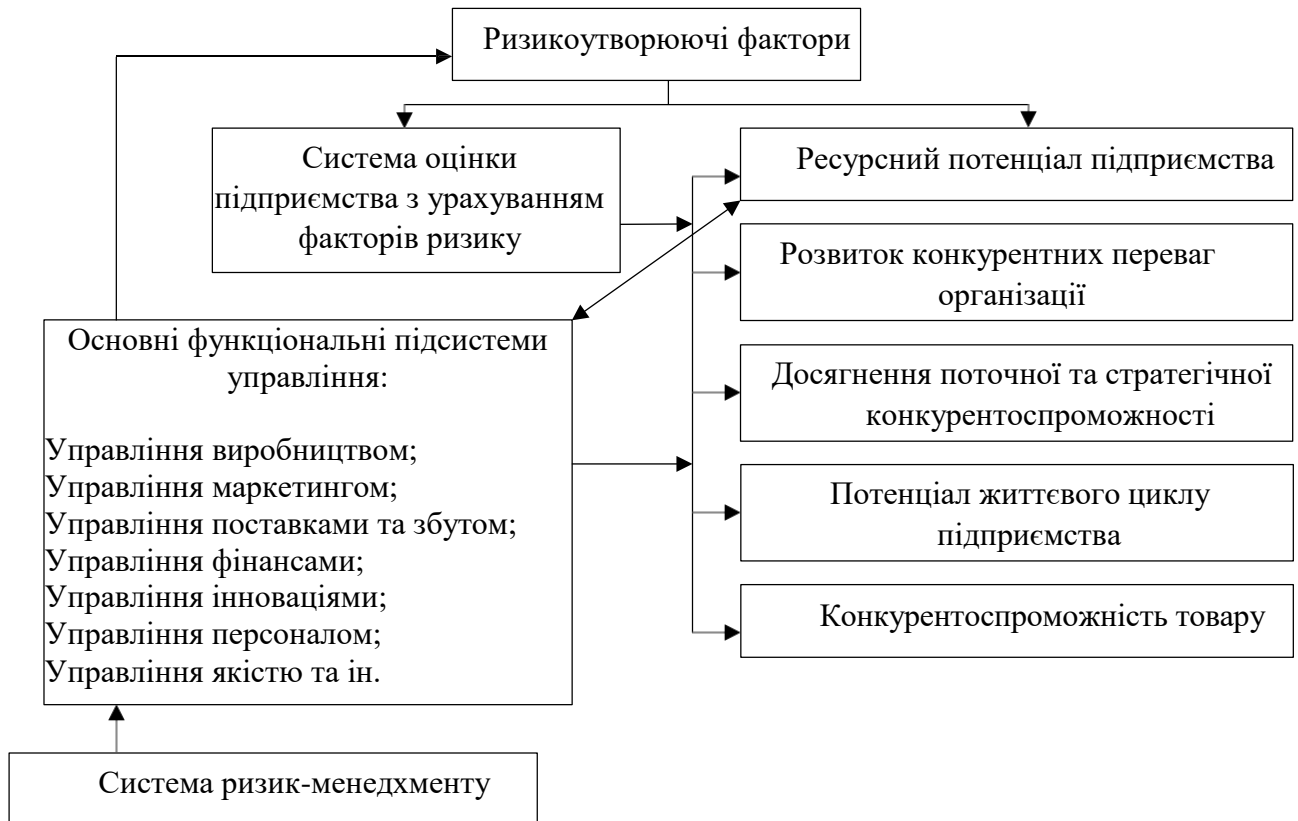


Рисунок 1.5 – Місце та ролі системи ризик-менеджменту у процесі розвитку організації

Система ризик-менеджменту спрямовано досягнення необхідного балансу між отриманням прибутків і скороченням збитків підприємницької діяльності і має стати складовою системи менеджменту організації, тобто. повинна бути інтегрована у загальну політику компанії, її бізнес-плани і діяльність. Тільки при виконанні цих умов застосування системи ризик-менеджменту є ефективним.

Головні напрямки інтеграції системи ризик-менеджменту в систему управління організацією представлені рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Основні напрямки інтеграції системи ризик-менеджменту в систему управління організацією

У науковій літературі існує кілька підходів до формування системи ризик-менеджменту.

З позиції системного підходу, система ризик-менеджменту може бути представлена як сукупне функціонування п'яти основних елементів підсистем, до яких можна віднести: механізм управління ризиками у діяльності торговельного підприємства; структура управління ризиками; процес управління ризиками; механізм розвитку системи управління ризиками; мистецтво управління ризиками торговельного підприємства.

Також спроектувати систему управління господарськими ризиками можливо, використовуючи функціональний підхід на основі виділення бізнес-одиниць (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Функціональна система управління господарськими ризиками, побудована на основі бізнес-одиниць

Основним принципом формування такої системи ризик-менеджменту є контроль за рівнем ризику підприємства на основі декомпозиції його діяльності на структурні бізнес-одиниці, що дозволяють фіксувати, оцінювати та приймати рішення щодо управління ризиками в цілому.

Сучасна література в галузі управління ризиками пропонує різноманітність підходів до структуризації процесу побудови системи управління ризиками на вітчизняних підприємствах. Розглянемо один із них, сформований (рисунок 1.8).

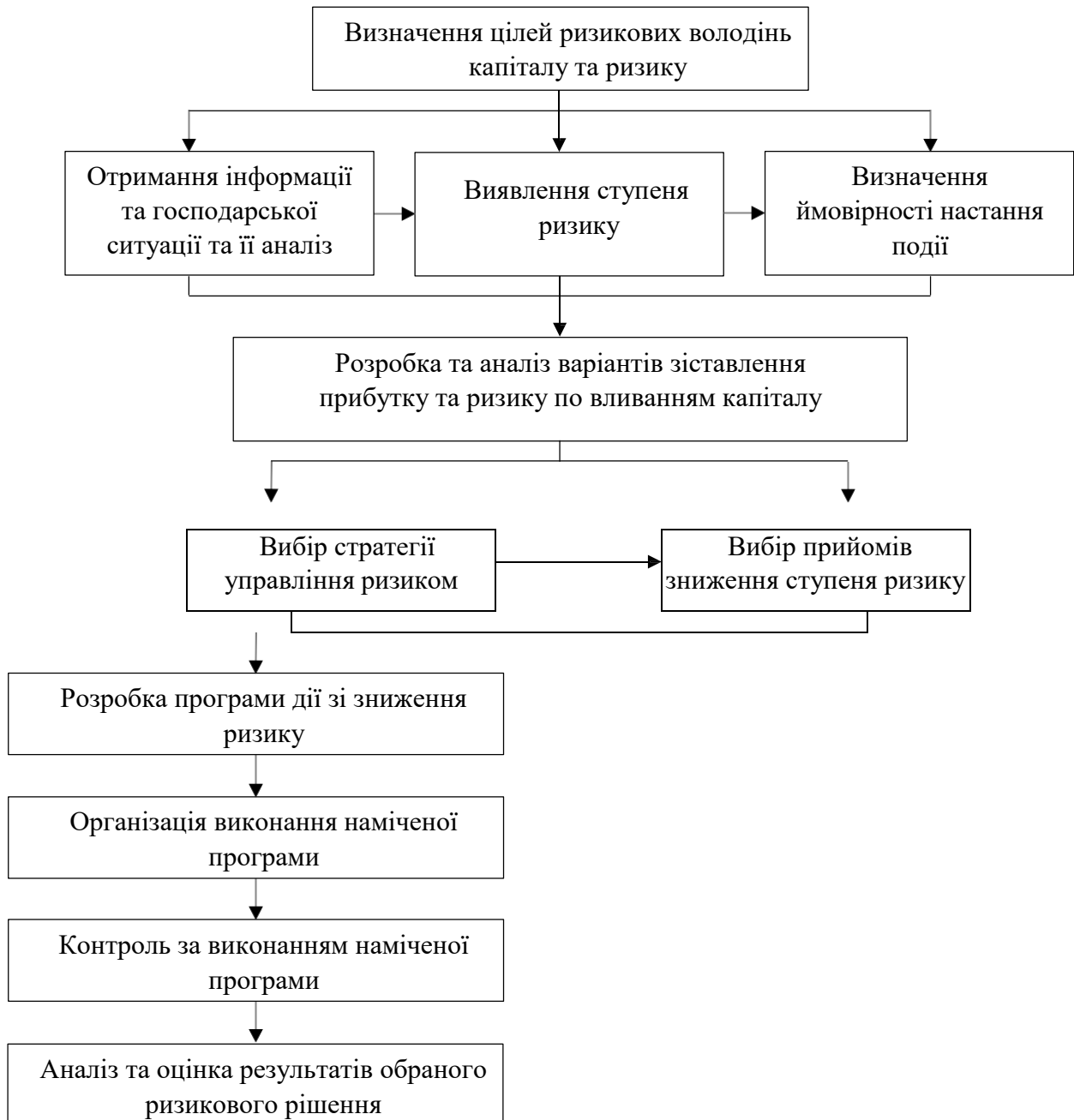


Рисунок 1.8 – Схема системи управління ризиками в організації

Побудова та робота системи управління ризиками складається з кількох кроків (етапів). Перший етап: визначення мети ризику та мети ризикових вкладень капіталу.

Мета ризику – це результат, який необхідно отримати. Мета ризикових вливань капіталу – отримання максимального прибутку. Цілі ризику та ризикових вкладень капіталу повинні бути чіткими, конкретизованими та порівнянними з ризиком та капіталом.

На другому етапі необхідно отримати інформацію про навколишню обстановку, яка необхідна для прийняття рішення на користь тієї чи іншої дії. Потрібна інформація, які ризики діють на об'єкт. Зібрати всі потрібні дані досить складно, тому що ризики дуже різноманітні за своєю природою та характером впливу на організацію.

На основі аналізу поданої інформації та з урахуванням цілей ризику потрібно правильно визначити ступінь і ймовірність настання події.

Після того, як була отримана інформація про зовнішнє та внутрішнє середовище, необхідно розробити різні варіанти ризикового вливання капіталу та оцінити їх оптимальність (3 етап). Для цього проводиться зіставлення прибутку, що знижується, і величини ризику на основі наявної інформації про навколишнє середовище, ймовірність, ступінь і величину ризику.

Четвертий етап полягає у виборі стратегії та прийомів управління ризиком, а також способів зниження ступеня ризику. На цьому етапі головна роль належить відповідальній особі з управління ризиками в організації. Важливо пам'ятати, що на даному етапі багато на що впливає людський фактор, а саме психологічні якості людини, її досвід роботи в даній сфері.

Після того, як було обрано стратегію та прийоми управління ризиком, потрібно розробити програму дій зі зниження ризиків (етап 5). На даному етапі відбувається розподіл заходів щодо суб'єктів управління, за термінами та ресурсами.

На шостому етапі відбуваються вся організація заходів щодо виконання наміченою програмою дії. Саме тут відбувається визначення окремих видів заходів, обсягів та джерел фінансування робіт, конкретних виконавців, термінів виконання тощо. Сьомий етап складається з контролю виконання наміченої програми.

У висновку проводиться аналіз та оцінка результатів виконання обраного варіанта ризикового рішення (етап 8).

Варто відзначити, що діяльність відповідальних осіб на всіх перерахованих етапах не повинна йти в розріз принципам і цілям діяльності організації, а повинна наближатися до досягнення цих цілей.

Дослідження в галузі розвитку та впровадження системи ризик-менеджменту в організаціях можна виділити такі основні проблеми [15]:

- недостатність фундаментальних розробок по проблемам ризику та їх фрагментарний та несистемний характер;
- відсутність централізації і координації управління ризиками лише на рівні підприємства;
- недооцінка сприйняття ризику особами, приймаючими рішення;
- відсутність комплексності при прийнятті заходів підприємств в боротьбі із ризиком.

Зумовлено це тим, що підприємства приділяють оцінці ризику при стратегічному плануванні набагато меншу увагу, концентруючи всі зусилля на прагненні запобігання фінансовим ризикам, не пов'язуючи ці функції в єдину систему управління, об'єктом якої є ризик. Причиною цього слід визначити недостатню регламентацію процесу управління ризиками підприємств; відсутність спеціалізованих кадрів; невелика поширеність досвіду практики функціонування систем ризик-менеджменту підприємств.

Підсумовуючи, можна сказати, що система ризик-менеджменту є самостійною, відокремленою від інших функціональних систем управління підприємницької діяльності.

Розглянута система є комплексною, вона повинна взаємодіяти з іншими функціональними напрямками забезпечення господарської стійкості в науково-технічній, кадровій, екологічній, інформаційній, правовій сферах. Реалізація подібної системи забезпечить стійкість організації, а також стане важливим фактором її сталого зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

2.1 Соціально-економічна характеристика ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

Проектно-будівельна компанія ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПСК ПРОФІЛЬБУД – ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» «ПБК ПРОФІЛЬБУД» – це згуртований колектив однодумців, здатний на високому рівні вирішити повний комплекс завдань, пов'язаних із створенням об'єкта нерухомості: від розробки концепції та ескізного проекту до введення об'єкта в експлуатацію.

Компанія працює в будівельній галузі Харкова та Харківської області з 2005р., надаючи широкий спектр послуг у галузі проектування та будівництва об'єктів комерційної та житлової нерухомості.

Сьогодні ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» зарекомендувало себе як сучасна серйозна компанія, яка відповідає за якість своєї роботи та поєднує функції замовника та генерального підрядника з виконанням власними силами повного комплексу будівельно-монтажних робіт – від проектування та будівництва до благоустрою та прокладання інженерних мереж.

Основним видом діяльності є КВЕД 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель, зареєстровані 10 додаткових видів діяльності. ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» виконує повний комплекс будівельно-монтажних робіт у різних галузях промисловості.

Найбільшу питому вагу у структурі займає монтаж спеціальних сталевих конструкцій (55%). Для здійснення всіх видів діяльності підприємство має в своєму розпорядженні усіма необхідними матеріальними і технічними ресурсами.

ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» здійснює види робіт, представлені на рисунку 2.1.

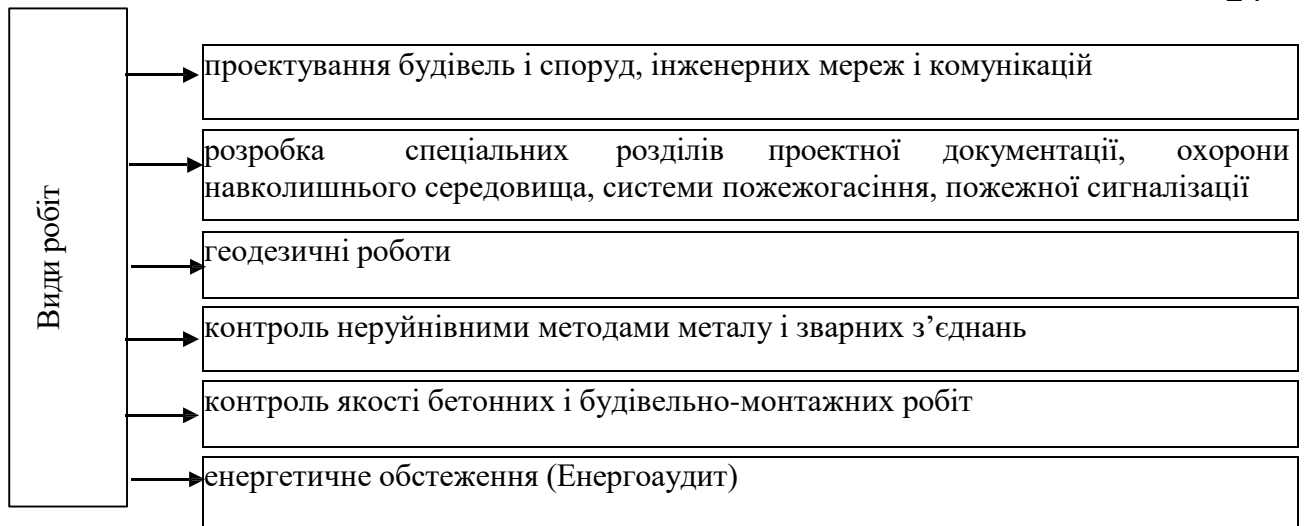


Рисунок 2.1 – Види робіт ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» виготовляє (рисунок 2.2).

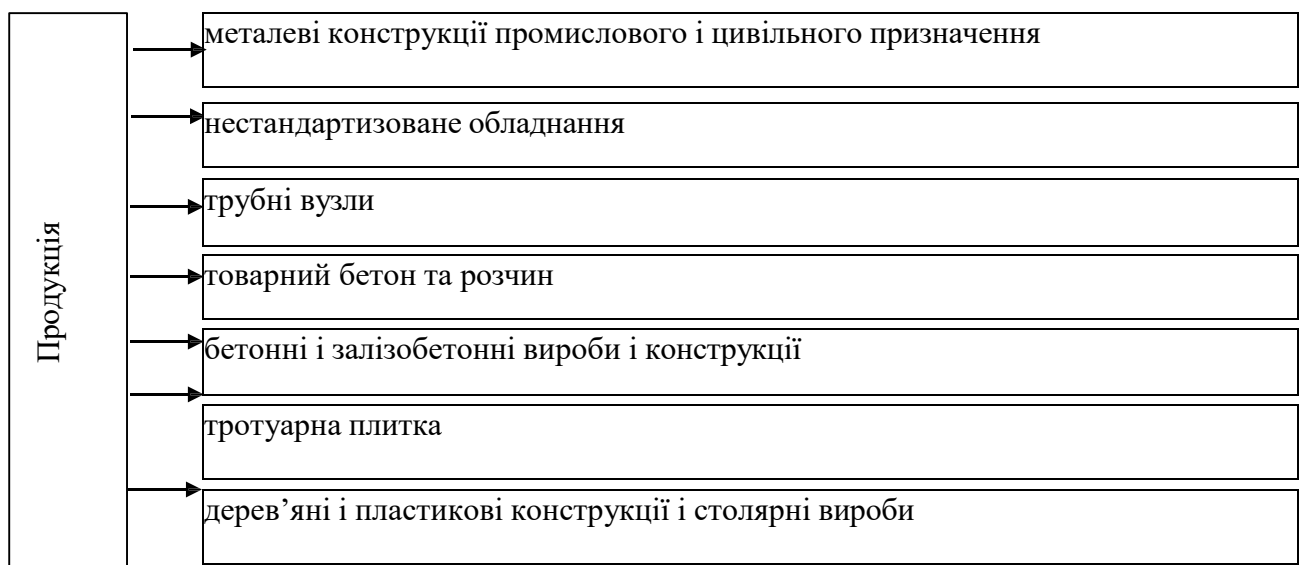


Рисунок 2.2 – Продукція ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

Організаційна структура управління ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» має лінійно-функціональний тип. Управління на підприємстві здійснюється успішно та ефективно.

Сукупний капітал ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» скоротився на 93730 тис. грн. чи 4,3 %. Виторг ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» скоротилася на 1 523 254 тис. грн. або на 24,9 %, це пов'язано із зупинкою багатьох виробництв

навесні-літом 2022 р. Собівартість підприємства скоротилася на 1338056 тис. грн. або на 24,8%,

Чисельність працівників за 2022-2023 рр. скоротилася на 48 осіб. чи 2,6 %.

Структура основного виробництва ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» представлена на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2022-2024 роки у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» за 2022-2024 роки

Показники	Період			Зміна		Темпи зростання	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Виручка	6110555	4968241	4587301	- 1142314	- 380940	81,3	92,3
Собівартість	5397817	4387479	4059761	- 1010338	- 327718	81,3	92,5
Операційний прибуток	254662	142764	114683	- 111898	- 28081	56,1	80,3
Чистий прибуток (збиток)	160363	116921	32806	- 43442	- 84115	72,9	28,1
Сукупний капітал, тис. грн.	2203488	2013861	2109758	- 189627	95897	91,4	104,8
Середньооблікова чисельність, чол.	1836	1802	1788	- 34	- 14	98,1	99,2
Продуктивність праці, грн. / чол.	3328,2	2757,1	2565,6	- 571,1	- 191,5	82,8	93,1
Вартість основних коштів, тис. грн.	344881	329767	315387	- 15114	- 14380	95,6	95,6
Фондовіддача	17,718	15,066	14,545	- 2,652	- 0,521	85,0	96,5
Вартість оборотних коштів, тис. грн.	2203488	2013861	2109758	- 189627	95897	91,4	104,8
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів,	2,773	2,467	2,174	- 0,306	- 0,293	89,0	88,1
Рентабельність продажів, %	4,2	2,9	2,5	- 1,3	- 0,4	68,9	87,0
Рентабельність виробництва, %	4,7	3,3	2,8	- 1,5	- 0,4	69,0	86,8

Продуктивність праці за досліджуваний період скоротилася на 762,6 грн/чол чи 29,9 %. На зміну вплинуло зниження виручки. Ефективність використання трудових ресурсів знизилася.

Вартість основних коштів скоротилася на 29 494 тис. грн. або на 8,6 %. Фондовіддача скоротилася на 3,173 грн чи 17,9 %. Ефективність використання основних засобів знизилася.

Вартість оборотного капіталу скоротилася на 93 730 тис. грн. чи 4,3 %. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу скоротився на 0,599 чи 21,6 %. Ефективність використання обігового капіталу знизилася. Операційний прибуток скоротилася на 139 979 тис. грн або на 55,0 %.

Чистий прибуток скоротився на 127 557 тис. грн або на 79,5 %. Рентабельність продажів скоротився на 1,7 або на 40,0 %, рентабельність виробництва скоротилася на 1,9 або на 40,1 %.

Рівень показників нижчий від середньогалузових значень, динаміка негативна. Ефективність діяльності знизилася.

Аналіз основних показників свідчить про недостатньо ефективну діяльність ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» за 2022-2024 роки.

2.2. Аналіз ефективності системи ризик-менеджменту у ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

Інтегральний оціночний показник дозволяє оцінити загальний внутрішній ризик підприємства з допомогою фінансових коефіцієнтів [22]. Його оцінка необхідна, оскільки фінансовий стан будь-якого суб'єкта господарювання – це здатність до самостійного забезпечення своєї діяльності.

Слід зазначити, що фінансовий стан є здатністю господарюючого суб'єкта фінансувати своєї діяльності (виробництво).

Розглянемо показники майнового ризику ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників майнового ризику ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна
Основні кошти, тис. грн.	344 881	329 767	315 387	- 29 494
Майно, тис. грн.	2 203 488	2013861	2 109 758	- 93 730
Показник власності на основні кошти (частка основних коштів у майні)	0,157	0,164	0,149	- 0,007
Власний капітал, тис. грн.	1 191 325	1 269 342	1 300 107	108 782
Валюта балансу, тис. грн.	2 203 488	2013861	2 109 758	- 93 730
Показник участі в кошти організації (фінансова незалежність)	0,541	0,630	0,616	0,076

Показник власності на основні кошти: ризикова ситуація – низька ймовірність. Показник участі у засобах організації: ризикова ситуація – середня ймовірність.

Розглянемо показники ризику втрати ліквідності ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників ризику втрати ліквідності ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1007146	739 614	804 855	- 202 291
Оборотні кошти, тис. грн.	1 724 574	1 556 572	1 672 232	- 52 342
Коефіцієнт поточною ліквідності	1,712	2,105	2,078	0,365
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1 370 142	898 976	1 411 009	40 867
Короткострокові фінансові вкладення, тис. грн.	1 600	1 900	2 200	600
Грошові кошти, тис. грн.	99 317	432 717	61 612	- 37 705
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,461	1,803	1,832	0,372
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,099	0,585	0,077	- 0,022

Коефіцієнт поточної ліквідності: ризикова ситуація – низька ймовірність.
Коефіцієнт критичної ліквідності: ризикова ситуація – низька ймовірність.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності: ризикова ситуація – середня ймовірність.

Розглянемо показники ринкового ризику ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників ринкового ризику ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна
1	2	3	4	5
Виторг, тис. грн	6 110 555	4 968 241	4 587 301	- 1 523 254
Валюта балансу, тис. грн	2 203 488	2013861	2 109 758	- 93 730
Ділова активність	2,773	2,467	2,174	- 0,599
Собівартість, тис. грн	5 397 817	4 387 479	4 059 761	- 1 338 056
Валовий прибуток, тис. грн	712 738	580 762	527 540	- 185 198
Рентабельність основний діяльності	0,132	0,132	0,130	- 0,002
Запаси, тис. грн	249 201	214 277	185 157	- 64 044
Коефіцієнт оборотності запасів	24,521	23,186	24,775	0,255

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Показник забезпеченості матеріальними запасами	2,872	3,810	4,680	1,807
Дебіторська заборгованість, тис. грн	1 370 142	898 976	1 411 009	40 867
Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах	0,794	0,578	0,844	0,049
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,460	5,527	3,251	- 1,209
Кредиторська заборгованість, тис. грн	921 517	647 489	715 203	- 206 314
Коефіцієнт оборотності кредиторський заборгованості	6,631	7,673	6,414	- 0,217
Показник залежності від постачальників (рівень залежності, N – число постачальників)	0,5	0,5	0,5	0,0

Ділова активність: ризикова ситуація – низька ймовірність. Рентабельність основної діяльності (виробництва): ризикова ситуація – середня ймовірність. Коефіцієнт оборотності запасів: ризикова ситуація – низька ймовірність.

Показник забезпеченості матеріальними запасами: ризикова ситуація – низька ймовірність. Питома вага дебіторську заборгованість у оборотних активах: ризикова ситуація – висока ймовірність. Коефіцієнт оборотності дебіторську заборгованість: ризикова ситуація – низька ймовірність.

Коефіцієнт оборотності кредиторську заборгованість: ризикова ситуація – низька ймовірність. Кількість постачальників більше 20: ризикова ситуація – найвища ймовірність.

Розрахуємо інтегральний показник:

$$S_{2022} = 1 / 0,157 \times 0,056 + 0,541 \times 0,056 + 0,132 \times 0,08 + 1,712 \times 0,08 + 1,461 \times 0,08 + 0,099 \times 0,08 + 2,773 \times 0,056 + 24,521 \times 0,08 + 1 / 0,794 \times 0,08 + 4,460 \times 0,08 + 6,631 \times 0,08 + 2,842 \times 0,08 + 1 / 0,5 \times 0,056 = 4,104$$

$$S_{2023} = 1 / 0,164 \times 0,056 + 0,630 \times 0,056 + 0,132 \times 0,08 + 2,105 \times 0,08 + 1,803 \times 0,08 + 0,585 \times 0,08 + 2,467 \times 0,056 + 23,186 \times 0,08 + 1 / 0,578 \times 0,08 + 5,527 \times 0,08 + 7,673 \times 0,08 + 3,810 \times 0,08 + 1 / 0,5 \times 0,056 = 5,694$$

$$S_{2024} = 1 / 0,149 \times 0,056 + 0,616 \times 0,056 + 0,130 \times 0,08 + 2,078 \times 0,08 + 1,832 \times 0,08 + 0,077 \times 0,08 + 2,174 \times 0,056 + 24,775 \times 0,08 + 1 / 0,844 \times 0,08 + 3,251 \times 0,08 + 6,414 \times 0,08 + 4,680 \times 0,08 + 1 / 0,5 \times 0,056 = 4,197$$

Збільшення інтегрального показника за 2023 р. характеризує стабілізацію становища, скорочення невизначеності, зниження загального ризику, але 2024 р. інтегральний показник має динаміку зниження, отже, становище підприємства стабільно, невизначеність зростає, ймовірність загального ризику збільшується.

Інтегральний оціночний показник дозволив виділити основні ризики, що впливають на діяльність (виробництво) ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

Розташуємо ймовірність виникнення ризиків за спадаючою.

Високий рівень дебіторської заборгованості – може призвести до відсутності у підприємства грошових коштів, тобто ризик у розрахунках за зобов'язаннями, ризик втрати ліквідності. А також збільшення фінансового циклу, що безпосередньо збільшує виробничий цикл. Велике кількість кредиторської заборгованості – може спричинити відсутність концентрації закупівель, зриву термінів поставок, тобто ризик зупинення виробничої діяльності (будівництва).

Оцінимо діяльність підприємства. Результати досягнень пріоритетних напрямків та цілей ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати досягнень пріоритетних напрямів і цілей ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» за 2023-2024 роки

Показник	2023 р.	2024 р.
1	2	3
Рівень рентабельності будівельно-монтажних робіт не нижче 5 %	Не виконано. Рентабельність продажів 2,9 %	Чи не виконано. Рентабельність продажів 2,5%
Укладання щонайменше 2-х контрактів на будівельно-монтажні роботи на іногородніх і муніципальних об'єктах у сумі понад 1 млрд. грн.	Не виконано. Виконання на іногородніх та міських об'єктах становило 377 млн. грн	Не виконано
Регулярне навчання персоналу з робітничих професій за допомогою договірних відносин з навчальними центрами міста з метою збільшення чисельності на 5 %	Не виконано. Пройшли навчання 205 робітників, виробничу практику – 56 студентів навчальних закладів міста. Чисельність персоналу зменшилась	Не виконано

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Об'єм будівельно-монтажних робіт у розмірі 5 млрд. грн		Не виконано. Об'єм будівельно-монтажних робіт в розмірі 4,6 млрд. грн
Після проведення програми з підвищення продуктивності праці досягти підвищення вироблення на 15 %		Не виконано. Зниження на 6,9 %
Збільшити кількість атестованих спеціалістів зварювального виробництва І рівня (зварювальники) до 50 % спискового складу у кожному монтажному підрозділі з доведенням спільного кількості атестованих зварювальників до 150 чол.		Загальна кількість атестованих зварювальників 92 чол.

Пріоритетні напрямки та цілі ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» за 2022-2024 роки не досягнуто.

Оцінимо виробничі ризики ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» методом експертних оцінок.

Експертна оцінка впливу ризиків на діяльність ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» та ймовірність їх виникнення подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Експертна оцінка впливу виробничих ризиків на діяльність ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» та ймовірність їх виникнення

№	Вид ризику	Оцінки впливу ризику на діяльність підприємства (1)				Ймовірність виникнення ризиків (2)			
		Оцінка експерта				Оцінка експерта			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Зміна законодавства	2	3	2	3	4	4	4	3
2	Ризик підвищення конкуренції	4	4	4	4	5	5	3	5
3	Ризики збільшення тарифів	9	10	9	10	8	7	9	7
4	Ризик експортних операцій	6	6	5	5	4	5	3	4
5	Зниження платоспроможності	10	9	9	10	9	10	8	10
6	Ризики, пов'язані зі попитом і ціноутворенням	10	10	10	10	9	10	9	10
7	Умисне шкідництво зі сторони конкурентів, персоналу	3	3	3	3	3	2	3	3
8	Ризик порушення екологічних норм	3	3	3	4	3	3	3	3

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Ризик втрат, пов'язаних з системою сертифікації	4	4	4	4	3	3	3	3
10	Ризики втрачених фінансових вигід	5	6	5	6	4	4	5	5
11	Ризики технологічних втрат	7	6	6	6	6	3	5	4
12	Ризик несправності обладнання	8	8	7	8	4	3	3	3
13	Ризик появи непередбачених витрат і зниження доходів	9	9	7	10	4	5	3	4
14	Ризики аварійних ситуацій	8	10	9	8	3	3	3	3

Розрахунок середньої оцінки ризику, суми рангів та відхилення представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Ступінь впливу виробничих ризиків і їх ймовірності виникнення у ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

№	Вид ризику	Середні оцінки		Суми рангів		Відхилення від середньої суми		Квадрати відхилення	
		1	2	1	2	1	2	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Зміна законодавства	2,50	3,75	10	15	-15,21	- 4,07	231,34	16,56
2	Ризик підвищення конкуренції	4,00	4,50	16	18	- 9,21	- 1,07	84,82	1,14
3	Ризики збільшення тарифів	9,50	7,75	38	31	12,79	11,93	163,58	142,32
4	Ризик експортних операцій	5,50	4,00	22	16	- 3,21	- 3,07	10,30	9,42
5	Зниження платоспроможності	9,50	9,25	38	37	12,79	17,93	163,58	321,48
6	Ризики, пов'язані з попитом та ціноутворенням	10,0	9,50	40	38	14,79	18,93	218,74	358,34
7	Умисне шкідництво зі сторони конкурентів, персоналу	3,00	2,75	12	11	-13,21	- 8,07	174,50	65,12
8	Ризик порушення екологічних норм	3,25	3,00	13	12	-12,21	- 7,07	149,08	49,98
9	Ризик втрат, пов'язаних з системою сертифікації	4,00	3,00	16	12	- 9,21	- 7,07	84,82	49,98
10	Ризики втрачених фінансових вигід	5,50	4,50	22	18	- 3,21	- 1,07	10,30	1,14
11	Ризики технологічних втрат	6,25	4,50	25	18	- 0,21	- 1,07	0,04	1,14

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Ризик несправності обладнання	7,75	3,25	31	13	5,79	- 6,07	33,52	36,84
13	Ризик появи непередбачених витрат та зниження доходів	8,75	4,00	35	16	9,79	- 3,07	95,84	9,42
14	Ризики аварійних ситуацій	8,75	3,00	35	12	9,79	- 7,07	95,84	49,98
Разом				353	267			1516,36	1112,93

Далі необхідно зробити розрахунок компетентності експертів. У таблиці 2.8 представлені коефіцієнти компетентності експертів.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти компетентності експертів у ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4
Коефіцієнт компетентності визначення значимості	0,250072	0,257464	0,235576	0,256888
Коефіцієнт компетентності визначення ймовірності	0,253666	0,253344	0,239645	0,253344

Оцінимо якість проведеною експертизи:

$$W_{\text{значимо}} = 12 \times 1\,516,36 / 14^2 \times (4^3 - 4) = 0,774$$

$$W_{\text{ймовірно}} = 12 \times 1\,112,93 / 14^2 \times (4^3 - 4) = 0,568$$

Узгодженість експертів по оцінці впливу ризику діяльності підприємства висока ($0,774 > 0,7$), узгодженість експертів з ймовірності виникнення ризиків середня ($0,7 > 0,568 > 0,3$). Якість проведеної експертизи приймаємо високою.

У таблиці 2.9 представлені виробничі ризики щодо зменшення значущості на діяльність ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

За ступенем впливу підприємницьких ризиків на діяльність ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД», суттєвими є наступні:

- ризик пов'язаний зі попитом і ціноутворенням;
- збільшення тарифів;

- зниження платоспроможності;
- непередбачені витрати і зниження доходів;
- виникнення аварійних ситуацій.

Таблиця 2.9 – Ступінь впливу виробничих ризиків на діяльність ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

№ ризику	Ризик	Оцінка
6	Ризики, пов'язані зі попитом і ціноутворенням	10
3	Ризики збільшення тарифів	9
5	Зниження платоспроможності	9
13	Ризик появи непередбачених витрат і зниження доходів	9
14	Ризики аварійних ситуацій	9
12	Ризик несправностей обладнання	8
11	Ризики технологічних втрат	6
10	Ризики втрачених фінансових вигод	5
4	Ризик експортних операцій	5
2	Ризик підвищення конкуренції	4
9	Ризик втрат, пов'язаних з системою сертифікації	4
8	Ризик порушення екологічних норм	3
7	умисне шкідництво зі сторони конкурентів, персоналу	3
1	Зміна законодавства	2

Отже, зважені експертні оцінки ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» представлені в таблиці 2.10.

У таблиці 2.11 представлені виробничі ризики по ймовірності виникнення діяльності ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

Таблиця 2.11 – Ступінь ймовірності виникнення виробничих ризиків у діяльності ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

№ ризику	Ризик	Оцінка
1	2	3
6	Ризики, пов'язані зі попитом і ціноутворенням	10
5	Зниження платоспроможності	9
3	Ризики збільшення тарифів	8
2	Ризик підвищення конкуренції	5
11	Ризики технологічних втрат	4
10	Ризики втрачених фінансових вигод	4
4	Ризик експортних операцій	4

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
13	Ризик появи непередбачених витрат і зниження доходів	4
1	Зміна законодавства	4
12	Ризик несправності обладнання	3
8	Ризик порушення екологічних норм	3
9	Ризик втрат, пов'язаних з системою сертифікації	3
14	Ризики аварійних ситуацій	3
7	Умисне шкідництво зі сторони конкурентів, персоналу	3

За ступеня ймовірності виникнення виробничих ризиків в діяльності ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» суттєвим визнається:

- ризик пов'язаний зі попитом і ціноутворенням;
- зниження платоспроможності.

Аналіз картки наочно демонструє основні виробничі ризики ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД».

Найбільш сильний вплив на підприємство здійснюють:

- ризики пов'язаний зі попитом і ціноутворенням;
- ризики зниження платоспроможності;
- ризики збільшення тарифів.

Дані ризики розташовані вище лінії толерантності, отже вимагають безпосередньої уваги. Тому потрібно їх переміщення з цієї зони з метою мінімізації втрат, тобто необхідно розробити певні плани дій для зменшення величини або ймовірності втрат від цих ризиків.

Таблиця 2.10 – Зважені експертна оцінки значимості і ймовірності виникнення виробничих ризиків у ТОВ «ІСК ПРОФІЛЬБУД»

№	Вид ризику	Оцінки впливу ризику на діяльність підприємства (1)					Ймовірність виникнення ризиків (2)				
		Оцінка експерта					Оцінка експерта				
		1	2	3	4	Σ	1	2	3	4	Σ
1	Зміна законодавства	0,500144	0,772392	0,451152	0,760998	2,48	1,014664	1,013376	0,95858	0,760033	3,75
2	Ризик підвищення конкуренції	1,000288	1,029856	0,902304	1,014664	3,95	1,26833	1,26672	0,718935	1,266722	4,52
3	Ризики збільшення тарифів	2,250648	2,57464	2,030184	2,53666	9,39	2,029328	1,773408	2,156805	1,773411	7,73
4	Ризик експортних операцій	1,500432	1,544784	1,12788	1,26833	5,44	1,014664	1,26672	0,718935	1,013378	4,01
5	Зниження платоспроможності	2,50072	2,317176	2,030184	2,53666	9,38	2,282994	2,53344	1,91716	2,533444	9,27
6	Ризики, пов'язані зі попитом і ціноутворенням	2,50072	2,57464	2,25576	2,53666	9,87	2,282994	2,53344	2,156805	2,533444	9,51
7	умисне шкідництво зі сторони конкурентів, персоналу	0,750216	0,772392	0,676728	0,760998	2,96	0,760998	0,506688	0,718935	0,760033	2,75
8	Ризик порушення екологічних норм	0,750216	0,772392	0,676728	1,014664	3,21	0,760998	0,760032	0,718935	0,760033	3,00
9	Ризик втрат, пов'язаних з системою сертифікації	1,000288	1,029856	0,902304	1,014664	3,95	0,760998	0,760032	0,718935	0,760033	3,00
10	Ризики втрачених фінансових вигод	1,25036	1,544784	1,12788	1,521996	5,45	1,014664	1,013376	1,198225	1,266722	4,49
11	Ризики технологічних втрат	1,750504	1,544784	1,353456	1,521996	6,17	1,521996	0,760032	1,198225	1,013378	4,49
12	Ризик несправностей обладнання	2,000576	2,059712	1,579032	2,029328	7,67	1,014664	0,760032	0,718935	0,760033	3,25
13	Ризик появи непередбачених витрат і зниження доходів	2,250648	2,317176	1,579032	2,53666	8,68	1,014664	1,26672	0,718935	1,013378	4,01
14	Ризики аварійних ситуацій	2,000576	2,57464	2,030184	2,029328	8,63	0,760998	0,760032	0,718935	0,760033	3,00

Побудуємо карту ризиків (рисунок 2.4).

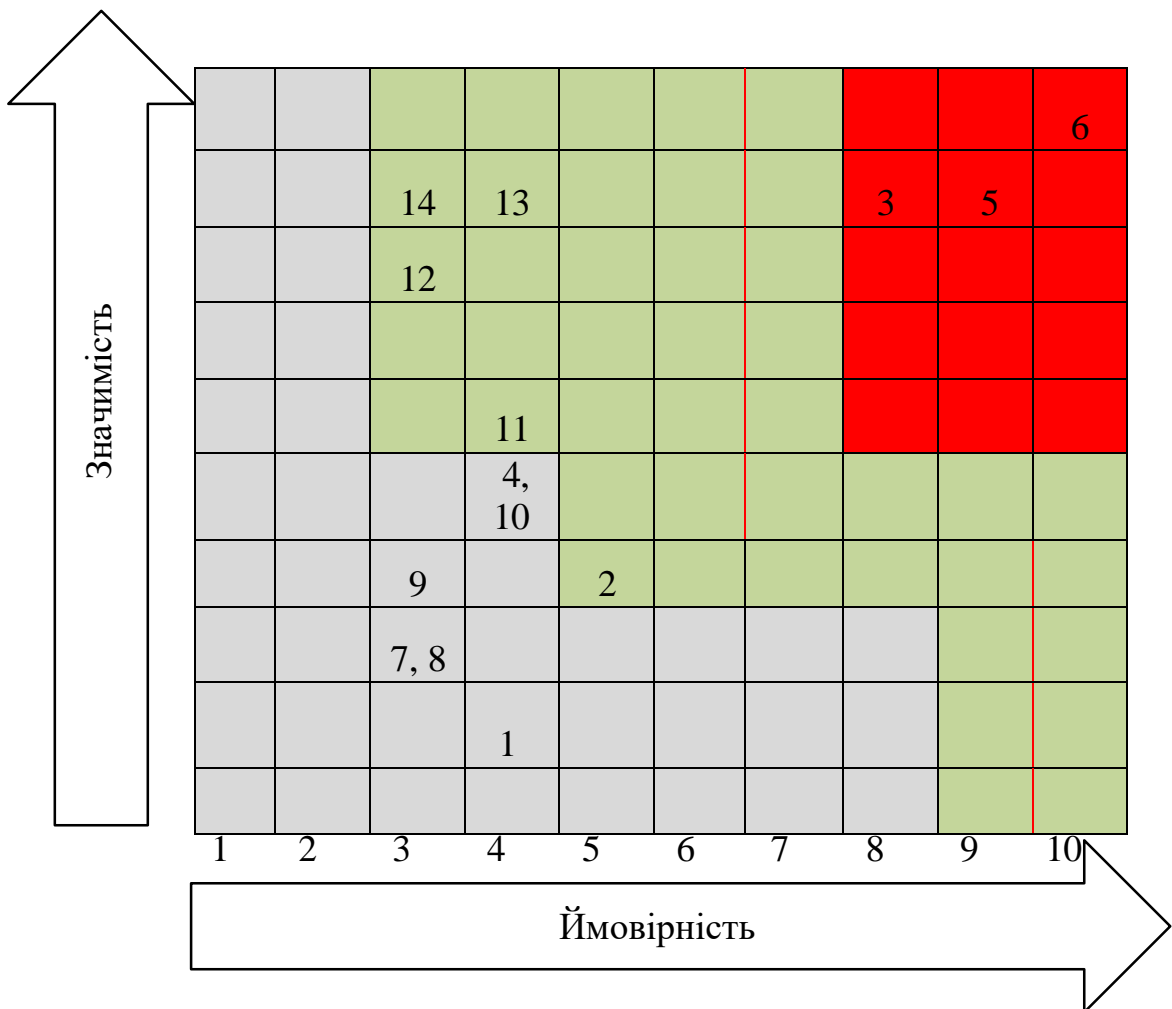


Рисунок 2.4 – Карта виробничих ризиків ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

Отже, нормативний метод оцінки ризиків ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД». Розрахунок показників майнового ризику дозволив зробити такі висновки: показник власності на основні засоби: ризикова ситуація – низька ймовірність. Показник участі в засобах організації: ризикова ситуація – середня ймовірність.

Розрахунок показників ризику втрати ліквідності дозволив зробити наступні висновки: коефіцієнт поточною ліквідності: ризикова ситуація – низька ймовірність. Коефіцієнт критичної ліквідності: ризикова ситуація – низька ймовірність. Коефіцієнт абсолютної ліквідності: ризикова ситуація – середня ймовірність.

Розрахунок показників ринкового ризику ліквідності дозволив зробити такі висновки: ділова активність: ризикова ситуація – низька ймовірність.

Рентабельність основної діяльності (виробництва): ризикова ситуація - середня ймовірність. Коефіцієнт оборотності запасів: ризикова ситуація – низька ймовірність. Показник забезпеченості матеріальними запасами: ризикова ситуація – низька ймовірність. Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах: ризикова ситуація – висока ймовірність. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості: ризикова ситуація – низька ймовірність. Коефіцієнт оборотності кредиторську заборгованість: ризикова ситуація – низька ймовірність. Кількість постачальників більше 20: ризикова ситуація – найвища ймовірність.

Збільшення інтегрального показника за 2023 р. характеризує стабілізацію становища, скорочення невизначеності, зниження загального ризику, але у 2024 р. показник має динаміку зниження, отже, становище підприємства стабільно, невизначеність зростає, ймовірність загального ризику збільшується.

Інтегральний оціночний показник дозволив виділити основні ризики, що впливають на діяльність (виробництво) ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД». Розташуємо ймовірність виникнення ризиків щодо спадної. Високий рівень дебіторської заборгованості – може призвести до відсутності підприємства грошових коштів, тобто ризик у розрахунках за зобов'язаннями, ризик втрати ліквідності. А також збільшення фінансового циклу, що безпосередньо збільшує виробничий цикл. Велика кількість кредиторської заборгованості – може призвести до відсутності концентрації закупівель, зриву строків постачання, тобто ризик зупинки виробничої діяльності (Будівництва).

Оцінка ризиків ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» методом експертних оцінок. Якість проведеної експертизи – проведена якісно, оскільки узгодженість експертів щодо оцінки впливу ризику на діяльність підприємства висока. За ступенем впливу виробничих ризиків на діяльність ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» суттєвим визнається ризик пов'язаний із попитом та ціноутворенням; збільшення тарифів; зниження платоспроможності; непередбачених витрат і зниження доходів; виникнення аварійних ситуацій. За ступеня ймовірності виникнення виробничих ризиків у діяльності ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

суттєвим визнається ризик пов'язаний із попитом та ціноутворенням; зниження платоспроможності.

Аналіз картки наочно демонструє основні виробничі ризики ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД». Найбільш сильний вплив на підприємство надають: ризики пов'язані з попитом та ціноутворенням; ризики зниження платоспроможності; ризики збільшення тарифів. Дані ризики розташовані вище за лінію толерантності, а значить вимагають безпосередньої уваги. Тому потрібно їх переміщення з цієї зони з метою мінімізації втрат, тобто необхідно розробити певні плани дій для зменшення величини або ймовірності втрат від цих ризиків.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка заходів зниження ризиків на ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

Важливим елементом системи управління ризиками є розробка заходів щодо їхнього зниження. Заходи щодо зниження ризиків представлені на рисунку 3.1.

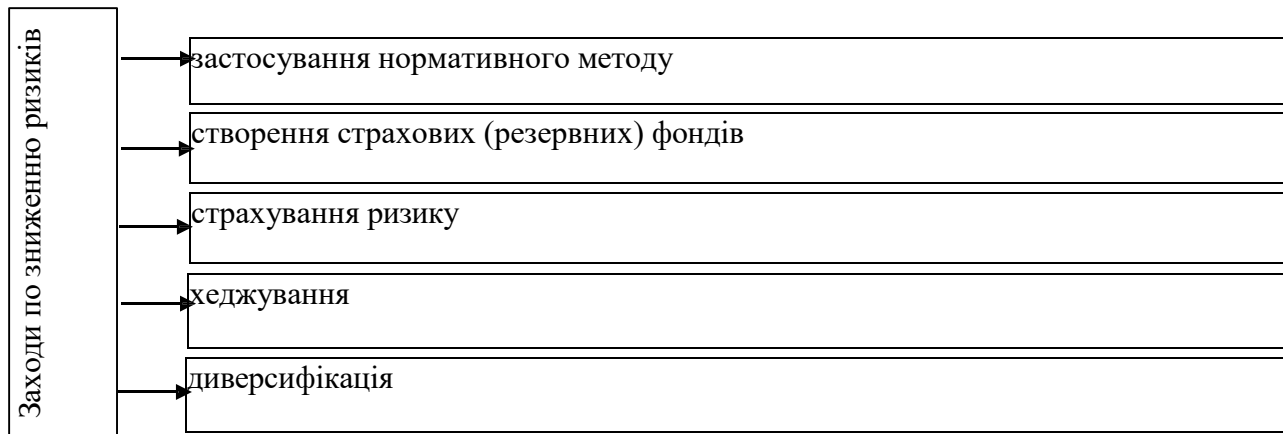


Рисунок 3.1 – Заходи по зниженню ризиків

Методи економічного захисту представлені на рисунку 3.2.

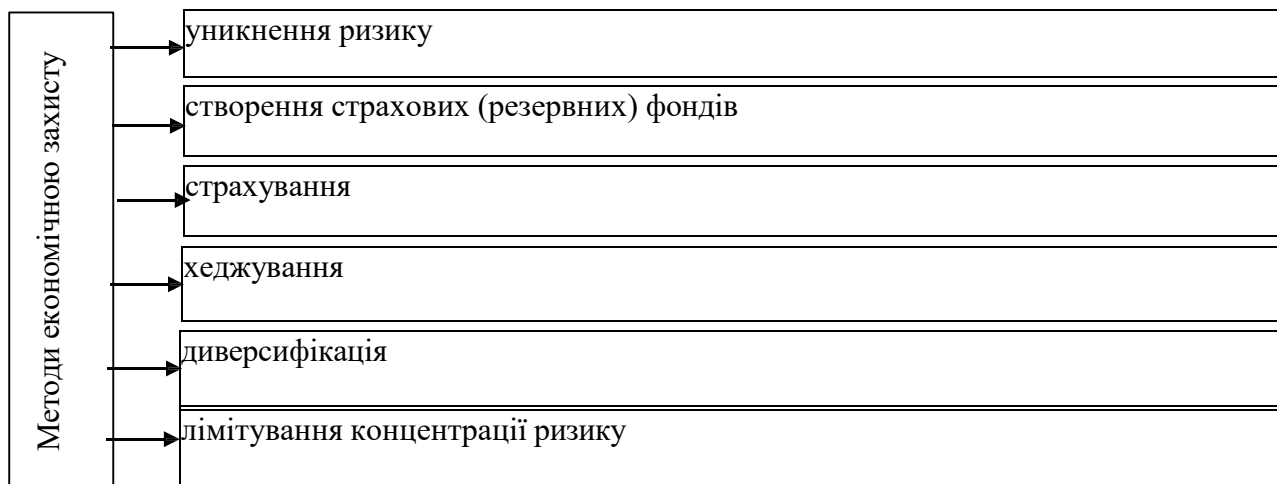


Рисунок 3.2 – Методи економічного захисту

Методи захисту від ризиків класифікуються за об'єктами впливу: фізичний захист, економічний захист. Економічний захист - прогнозування рівня додаткових витрат, оцінка тяжкості можливих збитків, використання всього фінансового механізму для ліквідації загрози ризику або його наслідків.

Вибір методів мінімізації ризику залежить від етапу життєвого циклу підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Методи мінімізації ризику залежно від етапу життєвого циклу підприємства

Етап	Метод
Створення	ухилення; страхування
Немовля	страхування; лімітування
Зростання	ухилення, страхування; диверсифікація
Дорослість	ухилення; диверсифікація
Зрілість (Спад)	ухилення; страхування; диверсифікація; лімітування

Усі заходи по зниження ризиків можуть бути розділені (рисунок 3.3).

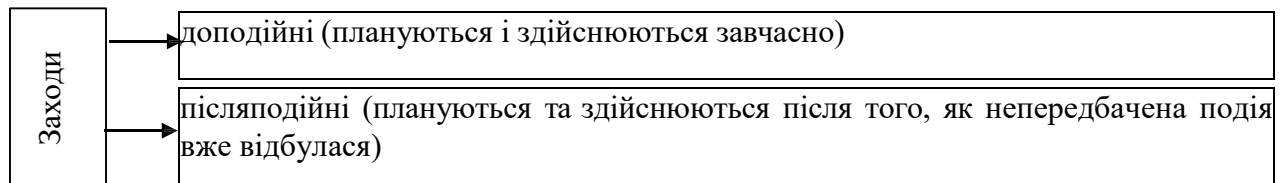


Рисунок 3.3 – Заходи по зниження ризиків

Усі будівельні ризики призводять до результатів, представлених рисунку 3.4.

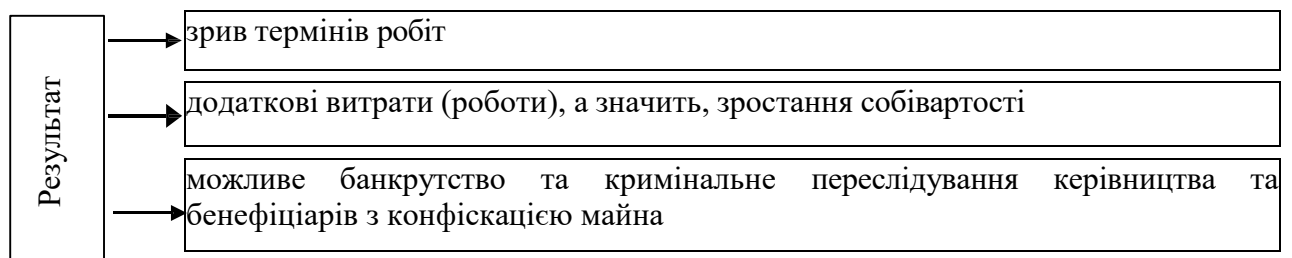


Рисунок 3.4 – Результати будівельних ризиків

Розглянемо в таблиці 3.2, як можна знизити ризики.

Таблиця 3.2 – Способи мінімізації будівельних ризиків

Ризик	Опис	Напрямок
Нестача персоналу	Нестача кадрів особливо гостро відчувається в будівельній галузі. За результатами одного з опитувань 80 % підрядників заявляють, що їм важко знайти кваліфікованих робітників. На жаль, нестача персоналу може швидко привести проекти до краху. За результатами дослідження 20 % проектів зриваються через нестачі кадрових ресурсів	Успішне забезпечення кадрами починається на етапі планування. Тому необхідний інструмент, який дозволить керувати проектами (отримувати відомості про робоче завантаження та графіки роботи, щоб розподіляти завдання відповідним чином). Для цієї мети підходить Wrike Resource. Використовуючи трудомісткості для завдань, можна розраховувати, скільки часу потрібно на виконання завдання. Особливо це зручно для завдань, які можуть розтягнутися на кілька днів, але потребують лише кілька годин роботи. Крім того, можна використовувати графіки робочого завантаження, щоб достеменно знати, кому з бригади можна доручити додаткове завдання. Тобто в результаті отримуємо план проекту, що враховує фактичний обсяг роботи, який може виконати будівельна бригада.
Порушення термінів	Нестача кадрів може спричинити нові і нові ризики, одним з таких ризиків є ризик порушення термінів. Опитування показало, що затвердження 44 % респондентів, їх проекти виконувалися довше, ніж очікувалося. Порушення графіка вважаються нормою в будівельній галузі, а на виконання великих проектів йде на 20% більше часу, чим було заплановано.	Може допомогти діаграм Ганта, де відображено завдання, які стосуються проекту, поруч із часовою шкалою. Це дуже зручний інструмент, що дозволяє відобразити у наочному вигляді календарний план, а також стежити за його дотриманням та за ходом виконання проекту загалом. Wrike пропонує діаграму Ганта для відображення на ній графіка виконання проекту, тобто з'являється можливість і стежити за перебігом робіт. Якщо якась задача буде виконана з порушенням графіка або змінилася послідовність виконуваних робіт, зображення на діаграмі і навіть залежності завдань зрушать автоматично.
Перевищення кошторису	У випадку перевищення термінів витрати за проектом також збільшуються. Доводиться витратити більше робітників годин і ресурсів, так що перевищення кошторису стає неминучим.	На жаль, немає можливості повністю звести на ні перевищення кошторису. Але Wrike сприяє запобіганню, так як дозволяє розподілити виділені кошти відповідним чином.

Ризики розташовуємо послідовно (другий ризик може виникнути через перший, третій через перший і другий і так далі).

Впровадження Система управління з реалізації будівельних проектів (Wrike Resource) дає численні переваги. Зокрема, така система дозволяє використовувати шаблони при плануванні проектів, оптимізувати виконання повторюваних завдань, підвищувати якість календарного планування та складати докладніші та точніші звіти.

Нами визначено, що основною загрозою для ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» є ризик зміни цін, попиту, прибутку. На ризик впливають: нестача кваліфікованих кадрів (підтверджено річним звітом підприємства), порушення строків будівництва викликане несвоєчасною оплатою зобов'язань підприємства, відсутність коштів викликано високим рівнем дебіторської заборгованості, це призводить до перевищення кошторисів на виконання будівельно-монтажних робіт, відповідно, знижується рівень прибутку.

Тому для мінімізації виробничих ризиків ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» запропоновано наступне:

- застосування технології планування і прогнозування управління ризиками підприємства;
- застосування програми покриття ризиків будівельної організації;
- використання моделі моніторингу будівельних ризиків;
- збільшити кількість атестованих спеціалістів зварювального виробництва I рівня (зварювальники) до 75 % облікового складу у кожному монтажному підрозділі.

3.2 Оцінка економічного ефекту від впровадження елементів системи ризик-менеджменту

По виявленим факторам ризику ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» були оцінені можливі наслідки цих подій та відповідна ймовірність та величина їх настання.

Таблиця 3.3 – Протокол самооцінки ризиків ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»

№	Ризики	Коефіцієнт ймовірності реалізації ризику, бал	Величина втрат, грн
1	Ризик несумлінності клієнтів	2	8739800,34
2	Ризик невчасності поставок	2	8799800,34
3	Ризик негативного впливу громадських організацій, економічні коливання	1	87 998,34
4	Ризик зміни структури доходів, збитки	3	11753100
5	Ризик нестабільності курсу валют	1	9205320,12
6	Ризик поломки обладнання	3	8739800,34
7	Ризик втрати вантажу	4	65023600
8	Фінансові втрати во час транспортування	4	15826600
9	Заподіяння шкоди третім особам	3	18266000

Розглянемо економічну ефективність впровадження політики зниження ризику. Виходячи з таблиці 3.3 Протокол самооцінки ризиків ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» можна виділити ряд ризиків, для управління якими можна використовувати такі інструменти:

- зовнішнє страхування;
- внутрішнє страхування.

У сучасних умовах ведення бізнесу можливий одночасний вплив кількох ситуацій ризику на діяльність будівельного підприємства. Тому представляється доцільним досліджувати їх спільний вплив на результативність операційної діяльності підприємства.

Ризик несумлінності клієнтів та Ризик невчасності постачання. Метод управління цими ризиками є страхування фінансових гарантій та банківська гарантія. Страхування фінансових гарантій цей вид страхування є спеціальним видом поруки. Він передбачає надання страховиком гарантій виконання фінансових зобов'язань, обумовлених у договорі правочину, укладеного між інвестором та позичальником. Банківська гарантія це виконання зобов'язань по контракту укладається в тому, що банк на прохання виконавця за договором надає замовнику за договором документ, що підтверджує зобов'язання банку виплатити певну суму грошей у разі невиконання виконавцем взятих він зобов'язань.

Ризик несумлінності клієнтів, відповідно до протоколу самооцінки, можлива величина втрат 8739800,34. Страхова сума становитиме 8739800,34. Розмір тарифу за даними Страховий брокер "ПроСтрахування24" від 1,5 до 4,5%.

Розрахунок страхової премії $8739800,34 * 1,5\% = 131097$

Розрахунок страхової премії $8739800,34 * 4,5\% = 393291$

Середнє значення розміру страхової премії при страхуванні фінансових гарантій 262194,00 грн.

При ризику невчасності постачання, застосуємо інструмент управління банківська гарантія. Це виконання зобов'язань по контракту складається в тому, що банк на прохання виконавця за договором надає замовнику за договором документ, що підтверджує зобов'язання банку виплатити певну суму грошей у разі невиконання виконавцем взятих зобов'язань. Можлива величина втрат згідно з протоколом самооцінки становить 8799800,34. Банк виступає гарантом при оплаті за договором на цю суму та додаткових витрат не передбачено.

Ризик негативного впливу громадських організацій, економічні коливання та ризик зміни структури доходів, збитки. Найбільш ефективним методом управління ризиком внутрішнє страхування. А саме створення резервних фондів, що здійснюється в межах самого підприємства та полягає у створенні спеціальних фондів для відшкодування збитків. Розміри відрахувань визначаються статутом підприємства. Їх джерелом служить прибуток, але не менше 5% від його статутного капіталу. Згідно з протоколом самооцінки можлива величина втрат 5165310,12 і 11753100. Для наочного розрахунку послужить показник 7% від щомісячного прибутку.

Розрахунок $266744166,67 * 7\% = 18672091,67$

Перевага даного способу управління ризиком – покриття ризиків здійснюється шляхом створення резервного фонду на підприємстві за рахунок мінімальних відрахувань від щомісячного чи щорічного прибутку.

Ризик нестабільності курсу валют – у результаті проведеного аналізу методом управління ризиком визначимо хеджування (страхування) валютного

ризик. Вид управління вибір валюти (або валют) ціни зовнішньоторговельного контракту / Включення до контракту валютного застереження. Спеціальна умова контракту, відповідно до якої сума платежу має бути переглянута у тій самій пропорції, в якій відбудеться зміна валютного курсу платежу щодо валюти застереження. Валютні застереження узгоджують величини належних платежів зі змінами на валютних і товарних ринки. Можлива величина фінансових втрат компанія оцінила як 9205320,12. Покриття ризиків здійснюється шляхом включення до контрактів спеціальних умов хеджування валютних ризиків.

Для мінімізації ризику втрати вантажу та фінансових втрат під час транспортування рекомендується застосовувати зовнішнє страхування, зокрема страхування вантажів. Цей метод управління ризиком забезпечує захист майнових інтересів власників вантажів у разі виникнення збитків, спричинених різними непередбаченими подіями під час транспортування. Страхування охоплює вантажі, що перевозяться будь-яким видом транспорту незалежно від пункту відправлення та місця призначення. Крім того, страхова виплата може включати покриття транспортних витрат, пов'язаних із доставкою вантажу до кінцевого пункту призначення. Можлива величина фінансових втрат згідно з протоколом оцінки 65023600 та 15826600. Загальна сума становить 80850200. За даними страхової компанії тариф становить 0,02%-0,2%.

Розрахунок $80850200 * 0,02\% = 16170,04$

Розрахунок $80850200 * 0,2\% = 161700,4$

Середнє значення розміру страхової премії становить 88935,22 грн, страхова сума складає 80850200,00 грн. Компанія страхує вантаж та захищена від фінансових втрат під час транспортування.

Ризик поломки устаткування можна компенсувати шляхом зовнішнього страхування, зокрема страхування майна юридичних осіб. Цей вид страхування охоплює широкий спектр матеріальних активів, включаючи будівлі, споруди, виробниче обладнання, техніку, а також товари в обороті, на складі, готову продукцію, сировину та напівфабрикати. Застосування страхування майна дозволяє підприємствам мінімізувати фінансові втрати у випадку пошкодження

або виходу з ладу устаткування, забезпечуючи стабільність і безперервність господарської діяльності. За даними самооцінки компанії можливий ризик складає 8739800,34. За даними страхового товариства страховий тариф складає 0,05%-0,35%.

Розрахунок $8739800,34 * 0,05\% = 4369,90$

Розрахунок $8739800,34 * 0,35\% = 30589,30$

Середнє значення розміру страхової премії, при страхуванні майна юридичних осіб становить 17479,60 грн. Страхова сума дорівнює 8739800,34 грн.

У роботі з ризиком заподіяння шкоди третім особам найефективнішим інструментом у вирішенні цієї проблеми буде використання зовнішнього страхування, а саме страхування цивільної відповідальності юридичних осіб. Страхується громадянська відповідальність за заподіяння шкоди навколишньому природному середовищу (порушення природного ландшафту за межами території, відведеної для здійснення застрахованої діяльності, забруднення навколишніх водойм, атмосфери тощо); шкоди майну третіх осіб (потерпілих); шкоди життю, здоров'ю третіх осіб (потерпілих). Можлива величина втрат становить 18266000. За даними Страхової компанії страховий тариф становить 0,5%.

Розрахунок $18266000 * 0,5\% = 91330$

Середнє значення розміру страхової премії, при страхуванні цивільної відповідальності юридичних осіб становить 91330,00 грн. Страхова сума дорівнює 18266000,00 грн.

Кожен із зазначених заходів сприяє зменшенню негативних наслідків ризикової ситуації, проте їх реалізація потребує фінансових витрат. Для прийняття рішення щодо доцільності проведення антиризикового заходу необхідно оцінити очікуваний ефект, який підприємство отримає в результаті його впровадження. Це дозволить визначити співвідношення між витратами та потенційними вигодами, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту.

На основі наявних даних проведемо аналіз економічної ефективності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічної ефективності

Щомісячний чистий прибуток ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»	Можлива величина втрат (за даними ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД»)	Фінансові витрати на сплату страхової премії	Фінансові витрати на створення резервного фонду	Разом фінансові витрати	Разом фінансові витрати з урахуванням рекомендацій щодо впровадження ризик-менеджменту (%)	Разом фінансові витрати, за відсутності ризик-менеджменту (%)
266744166,67	151519331,26	459938,8	18672091,6	19132030,4	7,17	56,80

А саме, розрахунки за таблицею 3.4 показують, що при проведенні кожного окремо антиризикового заходу, витрати на його здійснення менші, ніж втрати при настанні ситуації ризику. При використанні ризик-менеджменту можна відзначити позитивний економічний ефект. Так витрати на здійснення страхування та створення резервного фонду становлять 7,17% від щомісячного чистого прибутку ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД». Дані розрахунки показують, що сума коштів, витрачених на їх реалізацію буде меншою, ніж збитки при настанні ситуації ризику.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було розглянуто теоретичні аспекти формування ризик-менеджменту в торговельних організаціях. Аналіз існуючих визначень поняття «ризик» показав, що його універсальне трактування відсутнє, оскільки кожне підприємство адаптує його відповідно до особливостей своєї діяльності.

Особлива увага приділена сутності ризику, його основним видам та класифікаціям, а також впливу на функціонування підприємства. У теоретичній частині роботи досліджено методи формування та організації ефективної системи ризик-менеджменту.

Важливо зазначити, що система ризик-менеджменту має забезпечувати баланс між отриманням прибутку та мінімізацією збитків, а також бути інтегрованою в загальну політику підприємства. Лише за таких умов вона може функціонувати ефективно.

Практична частина дослідження містить аналіз організаційно-правових характеристик діяльності ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД», факторів макро- та мікросередовища, а також внутрішніх впливів на організацію.

На основі оцінки зовнішнього та внутрішнього стану підприємства, використовуючи метод експертних оцінок, було розроблено стратегію посилення позицій на ринку, яка визнана оптимальною за умов ризикових ситуацій.

Оцінка управління ризиками показала необхідність удосконалення відповідних процедур, що можливе шляхом цілеспрямованого формування системи ризик-менеджменту підприємства. Для реалізації обраної стратегії розроблено програмно-цільовий підхід, головна мета якого – підвищення ефективності діяльності підприємства та формування дієвої системи ризик-менеджменту.

Побудова системи ризик-менеджменту в ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» реалізована шляхом розробки структурної схеми ефективного управління

ризиками. Для її впровадження визначено алгоритм аналізу та оцінки ризиків.

Результати аналізу соціально-економічної ефективності підтвердили доцільність запропонованих рекомендацій: підвищення економічної складової сприяє фінансовій стабільності, а покращення соціальної компоненти зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Ключовим аспектом управління ризиками є розробка заходів їх мінімізації. Методи захисту класифіковано відповідно до об'єктів впливу. Зокрема, для ТОВ «ПСК ПРОФІЛЬБУД» обрано дієві методи з ухиленням від ризиків, що є ефективним способом їх зниження.

Основними загрозами для підприємства визначено:

1. Коливання цін, попиту та рівня прибутку.
2. Недостатню кількість кваліфікованих кадрів, що підтверджено річним звітом компанії.
3. Порухення термінів будівництва через несвоєчасне виконання фінансових зобов'язань.
4. Високий рівень дебіторської заборгованості, що призводить до перевищення кошторисів будівельно-монтажних робіт.

Для мінімізації виробничих ризиків запропоновано:

1. Впровадження технологій планування та прогнозування системи управління ризиками.
2. Використання програм покриття ризиків будівельної організації.
3. Розробку моделі моніторингу будівельних ризиків.
4. Збільшення кількості атестованих спеціалістів зварювального виробництва I рівня до 75% облікового складу в кожному монтажному підрозділі.

Це дозволить підвищити рівень контролю над ризиками, зміцнити фінансову стійкість підприємства та забезпечити ефективність його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Н. А. Управління ризиками інноваційної діяльності у сфері торгівлі. Економічні науки. 2021. № 10. С. 115–120.
2. Березюк Н. П. Управління торговельними ризиками в контексті фінансової стійкості підприємства. Фінанси України. 2021. № 9. С. 95–101.
3. Биков М. В. Інформаційна безпека як складова ризик-менеджменту торговельної компанії. Економічний дискурс. 2022. № 6. С. 67–70.
4. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2022. – 384 с.
5. Бугай Т. П. Механізм управління ризиками у торговельній діяльності. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2020. № 10. С. 117–122.
6. Горбачова А. Л. Практики ризик-менеджменту в міжнародній торгівлі. Вісник економіки. 2021. № 4. С. 70–75.
7. Довгань А. Ю. Ризики в діяльності підприємств торгівлі та методи їх оцінювання. Економіка і держава. 2022. № 6. С. 37–41.
8. Дьяків Г. Г. Ризик-орієнтований підхід у внутрішньому контролі торговельного підприємства. Економічний вісник університету. 2022. № 47. С. 58–62.
9. Іванченко Т. М. Економічні ризики та механізм їх нейтралізації у торгівлі. Економіка і прогнозування. 2022. № 4. С. 89–94.
10. Крамаренко Т. В. Формування системи управління ризиками в роздрібній торгівлі. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 83–87.
11. Лаптев В. І. Ризик-менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
12. Ляшенко В. І. Методи ідентифікації та мінімізації ризиків у роздрібній торгівлі. Інтелект ХХІ. 2021. № 1. С. 102–106.
13. Павлова А. В. Управління ризиками на підприємстві. Харків : Фінансова думка, 2021. 204 с.
14. Пилипчук Т. І. Оцінювання та управління ризиками підприємств

- роздрібної торгівлі. Наукові праці ОНУ ім. Мечникова. 2022. № 36. С. 64–69.
15. Плотнікова М. О. Управління ризиками в логістичних ланцюгах торговельних компаній. Логістика: проблеми та рішення. 2021. № 3. С. 25–29.
16. Радченко О. В. Система внутрішнього контролю в торгівлі: ризик-орієнтований підхід. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 5. С. 84–89.
17. Світлична Н. С. Аналітика ризиків у системі управління торговельною компанією. Маркетинг в Україні. 2022. № 6. С. 40–43.
18. Сідоренко Л. В. Сучасні підходи до зниження ризиків логістичного обслуговування в торгівлі. Економіка і організація управління. 2022. № 3. С. 77–81.
19. Соловійов А. В. Інструменти ризик-менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання. Економіка і суспільство. 2023. № 49. С. 110–115.
20. Стельмах О. Ю. Управління ризиками на підприємствах торгівлі в контексті сталого розвитку. Економіка і суспільство. 2023. № 50. С. 101–105.
21. Стеценко В. Ризик-менеджмент як елемент стратегічного управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. № 40. С. 72–76.
22. Сухорукова Л. І. Управління ризиками підприємств малого та середнього бізнесу. Науковий вісник ХДУ. 2021. № 2(78). С. 132–136.
23. Ткаченко Н. М. Інтегрована система ризик-менеджменту в торгівлі: сучасні підходи. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 76. С. 91–96.
24. Ткаченко О. В. Антикризове управління торговельними підприємствами в умовах нестабільності. Управління розвитком. 2023. № 1. С. 40–44.
25. Хоменко І. В. Управління торговельними ризиками в умовах воєнного стану. Економіка та стратегія. 2023. № 2. С. 92–96.
26. Чернуха Т. В. Використання комп'ютерного моделювання в оцінці торговельних ризиків. Бізнес-аналітика. 2023. № 2. С. 56–61.
27. Чмир Л. М. Оцінка та аналіз ризиків у дистрибуції. Маркетинг і логістика. 2021. № 3. С. 50–54.

28. Чорна Л. Ю. Методичні підходи до побудови системи ризик-менеджменту. Фінанси і кредит. 2021. № 9. С. 102–107.
29. Швиданенко Г. О., Іваненко Л. Л. Менеджмент ризиків підприємства : монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 298 с.
30. Шевченко О. А. Управління ризиками торговельних підприємств в умовах невизначеності. Економіка та держава. 2023. № 2. С. 45–49.
31. Яременко М. І. Впровадження ризик-менеджменту в цифрову модель управління торговельним підприємством. Економіка і прогнозування. 2023. № 1. С. 59–64.
32. Deloitte. Global Risk Management Survey. 2022 Edition. URL: <https://www2.deloitte.com>
33. Ernst & Young. Retail Risk Survey Report 2023. URL: <https://www.ey.com>
34. EY. Enterprise Resilience in Retail. URL: https://www.ey.com/en_gl
35. Forbes. Supply Chain Risk in Retail. URL: <https://www.forbes.com>
36. Grant Thornton. Retail Risk Intelligence 2023. URL: <https://www.grantthornton.global>
37. Harvard Business Review. Risk Management Strategies in Retail. URL: <https://hbr.org/topic/risk-management>
38. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
39. KPMG. Enterprise Risk Management in Retail. URL: <https://kpmg.com>
40. PwC. Managing risk in retail operations. URL: <https://www.pwc.com>