

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Економічна оцінка ризиків компанії

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: _____ /Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____ /Дерев'янка Ю.М./

Виконавець: _____ /Лжик С.О./

Група: _____ Е-81

АНОТАЦІЯ
на кваліфікаційну роботу на тему:
«Економічна оцінка ризиків компанії»

Кваліфікаційна робота містить 50 сторінок тексту, яка складається з 4 розділів і містять в собі 2 рисунки та 9 таблиць та список використаної літератури із 54 джерел.

Об'єктом дослідження виступають економічні ризики, які є ключовими елементами підприємництва з наслідками негативного і позитивного характеру.

Предметом дослідження є економічні ситуації, що виникають під час управління економічними об'єктами в умовах невизначеності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в визначенні сутності та структури економічних ризиків компанії та особливостей їх управління.

Завданнями роботи є:

- ✓ визначити потенційні та існуючі ризики у діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання;
- ✓ описати та охарактеризувати ризики, які існують на підприємстві;
- ✓ оцінити рівень економічного ризику з використанням методів оцінки ризику;
- ✓ дати характеристику наслідків впливу ризику на діяльність підприємства;
- ✓ розробити шляхи мінімізації впливу ризику на господарський механізм підприємства;
- ✓ узагальнити результати роботи.

У першому розділі роботи «Економічні ризики компанії» аналізуються види й характер економічних ризиків бізнес-середовища.

У другому розділі «Науково-методичні особливості процедур оцінювання економічних ризиків» наведено приклади сучасних методів оцінювання економічних ризиків, а також зазначені особливості процедур обґрунтування й прийняття господарських рішень економічними суб'єктами.

У третьому розділі «Організаційно-економічні підходи до управління

ризиками компанії/організації» аналізуються методи управління ризиками компанії, і описуються способи зниження ризиків через удосконалення підходів щодо їх аналізу й оцінювання для суб'єктів господарювання.

У четвертому розділі «Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова пошта» оцінюються результати та перспективи розвитку транспортних підприємств на базі ТОВ «Нова Пошта».

Таким чином, я висвітлю деякі теоретичні відомості про сутність економічних ризиків, їх види та класифікації. За результатами дослідження розповім про сучасні методи оцінювання небезпеки та про заходи, що необхідно вжити аби прийняти оптимальне, економічно грамотне господарське рішення.

Основний науковий результат (наукова новизна) кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямків щодо вдосконалення управління ризиками підприємства за рахунок підвищення ефективності в підходах щодо їх аналізу й оцінювання для суб'єктів господарювання підприємства в сучасних економічних умовах.

Ключові слова: ризик, підприємницький ризик, аналіз ризику, методи виявлення ризиків, оцінка ризиків, якісний і кількісний аналіз ризиків, фінансування ризиків, індивідуальний ризик, колективний ризик, страхування ризиків.

SUMMARY

for **QUALIFICATION PAPER** on the topic:

“Economic Assessment of the Company's Risks”

The qualification work contains 52 pages of text, which consist of 4 sections and contain 2 figures and 8 tables.

The object of the study are economic risks, which are key elements of entrepreneurship with negative and positive consequences.

The subject of the research is economic situations that arise during the management of economic objects in conditions of uncertainty.

The purpose of the qualification work is to determine the nature and structure of economic risks of the company and the features of their management.

The objectives of the work are:

- ✓ identify potential and existing risks in the enterprise in modern business conditions;
- ✓ describe and describe the risks that exist in the enterprise;
- ✓ assess the level of economic risk using risk assessment methods;
- ✓ describe the consequences of the impact of risk on the enterprise;
- ✓ develop ways to minimize the impact of risk on the economic mechanism of the enterprise;
- ✓ summarize the results of the work.

The first section of the company "Economic risks of the company" analyzes the types and nature of economic risks of the business environment.

The second section "Scientific and methodological features of economic risk assessment procedures" provides examples of modern methods of economic risk assessment, as well as features of the procedures for justification and decision-making by economic entities.

The third section, Organizational and Economic Approaches to Company / Organization Risk Management, analyzes the company's risk management methods

and describes ways to reduce risks by improving approaches to their analysis and evaluation for businesses.

The fourth section "Analysis of ways to overcome business risks on the example of Nova Poshta LLC" evaluates the results and prospects for the development of transport enterprises on the basis of Nova Poshta LLC.

Thus, I will highlight some theoretical information about the nature of economic risks, their types and classifications. Based on the results of the research, I will talk about modern methods of risk assessment and the measures that need to be taken to make the optimal, economically sound economic decision.

The main scientific result (scientific novelty) of the qualification work is to develop directions for improving the risk management of the enterprise by increasing the efficiency of approaches to their analysis and evaluation for business entities in modern economic conditions.

Key words: risk, business risk, risk analysis, risk detection methods, risk assessment, qualitative and quantitative risk analysis, risk financing, individual risk, collective risk, risk insurance.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ КОМПАНІЇ.....	9
1.1 Види й характер економічних ризиків бізнес-середовища.....	9
1.2 Економіко-фінансові ризики діяльності компанії.....	13
1.3 Правові й соціальні ризики бізнес-середовища.....	13
2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕДУР ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ.....	16
2.1 Сучасні методики/підходи оцінювання економічних ризиків.....	16
2.2 Особливості процедур обґрунтування й прийняття господарських рішень економічними суб'єктами.....	19
3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ/ОРГАНІЗАЦІЇ.....	24
3.1 Методи управління ризиками компанії/організації.....	24
3.2 Способи зниження ризиків через удосконалення методів їх аналізу й..... оцінювання для суб'єктів господарювання.....	31
4. АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ПОДОЛАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	35
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Дуже часто діяльність підприємницьких організацій передбачає необхідність прийняття господарських рішень в умовах невідомості або невизначеності, коли треба робити вибір з певної кількості можливих варіантів, наслідки яких складно розрахувати. Жодні, навіть найсучасніші аналізи прогнозу не можуть повністю виключити невизначеність ринку. А де існують поняття невизначеності і випадковості, там невід'ємними стають ризики.

В умовах ринкової економіки ризик є ключовим елементом підприємництва. Але варто зазначити, що його можна розцінювати не тільки як небезпеку, а й як можливість подолання невизначеності в ситуації неминучого вибору і цей вибір може привести, при якісній оцінці імовірності досягнення результату, к позитивним наслідкам. Підприємствам слід не уникати ризику, а вміти керувати ним. Одне з головних правил фінансово-господарської діяльності свідчить: не уникати ризику, а передбачити його, прагнучи знизити до більш низького рівня.

У «Господарському кодексі України» сказано, що підприємництво є процесом прийняття відповідальності і в той же час, є процесом прийняття на себе ризику. Отже, здатність і готовність до ризику – це якість, яка притаманна підприємцю.

Оскільки ризик – невід'ємна риса господарських рішень, то з еволюцією умов господарювання може змінюватись і його характер. Особливістю сучасного ризику є його тотальність, всеосяжність, що притаманно ринковій економіці.

Під ризиком прийнято розуміти можливість втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності. Ризик розглядається як діяльність, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого існує можливість кількісно і

якісно оцінити вірогідність досягнення передбаченого результату, невдачі та відхилення від мети.

В своїй роботі я висвітлю деякі теоретичні відомості про сутність економічних ризиків, їх види та класифікації. Розповім про сучасні методи оцінювання небезпеки та про заходи, що необхідно вжити аби прийняти оптимальне, економічно грамотне господарське рішення.

Мета роботи – визначення сутності та структури економічних ризиків компанії та особливостей їх управління.

Об'єкт дослідження – економічні ризики, як ключовий елемент підприємництва з наслідками негативного і позитивного характеру.

Предмет дослідження – економічні ситуації, що виникають під час управління економічними об'єктами в умовах невизначеності.

У першому розділі роботи «Економічні ризики компанії» аналізуються види й характер економічних ризиків бізнес-середовища.

У другому розділі «Науково-методичні особливості процедур оцінювання економічних ризиків» наведено приклади сучасних методів оцінювання економічних ризиків, а також зазначені особливості процедур обґрунтування й прийняття господарських рішень економічними суб'єктами.

У третьому розділі «Організаційно-економічні підходи до управління ризиками компанії/організації» аналізуються методи управління ризиками компанії, і описуються способи зниження ризиків через удосконалення підходів щодо їх аналізу й оцінювання для суб'єктів господарювання.

У четвертому розділі «Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова пошта» оцінюються результати та перспективи розвитку транспортних підприємств на базі ТОВ «Нова Пошта».

1. ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ КОМПАНІЇ

1.1 Види й характер економічних ризиків бізнес-середовища

Наявність фактору ризику – необхідна складова ринкової економіки, оскільки ринок передбачає економічну свободу господарської діяльності, за якої вигода одних суб'єктів може стати втратами для інших. Тому, задля того, щоб зменшити втрати, лідери організацій мають передбачати різні типи ризиків, джерела їх виникнення, можливість виникнення і послідувачі наслідки. Однак, це супроводжується, як правило, серйозними труднощами. Сучасна економічна система є складною структурою, яка безперервно розвивається і змінюється, трансформуючись і втрачаючи свої деякі властивості та елементи, добуваючи нову форму існування [34,39,40,41,42, 43,44,26,47-54].

Економічна діяльність дуже різноманітна, багата на варіантність, кожний з яких має власний ризик їхньої реалізації [28,30,31,32,33,35,36,37,38,45].

В економічній літературі описуються різні варіанти класифікації ризиків. Зупинимося на найбільш важливих з них з погляду кон'юнктурних досліджень. Складність класифікації економічних ризиків полягає в їхньому різноманітті [1].

Насамперед, треба розрізняти:

- ризики, пов'язані з господарською діяльністю;
- ризики, пов'язані з особистими якостями особи, що приймає рішення;
- ризики, пов'язані з недоліками інформації про стан зовнішнього середовища.

Класифікації ризиків залежно від цілей, які переслідуються при розгляді ризику:

- За сферою виникнення:
 - зовнішні;
 - внутрішні (кадрові).

- За спільністю:
 - загальні (інформаційні);
 - специфічні (банківські, виробничі).
- За рівнем прийняття рішень:
 - макроекономічні (глобальні);
 - мікроекономічні (локальні).
- По тривалості дії:
 - короткочасні (транспортний, неплатіж по конкретній угоді);
 - постійні (ризик стихійних лих у певному районі, правовий у певній країні).
- За рівнем втрат:
 - мінімальний, середній, оптимальний, максимальний або припустимий;
 - критичний;
 - катастрофічний.

Під зоною допустимого ризику розуміють зону, у межах якої даний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну доцільність, тобто, коли очікувані збитки менше очікуваного прибутку. Підприємцеві загрожує тільки недоодержання очікуваного прибутку. Верхня межа зони припустимого ризику відповідає рівню можливих збитків, що дорівнює значенню розрахованого прибутку [2].

Зона критичного ризику визначається небезпекою випадкових збитків, розміри яких перевищують величину прибутку, що очікується й величину всіх засобів, вкладених у справу. Підприємець в цьому випадку не тільки не одержує ніякого доходу, але й одержує збитки в сумі, яка рівна всім марним витратам.

Зоною катастрофічного ризику є область випадкових збитків, які можуть досягти величини, яка є рівна майновому стану підприємця. Катастрофічний ризик здатний призвести до банкрутства, або навіть закриття підприємства й розпродажу майна. До нього можна віднести ризик із загрозою життю.

- По ступені правомірності:

- правомірний (виправданий);
- неправомірний (невиправданий).
- По можливості страхування:
 - що страхуються;
 - що не страхуються.
- По загрозі сталості втрат:
 - статичні (прості);
 - динамічні (спекулятивні) [3].

Статичний ризик – це ризик втратити реальні активи внаслідок перенесення збитків власності, а також втрати доходу компанії через її недієздатність.

Динамічний ризик – це ризик неочікуваних змін вартості основного капіталу через прийняття управлінських рішень або непередбачених обставин.

Особливість статичних ризиків полягає у тому, що вони практично завжди несуть у собі втрати для економічної діяльності (стихійні лиха, злочинні дії, прийняття несприятливого законодавства, недієздатності ключових фахівців і т.д.).

Динамічні ризики, залежно від сформованих обставин, можуть нести в собі або прибуток, або втрати [4,13].

- Видові:
 - пожежі, збої комп'ютерів, стихійні лиха, інфляція й т.д.
- Щодо аспектів:
 - психологічний, соціальний, економічний, юридичний, політичний, медико-біологічний, комбінований.
- По об'єктивності:
 - з об'єктивною ймовірністю;
 - з суб'єктивною ймовірністю;
 - з суб'єктивно - об'єктивною ймовірністю.
- Щодо часу прийняття рішень:

- випереджальний;
- своєчасний;
- запізнілий.
- По типах:
 - раціональний (обґрунтований);
 - нераціональний (необґрунтований);
 - авантюрний (азартний).
- По кількості осіб, що приймають рішення:
 - індивідуальний;
 - груповий.

Якщо підсумувати, то основними факторами виникнення ризиків є наступні (Рис. 1).

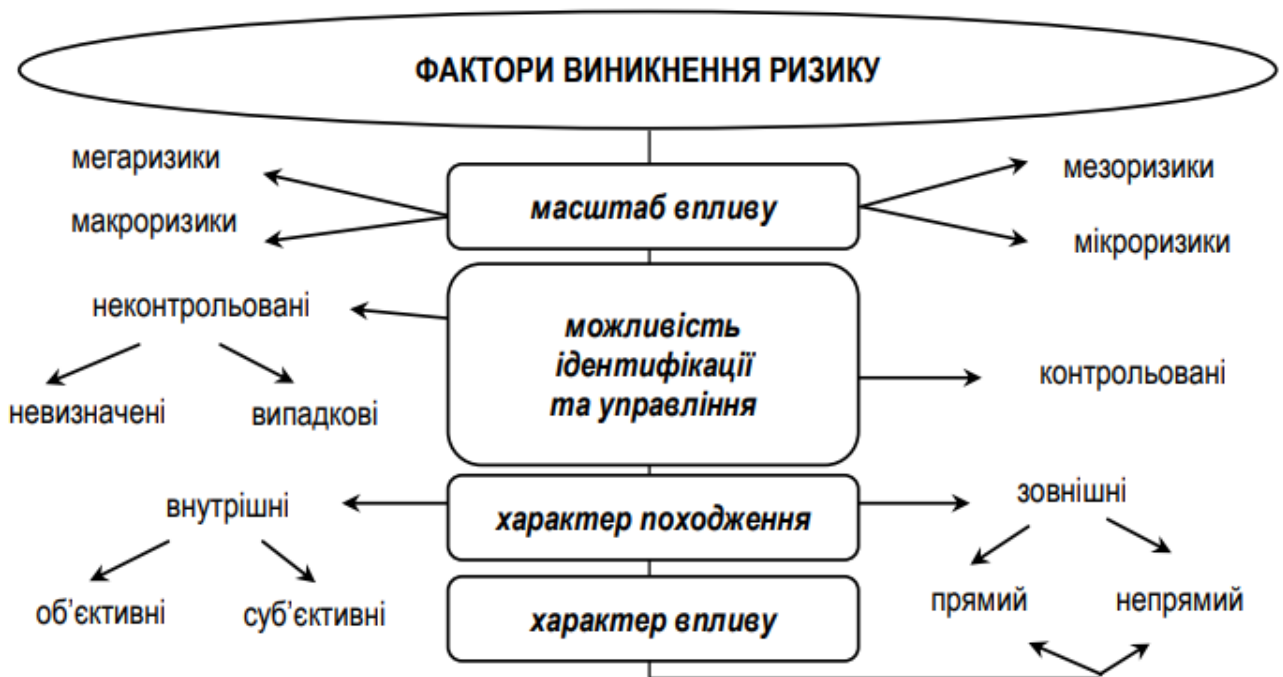


Рис. 1 – Класифікація факторів виникнення ризику

1.2 Економіко-фінансові ризики діяльності компанії

Економічний та фінансовий ризик – це ризик, що виникає при здійсненні фінансових операцій, коли фінансування підприємства як товару є валюта, цінні папери або фонди.

Фінансовий ризик включає процентний, кредитний та валютний ризики.

Ризик процентної ставки виникає через те, що коливання процентних ставок призводить до зміни витрат на оплату або процентного доходу від інвестицій, що означає зміну величини прибутку порівняно з очікуваною. З цим видом ризику стикаються банки, страхові та інвестиційні компанії, а також нефінансові компанії, які позичають гроші або інвестують у прибуткові активи.

Як і валютний ризик, цей тип ризику можна поділити на такі категорії: ризик втрат внаслідок зміни грошових потоків; портфельний ризик; економічний ризик.

Ризик втрат внаслідок зміни грошового потоку. Компанії, які мають намір взяти в борг або мають борг із плаваючою ставкою, можуть зазнати збитків, якщо процентні ставки зростуть із збільшенням грошового потоку за борговими послугами. На відміну від цього, депозити компанії, які сплачують відсотки з плаваючою ставкою, піддаються ризику у разі падіння процентних ставок.

Нестабільність процентних ставок створює невизначеність як для позичальників, так і для позикодавців. Невизначеність щодо майбутніх процентних ставок може створити перешкоди у бізнес-плануванні.

Підвищення процентних ставок за отримані готівкові позики може серйозно вплинути на рух грошових коштів. Існуючі методи зменшення невизначеності майбутніх процентних ставок можуть усунути основну перешкоду для планування інвестицій [5,14].

1.3 Правові й соціальні ризики бізнес-середовища

З погляду права ризик може бути розглянутий як:

- особливий випадок цивільної й правової відповідальності;
- компетенції, правочину прийняття рішень;

- питання відшкодування збитку приписання обов'язкових санкцій за невиконання директиву вищих організацій;
- дії, що суперечать суспільним інтересам [1,15].

Юридичний аспект ризику здебільшого пов'язаний з ризиком зміни законодавства.

Ризик правових змін – це ризик, пов'язаний з усіма можливими змінами в законодавстві, що регулює випуск цінних паперів, завдаючи значної шкоди емітенту та інвесторам.

У юридичному сенсі ризик вказує на наявність невизначеності в діях особи, що приймає рішення. Таким чином, у юридичних документах існує негативне ставлення до ризику, але в той же час є досить багато місця для питань ризику. Термін ризик використовується більш чітко в юридичних документах, ніж в економічній літературі. З юридичної точки зору, ризик починається, коли закінчується відповідальність, відшкодування збитків за контрактом або з інших підстав. Отже, проблема полягає в тому, що хто зазнає шкоди, ніхто не притягується до кримінальної відповідальності і ніхто не змушений компенсувати шкоду на будь-якій законній основі. Збитки некомерційних організацій або прибутку в менших розмірах, ніж очікувалося, нещодавно почали чітко визначатись у правових документах. Хоча насправді важко провести межу між ризиком, безгосподарністю та цілеспрямованою злочинною діяльністю, це не означає, що немає підстав для переслідування за іншими умовами економічної діяльності, згідно із законодавством про працю. З точки зору закону, погане управління, некомпетентність керівників, відсутність розуміння, якщо це призведе до серйозних наслідків, будуть покарані. Правова невизначеність, особливо щодо доходів, не усвідомлюється, оскільки вона має неявно абстрактний характер.

Регулювання ризиків повинно базуватися на тому, що компанія повинна формувати резервний фонд за рахунок прибутку, щоб покрити збитки, що виникають внаслідок ризикових рішень, за рахунок цього фонду.

Ризик на верхній межі резервного фонду є надмірним.

Крім того, якщо компанія має можливість за власний рахунок або, принаймні, за допомогою короткострокової банківської позики покрити збитки (або втрачений дохід), санкції застосовуватись не можуть. Рішення з елементом ризику повинні бути включені в бізнес-план. Однак, якщо прогнозується, що збитки будуть дуже великими, план повинен бути затверджений начальником або наданий зацікавленим сторонам.

Соціальний ризик, в свою чергу може бути викликаний:

- пандемією;
- хронологічними захворюваннями людей у розвинутих країнах;
- посиленням соціальної політики;
- зростанням світової захворюваності (СПІД, рак, малярія і т.д) [3,17].

2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕДУР ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ

2.1 Сучасні методики/підходи оцінювання економічних ризиків

Основні методи оцінки ризиків у діяльності промислових підприємств можна стисло зобразити подібною таблицею (Таблиця 1).

Таблиця 1 – Основні методи оцінки ризиків.

Тип методу	Характеристика
Статистичний метод	Визначає рівень певного ризику за допомогою аналізу статистичних даних діяльності Підприємства.
Експертний метод	Базується на аналізі даних діяльності підприємства експертами в досліджуваній галузі, здійснюється оцінка вірогідності виникнення певних подій та витрат.
Розрахунково-аналітичний метод	Передбачає використання прикладних математичних моделей під час оцінки ризику.
Метод доцільності витрат	Проводиться розподіл витрат підприємства.
Аналітичний метод	Під час оцінки ризику будуються діаграми залежності підприємства від чинників ризику та визначаються критичні значення.
Економіко-статистичний метод	Дає змогу визначити рівень фінансового ризику, дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації..
Метод аналогів	Дає змогу визначити рівень ризику за окремими найбільш масовими операціям підприємства, використовуючи як власний досвід, так і досвід конкурентів
Аналіз чуттєвості	Полягає у зміні ефективності проекту за певної зміни одного з параметрів проекту.
Метод «сценаріїв»	Розроблення сценарію розвитку проекту в декількох альтернативних варіантах.
Метод Монте-Карло	Ґрунтується на використанні імітаційних моделей для розроблення багатьох сценаріїв. Під час застосування даного методу застосовуються такі величини, як: чистий дисконтований дохід; інтегральний ефект.

Детальна класифікація ризику, понесеного на бізнес-об'єкті, дозволяє провести оцінку його розміру та очікуваних наслідків негативного впливу. Для цього використовуються положення методу аналізу та оцінки ризиків.

Аналіз та оцінка економічного ризику включає такі етапи:

1. Вивчення нормативних актів у конкретній галузі економічних відносин, де здійснюється підприємницька діяльність. У цьому випадку мова йде про спеціальні закони, що стосуються кредитування (кредитний ризик), операцій банківської системи (банківський ризик), системи оподаткування підприємств (податковий ризик), фінансового оздоровлення або банкрутства (ризик банкрутства) тощо.

2. Порівняйте нормативні вимоги з економічною теорією та економічною практикою. Результатом цієї фази може бути сукупність існуючих законів про динаміку їх прийняття та впровадження в економічну практику. Сучасний набір вимог представлений у вигляді інформаційної бази даних, за допомогою якої можна визначити наявність в економічних відносинах норм, оцінити ефективність їх застосування до предмета бізнесу у будь-який час.

3. Отримана інформація про затвердження даних забезпечує практичне застосування теоретичних даних на бізнес-об'єктах. При розробці дії, спрямованої на бізнес або інший суб'єкт господарювання, використовуються такі інформаційні дані, як аналіз нормативних актів, досвід прийняття управлінських рішень експертів або керівників бізнес-підрозділів. Джерелом ризику є вигода від великої кількості підрозділів, які пошкоджені діями перевірки ділового рішення, тому здійснення дій у формі реального тесту завжди ґрунтується на прогнозі ймовірності. Вихід його результатів і містить елемент невизначеності. У цьому випадку ефективність зменшення ризику підвищується, якщо на етапі підготовки до фактичного тестування гармонізуються вимоги якомога більшої кількості ділових організацій.

4. Вжити заходи щодо стартапів. На цьому етапі організація методично враховує складові витрат і прибутку підприємницької діяльності. Для цього

використовують стандартні методи бухгалтерського обліку, оподаткування, реєстрації, а також системи нарахування для зберігання та забезпечення користувачів.

5. Оцініть отримані результати. В умовах відносної рівноваги економічних відносин, коли дії суб'єктів узгоджуються між собою та з об'єктом бізнесу, доцільно повністю враховувати елементи, що становлять витрати та доходи. Тоді існує високий ступінь рішучості між взаємовідносинами суб'єкта та низьким рівнем ризику. Оцінка ризику проводиться з точки зору доходів і витрат. На практиці це часто зводиться до базового показника складових ризику. Оцінка результатів проводиться у вигляді єдиного джерела інформації, яке синтезує висновки, рекомендації та критичні коментарі, що забезпечують загальну оцінку рівня економічного ризику, сутності та наслідків [1].

Основним наслідком ризику є неодноразові витрати часу та грошей на його реалізацію через збільшене навантаження та час виконання проекту.

Метою аналізу ризиків є надання потенційним партнерам або учасникам проекту даних, необхідних для прийняття рішення щодо доцільності участі у проекті та заходів щодо їх захисту від шкоди, потенційних фінансових втрат. Отже, аналіз можуть проводити окремі учасники проекту.

Для аналізу ризиків слід встановити його допустимі межі стосовно вимог безпеки та прийняти управлінські рішення:

- наявність інформаційної системи, що дозволяє швидко контролювати існуючі джерела небезпеки, особливо статистичну літературу з екологічної епідеміології;
- інформація про очікувані сфери економічної діяльності, проекти та технічні рішення, які можуть вплинути на рівень екологічної безпеки, а також програма можливої оцінки ризику;
- експертиза безпеки та порівняння альтернативних проектів та технологій як джерела ризику;

- розробити економічну та технічну стратегію підвищення безпеки та визначити оптимальну структуру витрат для управління ризиками та зменшити його до прийняттого рівня з соціальної, економічної та екологічної точок зору;
- прогнозування та аналіз, що визначають рівень ризику, при якому припиняється збільшення розміру екологічної шкоди;
- формувати організаційну структуру, експертну систему та нормативні документи, призначені для виконання цих функцій та процедур прийняття рішень;
- впливати на громадську думку та використовувати наукові дані щодо рівня екологічного ризику, щоб зосередитись на об'єктивних оцінках ризику, а не на сентиментальних чи популістських.

Існують такі типи аналізу ризиків:

- якісні – визначити показники ризику, етапи роботи, на яких виникає ризик, його потенційні сфери та виявити ризики;
- кількісний – передбачає кількісну оцінку окремих ризиків, а також проекту в цілому [3,18].

2.2 Особливості процедур обґрунтування й прийняття господарських рішень економічними суб'єктами

Доведення економічних рішень – підтвердження переконливих доказів відповідності очікуваного рішення встановленим критеріям та фактичним обмеженням.

Наукова обґрунтованість рішень, їх оптимальність, з одного боку, залежить від досконалості методів, що використовуються при формулюванні та реалізації рішень, а з іншого – від ступеня належності персоналу до сукупності методів.

Вибір методів для обґрунтування конкретних бізнес-рішень повинен включати:

- аналіз економічної проблеми з точки зору її змісту, можливості формалізації;
- вибір методів пошуку найкращого рішення;

- визначення правила та умови застосування обраних методів.

Методи доведення рішень, як правило, застосовуються комплексно. Це пов'язано з наявністю формальних та неформальних факторів, що створюють ситуацію [5,19].

Ці фактори повинні бути враховані для прийняття остаточного рішення щодо відбору. Однак у кожному випадку пріоритетом є група методів, на вибір яких впливає: розмір проблеми, що підлягає вирішенню (глобальна та локальна); довгострокові рішення (операції, тактика, стратегії); умови прийняття рішення (визначеність, ризик, невизначеність).

При розробці бізнес-рішення найточніші результати можна отримати, застосовуючи математичні методи, засновані на формалізації проблеми, хоча шлях складний. Дуже складно точно побудувати модель об'єкта дослідження за обраними критеріями, навіть використовуючи точне математичне рішення задачі, воно може не враховувати можливі наслідки найбільш оптимальних рішень з точки зору соціальних, екологічних, ергономічних тощо.

Наведені вище твердження, а також кілька інших характеристик керівництва свідчать про доцільність зосередження уваги тих, хто приймає рішення, на неформальних аспектах цього процесу. Тому доцільно використовувати перелік питань, які можуть певною мірою сприяти правильному та усвідомленому спрямуванню думок на цьому етапі роботи:

1. Що виграє бізнес (менеджер), якщо прийняти це рішення? (Рішення: гроші, час, стабільність, впевненість тощо)
2. Чи потрібне якесь рішення?
3. Чи буде певне рішення кращим за інше?
4. Чи має менеджер достатньо інформації для прийняття найкращого рішення?
5. Що втратить менеджер, якщо буде прийнято таке рішення (гроші, час, престиж)?
6. З якими новими завданнями постане менеджер?
7. Які нові обов'язки матиме керівник?

8. Які нові ситуації можуть виникнути?
9. Які можливі позитивні чи негативні побічні ефекти цього рішення в найближчій і довгостроковій перспективі?
10. Чи буде це рішення на користь (чи шкоду) іншим?
11. Чи потрібно для ефективного виконання завдань згода підлеглих на прийняття рішень менеджера?
12. Чи згодні підлеглі з рішенням керівника?
13. Чи внаслідок цього рішення виникнуть нові проблеми?
14. Чи призведе рішення до конфлікту між підлеглими, постачальниками, власниками та іншими учасниками бізнесу?
15. Чи будуть потрібні нові рішення після обраного рішення?
16. Які наслідки прийняття та реалізації рішення?

Якщо можливо, відповідь має бути кількісно вимірюваною. Необхідно враховувати (кількісно визначати) наслідки аварії, порушення плану, ризику, пов'язані з цим рішенням. Наприклад, бажано, принаймні, як передбачається, враховувати несприятливі ринкові, правові, технологічні, штучні, сезонні та інші умови, ймовірність та наслідки їх можуть бути дуже значними для компанії.

Наслідки рішень тісно пов'язані з критеріями, за якими оцінюються варіанти цих рішень. Вибір критеріїв оцінки є дуже важливим етапом роботи, тому його слід проводити спільними зусиллями принаймні за участі кількох кваліфікованих експертів.

Критерії можуть включати такі фактори:

- технологічні (ремонтпридатність, надійність, довговічність, якість, нульові витрати, автоматизація тощо);
- економічні (потужність, продуктивність, час, термін окупності, інвестиції, енергоспоживання, експлуатаційні витрати, ефективність реклами тощо);
- ергономічні (безпека, простота використання, вплив на щастя співробітників тощо);

- соціологічні (рівень життя, можливості розвитку кар'єри, державна допомога, соціальні умови праці тощо);
- психологічні (лідерські навички, особистісні особливості, поведінка групи тощо);
- естетичні (привабливість, визнаність, ефективність тощо);
- соціальні (правові, людські фактори, політичні наслідки тощо);
- екологічні (навколишнє середовище, екологічні стандарти, екологічний моніторинг та наслідки тощо) [2,19].

Можна виділити три підходи до обґрунтування та відбору рішень:

- концепція математичного вибору рішень (нормативний підхід);
- якісне поняття теми (описовий підхід);
- комплексна концепція рішень [3,20].

В рамках математичної теорії прийняття рішень за допомогою нормативних моделей для вибору найкращих альтернатив приймається на основі певного критерію та ситуації, в якій приймається рішення. Нормативні моделі підкреслюють, що особи, які приймають рішення, повинні застосовувати певний підхід до прийняття рішень. Теорія базується на припущенні, що всі особи, що приймають рішення, є "економічно налаштованими" людьми, які прагнуть максимізувати економічні результати бізнесу, такі як прибуток. Однак на практиці особа, що приймає рішення, не завжди прагне досягти максимальних економічних результатів, але повинна прийняти обґрунтоване та задовільне рішення. У цьому випадку при прийнятті рішення можуть бути використані такі критерії, як "прийнятний прибуток", "надійне виконання плану" тощо. Математична теорія прийняття рішень не передбачає практичних кроків до реального прийняття рішень.

Спроби зрозуміти обґрунтування прийнятих рішень призвели до описового підходу. Він базується на поведінковій теорії прийняття рішень, яка чітко пояснює рішення, але не визначає, якими вони повинні бути.

Ця теорія використовує психологічні моделі, що враховують процеси та мотивації, які пояснюють фактичну поведінку осіб, що приймають рішення.

Особисті якості того, хто приймає рішення, визначальні при виборі рішення. Не всі менеджери прагнуть максимізувати той чи інший критерій, оскільки люди по-різному ставляться до ризику і оцінюють очікувані наслідки своїх рішень, а також наслідки своїх рішень, їх вплив на цілі інших людей або груп.

Описати, чим керується особа, що приймає рішення, як використовує свої аргументи, технологічні аспекти цього процесу – є важливим і складним завданням. Ця складність зумовлена тим, що багато кількісні оцінки рішень є суб'єктивними.

Багато рішень приймаються інтуїтивно. Тому вибір рішення є основою з використанням інтегрованих нормативних та описових моделей.

Інтегрований метод має такі особливості:

1) розробити складні методи доведення рішень про асоціацію, застосовуючи додаткові методи:

- структура визначення позиції та ролі суб'єкта дослідження у вирішенні проблем на вищому рівні (місія компанії в місіях асоціації), визначають ключові елементи, встановлюючи взаємозв'язки між ними. Структуровані процедури дозволяють представити структуру завдання у формі, зручній для подальшого аналізу, для досягнення бажаного результату;

- характеристика як метод повинна описувати певний набір характеристик, які кількісно розкривають структуру проблеми;

- оптимізація, яка передбачає вибір найкращого рішення за конкретних умов.

Використання цих методів може зменшити невизначеність у процесі обґрунтування рішення та підвищити ефективність сервера вибору;

2) поєднання офіційних та неформальних методів обґрунтування рішень, що передбачають широке використання експертного судження та процедур прийняття рішень людина-машина. Залучення керівництва до прийняття рішень на всіх етапах є обов'язковим [5,11].

Інтегративний підхід може зосередити неформальне мислення особи, що приймає рішення, на найважливіших аспектах проблемної ситуації, в якій приймається рішення, а також на запропоновані альтернативи вирішенню

проблем. У той же час розкриваються і стають зрозумілішими основні припущення, характер поведінки, аргументи, що логічно включені в модель цілого процесу.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ/ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Методи управління ризиками компанії/організації

Управління є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Воно включає постановку цілей, планування, прийняття рішень, організацію, управління, контроль, оцінку. Корпоративне управління має конкретні цілі: поліпшення загального добробуту власників бізнесу, збільшення прибутку, підтримка вже досягнутого рівня конкуренції, зростання бізнесу, набуття нових якостей, реалізація державних функцій, місії уряду тощо. Але головним завданням, якого неможливо досягти за допомогою інших цілей, є підтримка позицій на ринку. Для виконання цієї місії компанії необхідно постійно здійснювати низку заходів, щоб забезпечити виконання основних функцій на належному рівні, забезпечити повноту системи та, що особливо важливо, управління ризиками.

Управління ризиками – це специфічна сфера управління, яка включає використання різних підходів, процесів та заходів, покликаних забезпечити якнайширший спектр можливих ризиків для компанії, підприємства, їх оцінка, а також формулювання, впровадження та контроль заходів щодо оптимізації ризику для досягнення цілей.

Управління ризиками – це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на ефективний захист компанії від несподіваних природних або інших обставин (подій), які в кінцевому підсумку можуть негативно вплинути на роботу компанії.

Управління ризиками – це важлива функція управління підприємством, яка знаходиться на ранній стадії розвитку як в теорії, так і на практиці. Як і будь-яка інша функція управління, управління ризиками здійснюється шляхом послідовного використання загальних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Планування полягає у встановленні цілей управління ризиками та нанесенні шляхів досягнення компанією бажаних результатів.

Організація – це процес об'єднання людей для спільної роботи та реалізації програми управління ризиками.

Мотивація – це вплив на менеджерів ризиків та інших працівників для заохочення діяльності, спрямованої на досягнення ділових та особистих цілей. Контроль – це процес, що направлений на те щоб спостерігати, перевіряти, порівнювати результати бізнесу для управління ризиками.

Невід'ємною частиною системи управління ризиками повинен бути механізм управління ризиками [4,10].

У сучасній науковій літературі Меморандуми про взаєморозуміння визначаються за однаковою процедурою. Але цей механізм включає не тільки процес управління ризиками, а й вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, процес координації та прийняття відповідних управлінських рішень та підтримку основної функції.

Формування та впровадження Меморандуму про взаєморозуміння на підприємстві зумовлене низкою випадків. По-перше, в ринковій економіці цей попит зумовлений зміною умов ведення бізнесу, розвитком форм власності. По-друге, зовнішнє та внутрішнє середовище стає більш мінливим, рівень типів ризику зростає. По-третє, необхідність пошуку все більш досконаліших систем управління для забезпечення надійності та стабільного розвитку підприємств. По-четверте, розвиваються альтернативні шляхи вирішення економічних проблем.

Меморандум про взаєморозуміння – це сукупність принципів управління, методів та навантажень, різних компонентів підсистем, їх взаємодії та

послідовності, що забезпечить ефективне прийняття рішень у галузі управління ризиками.

Питання про необхідність побудови спеціального підрозділу з управління ризиками на підприємствах та можливості збереження професійних менеджерів з управління ризиками в державі вивчали багато вчених. Їх аналіз досліджень показує обмежений ринок кваліфікованих фахівців, що мають досвід управління ризиками та доцільність створення окремого підрозділу з управління ризиками (централізоване управління). Або призначити особу, відповідальну за різні типи ризиків на підприємстві (децентралізоване управління). У процесі управління ризиками на підприємстві також необхідно постійно співпрацювати з функціональним персоналом, інженерами з безпеки, спеціалістами з IT-підтримки, спеціалістами зі страхування, фінансовими службами та вищим керівництвом [6].

Юридичний супровід та документація забезпечується регулюючим органом, забезпечуючи набір норм та правил, необхідних для функціонування МОВ. Юридична складова існує не тільки на рівні підприємств, але й реалізується на рівні державного управління в положеннях про комерційні ризики, які включатимуть правила функціонування підприємств для обмеження виникнення ризикових ситуацій або ступеня ризику.

За централізованої системи управління ризиками слід розробити положення про роботу відділу управління ризиками, які визначають організаційну структуру відділу, цілі та обов'язки відділу, описують відповідальність та повноваження відділу управління ризиками, його взаємодію з іншими підрозділами та підзвітність. Якщо управління ризиками організовано в децентралізованій системі, слід розробити керівні принципи з управління ризиками, що визначають повноваження та відповідальність спеціалістів в основних структурних підрозділах підприємства, відповідальних за виконання функції управління ризиками.

Не менш важливими документами є звіт про управління ризиками, який містить результати аналізу ризиків підприємства та перелік рекомендованих

заходів щодо їх зменшення, та звіт про оцінку ефективності управління. Ризик, який підсумовує ефективність застосованих заходів з управління ризиками. облік їх витрат.

Одним із ключових елементів Меморандуму про взаєморозуміння є підтримка організації, тобто організація процесу управління ризиками на підприємстві, а саме визначення ключових етапів для забезпечення більш ефективного результату. Процес повинен бути організований таким чином, щоб були зібрані терміни роботи, форма та обсяг подання результатів, склад та процедури оцінки та аналізу ризиків, підготовка необхідної нормативної та довідкової інформації, необхідна поточна інформація.

Підрозділ управління ризиками проводить аналіз ризиків, зокрема виявляючи та оцінюючи реальні та потенційні джерела ризику, знаходячи найкращі методи зменшення впливу ризику на ділові операції. За результатами роботи ризик-менеджер повинен скласти та подати звіт до ради директорів компанії, в якому слід зазначити:

1. Перелік ризиків, що впливають на діяльність підприємства, фактори, що їх викликають.
2. Оцінка використовуваних методів аналізу ризику, збір інформації, використаної при аналізі, із зазначенням недоліків, які все ще існують при аналізі, та заходів щодо їх усунення.
3. Рекомендації щодо управління ризиками з урахуванням інтересів підприємства із зазначенням видів ризиків, на які необхідно негайно реагувати на ризик збитків.

Важливим кроком є впровадження обраних методів управління ризиками шляхом прийняття рішень.

Прийняття рішень – це складний процес, який передбачає розпізнавання існуючої проблеми, розробку рішення (розробку, оцінку та вибір альтернатив) та реалізацію його. На цьому етапі слід:

- 1) приймати рішення про необхідні фінансові та трудові ресурси, відповідальних учасників процесу, розподіляючи між собою завдання щодо

ключових видів діяльності, термінів, аналізу ринку супутніх послуг, консультацій з експертами тощо;

2) негайно реагувати на негативні наслідки ризикованої ситуації, розробити певний альтернативний план, який точно визначатиме, що потрібно робити в несприятливій ситуації і які наслідки можуть статися. Перевагою альтернатив є здатність швидко діяти за несприятливих умов [4].

Якщо аналіз ризиків є складним, а вибір оптимальних методів управління здійснюється менеджером, керівник підприємства повинен прийняти рішення про впровадження обраних методів. Керівник бізнесу повинен відігравати ключову роль у вирішенні питань управління ризиками, тоді як висновки менеджера з ризиків мають бути рекомендаційними.

Наступним етапом управління ризиками є контроль за процесом. Узагальнюючи результати контролю за управлінням ризиками, необхідно визначити, чи є встановлені та впроваджені процеси управління ризиками настільки ефективними, як очікувалося. Ось чому необхідно провести аналіз, а потім оцінити його ефективність. Як відомо, впровадження процесу управління ризиками вимагає від компанії витрати фізичних, трудових та фінансових ресурсів. Ефективність такого процесу визначається співвідношенням між витратами на управління ризиками та вигодами. Звичайно, це ефективно, коли вартість ресурсів для управління ризиками нижча, ніж вартість реалізації певного підходу управління ризиком прибутку або збитків.

На мій погляд, запропонований процес управління ризиками є найбільш успішним, оскільки:

1) при розробці процесу управління ризиками автор взяв за основу підхід, який включає не лише наступні етапи управління ризиками, але й зворотний зв'язок, необхідний для вдосконалення процесу управління ризиками. Цей процес знаходиться на кращому рівні, беручи до уваги врахування попередніх помилок;

2) процес розробляється, включаючи наступні послідовні етапи: встановлення мети та місії управління ризиками; розроблення, документування

та впроваджувати процесу управління ризиками; комплексний аналіз ризиків (якісний аналіз ризиків, їх кількісна оцінка); вибір оптимальних методів управління ризиками; впровадження обраних методів управління ризиками; контролювання основних етапів по управлінню ризиками;

3) зворотний зв'язок у процесі управління ризиками, який показує, по-перше, здатність контролювати ключові стадії процесу, по-друге, коригувати процес для виправлення минулих помилок та упущень, і по-третє, постійне впровадження процесу управління ризиками;

4) після впровадження процесу управління визначає його ефективність та доцільність у майбутньому [5].

Реалізація процесу управління ризиками полягає не тільки у пошуку та виборі заходів для боротьби з факторами ризику, але також у зміні управлінського складу організації, що відображається у способі управління системою організації компанії, розподілі відповідальності за досягнення стратегії цілі на всіх рівнях управління як основа конкурентних переваг.

За допомогою допоміжної інформації реалізується взаємозв'язок суб'єкта управління із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Можлива інформація про: ймовірність ризикованої події; фінансова стійкість і платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів, кредиторів; економічна та політична ситуація в країні; ситуація на ринку машинної продукції в країні та за кордоном; умови страхування тощо.

Інформаційна підтримка Меморандуму є не лише джерелом даних для аналізу ризиків на підприємстві, а й необхідним засобом зниження рівня ризику.

Програмне забезпечення є необхідною складовою аналітичного програмного забезпечення для обробки інформації, що надходить на підприємство, її якісного аналізу.

Аналіз отриманої інформації повинен прийняти рішення щодо наступних завдань:

1) виявити причину ризику, щоб запобігти його в майбутньому;

2) встановити ступінь залежності між ймовірністю ризику та кількістю збитків.

Важливим елементом Меморандуму про взаєморозуміння є фінансова підтримка – наявність достатніх коштів для покриття операційних витрат.

Нижче наведені можливі витрати на формування та впровадження Меморандуму про взаєморозуміння на підприємстві:

- витрати на формування Меморандуму про взаєморозуміння (визначення того, хто здійснюватиме управління ризиками);

- витрати на юридичну підтримку (розробка посадових інструкцій, положень);

- витрати на інформаційне забезпечення (придбання інформації, підготовка звітів);

- заробітна плата працівників, що виконують обов'язки з управління ризиками;

- фінансування певних заходів впливу на рівень ризику.

Усі витрати на формування та впровадження МР на підприємстві повинні постійно аналізуватися та систематизуватися, оскільки в майбутньому їх величину можна порівняти із втратами, яких вдалося уникнути.

Для забезпечення стабільного функціонування бізнесу та досягнення своїх цілей в умовах частих ризиків та невизначеності керівництво компанії повинно бути готовим збільшити витрати на управління ризиками. Це забезпечить стабільність позицій компанії на завойованих нею ринках не лише зараз, а й у довгостроковій перспективі. Якщо порівняти збитки, які зазнає компанія внаслідок ризиків у разі невдалого управління ними, із витратами, які компанія несе на управління ризиками, ці суми будуть більшими, що значно більше, ніж наступні збитки. Саме через часті зміни політичного, економічного та соціального середовища виникають постійні ризики, що впливають на діяльність будь-якого бізнесу.

Отже, на основі досліджень ми можемо рекомендувати механізм управління ризиками для компаній, оскільки його прийняття дозволить компаніям не

тільки вижити в постійно мінливих ринкових умовах, а динамічно та стабільно функціонувати, що є умовою та гарантією для економічного розвитку.

3.2 Способи зниження ризиків через удосконалення методів їх аналізу й оцінювання для суб'єктів господарювання

Вибираючи інструменти для управління ризиками в корпоративних відносинах, менеджерам необхідно враховувати декілька аспектів і, зокрема, визначати етапи вибору методів для мінімізації цих ризиків.

Крок 1. Визначте доцільність започаткування (продовження, виконання тощо) відносин (певних господарських операцій, спільних проектів тощо) та зменшення ризиків або уникнення їх. Для цього необхідно встановити критерії та їх граничні значення, згідно з якими керівництво компанії відмовиться від ненадійних партнерів та реалізації рішень щодо управління ризиками. У процесі доведення рішення про утворення стосунків особливо важливо враховувати такі критерії: ймовірність певних негативних подій у разі започаткування відносин з певним суб'єктом; сукупний рівень негативних подій (подій, ситуацій тощо), пов'язаних з потенційним діловим партнером підприємства у попередні періоди; ступінь загрозливого впливу можливих негативних подій у відносинах, на фінансову стійкість сторін.

Однак слід пам'ятати, як зазначено у статті, що ступінь економічного ризику підприємства та його реакція на них залежить від ринкової вартості суб'єкта господарювання. Крім того, часто операції з високим ризиком можуть швидко дати значні результати, яких компанія не змогла б досягти через транзакції з низьким рівнем ризику протягом десятиліть. Однак у цьому секторі часто виникають корпоративні конфлікти між мажоритарними та міноритарними акціонерами, вищим керівництвом та працівниками. Підвищення ефективності відносин з одним комплексом суб'єктів може призвести до їх погіршення з іншими.

Наприклад, домовленість вищого керівництва з власниками про зменшення витрат на робочу силу та затримку поліпшення їхніх умов може загострити

конфлікти з працівниками та підвищити рівень ризику у відносинах з ними. В.В. Хук наголошує на необхідності забезпечити задоволення апетиту до ризику власників (вищого керівництва, топ-професіоналів тощо) бізнесу та типу стратегії, прийнятої для розвитку бізнесу. Вона також наголосила на необхідності враховувати, що збільшення ризику в операціях досліджуваного підприємства також впливає на збільшення ризику в суб'єктах господарювання (постачальниках, комерційних банках, покупцях тощо) і т.д.), пов'язаних з цим. А.А. Шиян зазначає, що деякі працівники часто схильні до більшого ризику через обмежене сприйняття конкретних аспектів реальності.

Крок 2. Визначте здатність ефективно управляти рівнем ризику певних стосунків, чинниками, що впливають на нього, та наслідками несприятливих подій. Перш за все, слід пам'ятати, що для існування ризику завжди повинна бути альтернатива, оскільки в іншому випадку ризику не було би, але неминучою є ймовірність негативної події. Важливо розуміти чіткий взаємозв'язок між факторами ризику, ступенем ризику, типами та ступенем можливих несприятливих подій.

Ступінь ризику відносин тісно пов'язана з поняттям "надійність відносин". Таким чином, забезпечуючи більшу надійність відносин, ми допомагаємо зменшити їх ризик. Слід також пам'ятати, що відносини між економічними суб'єктами суттєво пов'язані з постійно мінливими взаємозв'язками між незадоволеними потребами одних та обмеженими ресурсами інших, що призводить до виникнення ризиків у цих відносинах.

Крок 3. Визначте, наскільки необхідно зменшити ризик для конкретних відносин (якщо менеджери вирішили його зменшити), і які ресурси слід використовувати для цього процесу.

Для ефективного управління ризиками підприємства слід встановити прийнятний ліміт. Це залежить від прийнятої стратегії підприємства, сприйняття державного управління та перспектив діяльності підприємства, середнього значення економічних та фінансових показників у галузі. Важливо також пам'ятати, що існують межі допустимого ризику.

Крок 4. Визначте, як зменшити певний рівень ризику - самостійно або за участю інших суб'єктів господарювання. Ризик деяких відносин повинен бути мінімізований спільними зусиллями державних установ, роботодавців та службовців.

Крок 5. Визначте найкращі методи зменшення рівня ризику взаємовідносин та способи поєднання методів для досягнення кращих результатів в управлінні цими ризиками. Потрібно враховувати низку факторів, що впливають на управління ризиками. Слід зазначити, що вибір методів зменшення ризику відносин залежить від того, на якому етапі (ініціювання, розвиток, стабільність, крах або припинення) визначається конкретний взаємозв'язок відносин.

Крок 6. Проаналізуйте необхідність зміни методів зменшення ризику відносин та способи їх поєднання, виходячи із зміни важливості та надійності системи відносин, впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Під час управління ризиками відносин часто виникають такі ситуації:

- ситуації, коли слід ініціювати (продовжувати, реалізовувати) відносини з низьким рівнем ризику (окрема господарська операція, проект тощо), але не слід вживати значних заходів для зменшення цього ризику;

- ситуації, коли стосунки із середнім ризиком повинні бути започатковані (або продовжені), але потрібно вжити значних заходів для зменшення ризику, в першу чергу із застосуванням методу зменшення ризику;

- ситуації, коли відносини з високим ризиком слід розпочинати (або продовжувати) лише в тому випадку, якщо вони є дуже перспективними, якщо вони важкі в експлуатації, компанія втратить значні фінансові ресурси через розірвання контракту, значну співпрацю або час на заміну організації або альтернативний бізнес тощо. У цих ситуаціях часто доводиться здійснювати значний ряд заходів з одночасним використанням різних методів зменшення ризику, що вимагатиме великих обсягів фінансових ресурсів;

- ситуації, коли слід уникати високого, середнього або низького ризику для конкретної господарської операції (проекту, рішення керівництва тощо) або

взаємин через порівняння вигід від них з можливими економічними втратами та витратами на зменшення цих ризиків [6,10] .

У процесі вибору методів зменшення ризику відносин необхідно враховувати кілька принципів. Зокрема, В.В. Вітлінський розглядає такі принципи: максимізація визначеності шляхом поглибленого аналізу факторів ризику; мінімізація сфери ризиків та їх вплив на бізнес; адекватність реакції на зміни, які можуть призвести до ризику або наслідку несприятливої події; обґрунтованість ризику з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних причин. Крім того, у процесі управління ризиками слід дотримуватися таких принципів: масштаб (більш повне висвітлення аналізу можливих зон ризику); складність управління; Зворотній зв'язок; необхідність забезпечення сталого розвитку підприємств тощо [2,12].

Щоб ефективно зменшити ризик відносин, керуюча компанія повинна вжити таких дій:

- запланувати заходи щодо зниження рівня ризику взаємовідносин та факторів впливу, що створюють ризики або адаптують їх;
- організувати взаємодій між різними структурними підрозділами підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища для зменшення ризиків;
- призначати взаємозв'язки для регулювання рівня ризику та спрямованості сили впливу внутрішніх та зовнішніх факторів;
- проаналізувати ризики взаємозв'язку, причини та наслідки ризикових подій;
- мотивувати суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства до дій щодо зниження рівня ризику відносин;
- контролювати своєчасність та оптимальне здійснення заходів щодо зменшення ризику тощо [5].

Отже, дотримання запропонованих етапів вибору методу зниження ризику матиме позитивний вплив на підвищення ефективності управління між промисловими підприємствами та зовнішнім середовищем усередині та зовні. Визначення основних типів ситуацій, що виникають у процесі управління

ризиками, та формулювання необхідного набору управлінських дій дозволить уникнути великої кількості помилкових рішень щодо ініціювання продовження у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ПОДОЛАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

У моїй роботі я вирішила проаналізувати результати та перспективи розвитку

транспортних підприємств на базі ТОВ «Нова Пошта», де розглядається суть підприємницьких ризиків в корпоративних діяльних операціях, такі як ймовірність не досягнення намічених планів, що є результатом виконання цих заходів в ході яких аналізуються класифікація господарських ризиків та методів їхнього управління.

Сучасне життя невпинно просить покращити роботу різноманітних ділових та високих служб кваліфікації персоналу. У зв'язку з цим завдання по автоматизації процесів виконання в будь-якій галузі промисловості, в тому числі і транспортній є актуальним. Господарська діяльність здійснюється в першу чергу за попередньо складеним реальним планом. Але їх впровадженню можуть перешкоди об'єктивна невизначеність, що визначає наявність бізнес-ризиків.

В результаті досягти мети буде набагато складніше або і зовсім неможливо. Будь-яка сфера людської діяльності, особливо бізнес, несе тягар можливого ризику. Оскільки ризик є невід'ємною частиною бізнесу, підприємець повинен не уникати їх, а контролювати і керувати ним, щоб зменшити можливий урон або уникнути його.

Відповідно до Закону України «Про підприємства в Україні» зазначено, що підприємництво – це незалежна, систематична, ризикована ініціатива у виробництві, виконанні робіт, наданні послуг, що займатися бізнесом для отримання прибутку [7]. Проте процес прийняття відповідальності – це також

процес прийняття ризику. Ризик – це головний елемент підприємництва в ринковій економіці. Так що можна сказати, що ризик – це якість, яка довірена підприємцю.

ТОВ «Нова Пошта» на даний момент є найпопулярнішою українською транспортною компанією. Це кур'єрська компанія, яка надає послуги з оформлення документів, а також для різних товарів індивідуальні та корпоративні посилки. В даний час з компанією співпрацює понад 28 тис. працівників [7].

Зазначу, що ТОВ «Нова Пошта» входить до корпоративної групи «Нова Пошта», що надає клієнтам, підприємствам і приватним особам повний спектр логістичних послуг та супутні послуги. У цю групу входять як українці, так і іноземні компанії, а саме Нова Пошта, НП Логістика, ПОСТ ФІНАНС та Нова Пошта Глобальна. Сама група «Нова пошта» також входить у ТОП-100 найбільших платників податків України. Лише за 2019 рік компанія перерахувала до бюджетів всіх рівнів країн понад 4,3 млрд грн податків і зборів [8].

На даному етапі компанія має найсучасніші сортувальні термінали, розташовані в місті Києві, а також у Львові та Хмельницькому. Такі термінали здатні обробляти 14-20 тисяч посилок всього за годину.

Зростання підприємництва в Україні викликало необхідність вивчення проблем, пов'язаних з ризиком. Перехід бізнесу на ринок в умовах господарювання викликає такі ризикові фактори:

- непередбачувані зміни внутрішніх і зовнішніх умов експлуатації;
- наявність альтернативних рішень;
- ймовірність виникнення втрат;
- ймовірність для отримання додаткового доходу.

У межах ризик-менеджменту виділяється особливий вид ризику – підприємницькій. Під ним ризиком необхідно розуміти ризики, що відбуваються в будь-якому виді діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх діяльності, торгівлі, соціально-економічних

показників і науково-технічні роботи. Виходячи з цього визначення, економічний ризик є явищем, ознаки й атрибути діяльності, а не лише поняття. Змістом ризику підприємництва є економічна категорія, яка визначає його основні функції, в яких будуть виконуватися процеси підприємництва [8].

Таблиця 2 - Функції підприємницького ризику

Функції	Характеристика
Основна функція	Створення підприємницького доходу. Головним джерелом доходу є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати.
Інноваційна функція	Підприємець, використовуючи інновації, організовуючи інноваційний процес, ризикуючи при цьому, тим самим створює інноваційний клімат.
Захисна функція	В умовах невизначеності є небезпека втрати ресурсів, Недоотримання доходів в порівнянні з запланованим варіантом. Прораховуючи й передбачаючи ймовірність настання Непередбачуваних ситуацій, підприємець запобігає багатьом втратам Або швидко компенсує їх.
Аналітична функція	Необхідно прорахування можливих варіантів, вибору оптимального варіанту, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент, з найменшими втратами або з найбільшим виграшом.
Регулятивна функція	Підприємець надає динамізму процесу господарювання. Це рух уперед з багатьма невідомими, з ризиком. Щоб додати цьому процесу стійкості, адаптуватися в непевності, потрібна особлива регулятивна функція.
Соціальна функція	Сприяючи підвищенню ефективності виробництва, ризик тим самим створює реальну матеріальну базу для задоволення соціальних потреб, для підвищення

	добробуту населення. При стійкій роботі підприємства стабілізується зайнятість населення.
--	---

Причини визначення підприємницького ризику можна згрупувати за сферою застосування на внутрішні прояви: недоліки в системі управління; недоліки організації процесу виробничі. А також зовнішні: поведінка підрядника; помилки у визначенні попиту; природно-кліматичні умови; зміни ринкової ситуації; зміна економічних факторів; політика та інші. Ризиків неможливо повністю уникнути в господарських операціях, але це треба побачити заздалегідь і звести до мінімуму. Вчені розрізняють кілька методів оцінки ризику (табл. 2).

Таблиця 3 - Методи оцінки ризику

Статистичний	Експертний	Розрахунково-аналітичний
1-використовується в стабільних умовах 2-оцінюється через розрахунок коливання (мінливість) можливого результату	Використовується за відсутності необхідних статистичних даних або за різної зміни умов діяльності ризику	1-базується на теоретичній моделі розвитку підприємства 2-потребує великого обсягу знань, кваліфікації розробників та значних матеріальних витрат

За стабільністю середовища всередині і поза бізнесом достатньої кількості даних про наявну операційну історію (доходи та збитки), процес, зусилля господарської діяльності з використанням процедури методу статистичної оцінки ризику використовують процедури статистичного методу оцінки ризику. Цей метод заснований на теорії ймовірності розподілу випадкових величин. Щоб проаналізувати використання фінансів, виробництва та інтелектуальний потенціал компанії, необхідно проаналізувати основні виробничо-економічні показники підприємства. Операційно-економічний аналіз компанії надає

актуальну інформацію про ефективність виробництва та стан фінансових ресурсів у бізнесі [9].

Під час аналізу фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за три роки діяльності з використанням балансу та звіту про фінансові результати. Для цього

зробимо наочне порівняння показників заробітку ТОВ «Нова Пошта» за період 2017-2019 років у таблиці 4. Згідно неї ТОВ «Нова пошта» у 2019 звітному році отримала 13453 млрд. грн чистого доходу від реалізації своїх послуг, що на 27,94% більше, ніж у звітному 2018 році та на 70,29% більше, ніж у попередньому 2017 році відповідно [2].

Таблиця 4 - Показники доходу ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2019 р., млрд. грн

Показник	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7,900	10,515	13,453
Валовий прибуток	1,700	1,964	2,948
Прибуток від операційної діяльності	570	493,7	1,024
Прибуток до оподаткування	500	510,6	868,3
Чистий прибуток	430	452,6	782,9

Чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» за 2019 рік склав 782 954 млн. грн., що на 72,97% більше, ніж у 2018 році та на 82,06% більше, ніж у 2017 році.

Операційний прибуток підприємства минулого року становив 1,024 млрд. грн. проти 493,746 млн. грн. роком раніше і заг. - 2,949 млрд грн (1,965 млрд грн), дані свідчать, що компанія аналізує попередню діяльність щоб забезпечити антикризове управління.

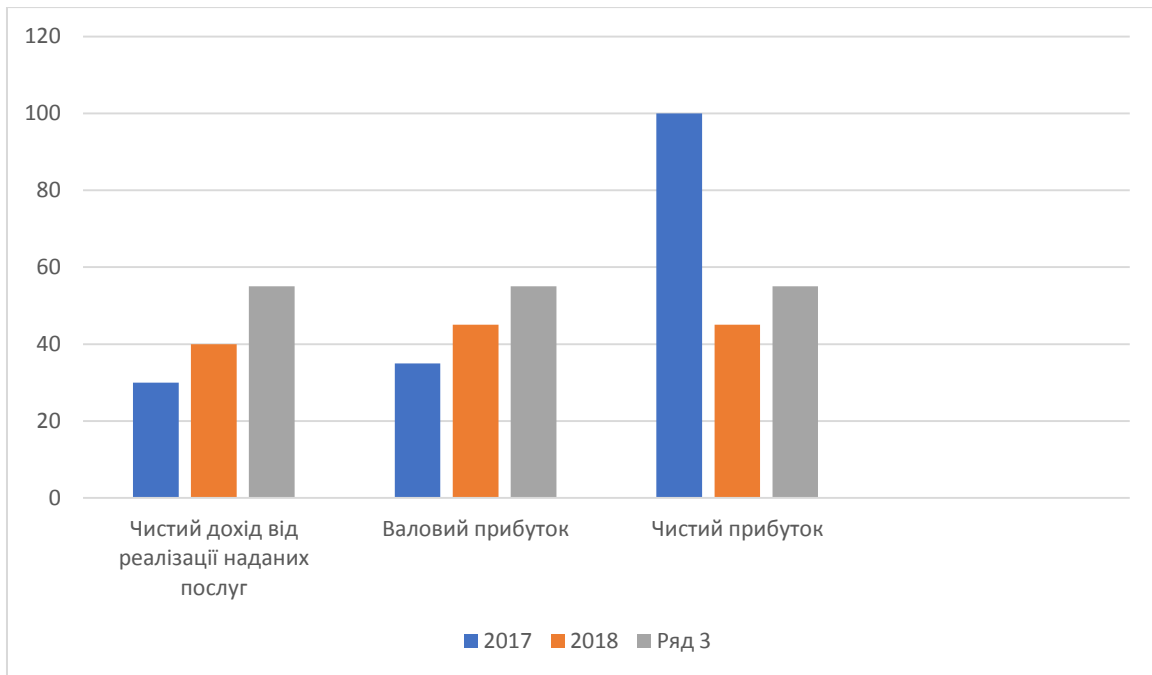


Рис. 2. Темпи зростання прибутковості ТОВ «Нова Пошта» за період 2017-2019 р.

Розглянемо динаміку витрат ТОВ «Нова Пошта» у таблиці 5.

Таблиця 5 - Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2017 – 2019 р., млрд. грн.

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2019 р	
	2017	2018	2019	2017	2018
Матеріальні витрати	940	1183,9	1328,4	+388,4	+144,5
Витрати на оплату праці	2300	3527,5	4202,5	+1902,5	+675
Відрахування на соціальні заходи	450	686,6	824,1	+374,1	+137,5
Амортизація	95	131,4	675,3	+580,3	+543,9
Інші операційні витрати	3800	4617,4	5544,3	+1744,3	+926,9
Разом	7500	10146,8	12574,6	+5074,5	+2427,8

Загальна сума витрат ТОВ «Нова Пошта» збільшилася на 2427,8 млрд. грн у звітному 2019 році у порівнянні із звітним 2018 роком, відповідно загальна сума витрат збільшилася у звітному 2019 році у порівнянні із звітним 2017 роком на 5074,6 млрд. грн. [2]. Основну частину витрат підприємства становлять витрати на оплату праці та інші експлуатаційні витрати. Це цілком нормальний процес, дані повністю відповідають загальному збільшенню обсягу

наданих послуг у звітному 2019 році. Також є постійне збільшення штату компанії.

Таблиця 6 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2017 – 2019 р.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп зростання 2018/2017, %	Темп зростання, 2019/2018, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, млрд. грн.	355	475	1328	133,8	279,5
Середньорічна величина оборотних активів, млрд. грн.	975	1650	2100	169,2	127,3
Фондовіддача	22,25	22,1	10,13	99,3	45,8
Рентабельність активів, %	22,6	18,1	15,1	80,1	83,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,1	6,36	6,4	78,5	100,6
Рентабельність оборотних активів, %	35	29	34,2	82,6	117,9

Усі показники корпоративного прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2019 рік досить високі, що є позитивним фактором. З кожним роком компанія збільшує обсяги пропонованих послуг, особливо за останній 2019 рік. Темпи зростання наданих послуг перевищують зростання витрат. Це також є позитивним моментом у корпоративній діяльності, що може призвести до збільшення прибутку від наданих послуг. ТОВ «Нова пошта» має резерви для зберегти та зміцнити своїх позицій на ринку. Критерії вартості ліквідних активів

різко зросли у звітному 2019 році порівняно з 2018 та 2017 звітними роками, що свідчить про розширення виробництва. Знижений індикатор рівня фондівіддачі, значно зросла рентабельність активів за рахунок собівартості продукції фонду у 2019 році порівняно зі звітом у 2018 та 2017 роках. Зниження показника фондівіддачі у 2019 році у порівнянні із 2018 та 2017 році скоріш за все було спричинено вводом нової техніки, вартість якої на одиницю продукцію вище, але експлуатаційні витрати значно нижче і в цілому така

техніка буде ефективніша, ніж стара, тому у цьому випадку падіння показника фондівдачі зовсім оправдано та не несе негативну інформацію щодо динаміки успішної роботи підприємства. Показник рентабельності активів дає змогу зрозуміти, наскільки ефективним є керівництво компанії для отримання максимального прибутку. Показник рентабельності та ліквідні активи досить високі і впевнено тримають середній довгостроковий показник впродовж трьох років діяльності компанії. Це свідчить про те, що компанія дуже успішно генерує свої доступні оборотні активи для отримання прибутку.

Для суб'єктів господарювання, які не приймають власних рішень у процесі господарської діяльності всі завдання виробництва і збуту, аутсорсинг бізнес-функцій стають все більш поширеними альтернативами. Це призвело до все більшої кількості аутсорсингових партнерства у всьому світі, де вирішальне значення мають довгострокові відносини з діловими партнерами, що є корисними для обох сторін. На даному етапі популярна власна модель зростання справи, що надає реальні конкурентні переваги – аутсорсинг.

Таблиця 7 - Переваги та недоліки використання аутсорсингу в логістиці на різних рівнях компанією ТОВ «Нова Пошта»

Рівні	Переваги	Недоліки
Фінансовий рівень	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення витрат логістики; - візуалізація логістичних витрат; - можливість використання рідкісних ресурсів у інших видах діяльності; - скорочення витрат щодо залучення високоякісних фахівців 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення частки трансакційних витрат; - незаплановані витрати або додаткові виплати; - труднощі кількісного визначення економії; - конверсійні витрати
Організаційний рівень	<ul style="list-style-type: none"> - немає необхідності у великому штаті працівників; - фокусування зусиль та ресурсів на «ключових компетенціях»; - спрощення структури 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від інших; - недостатній вплив на логістичного оператора; - зниження продуктивності власних співробітників;

	управління компанією; - якісний сервіс; - розподіл відповідальності з аутсорсером	- зниження якості сервісу, при несумлінності аутсорсера
Стратегічний рівень	- повний спектр послуг, що надаються одним постачальником; - гарантія професійної відповідальності; - мінімізація ризиків логістики; - впровадження сучасних технологій.	не виконання договірних зобов'язань та покладених функцій в повному обсязі; - проблеми координації; - обмеження поставок; - можлива не узгодженість дій аутсорсера зі стратегією підприємства.

Дії, які необхідно вжити для визначення вирішальних критеріїв для аутсорсингових логістичних функцій:

- проаналізувати загальний стан бізнесу та визначити доцільність використання внутрішнього аутсорсингу;
- орієнтуючись на стратегію розвитку бізнесу, оцінити ефективність прийнятого рішення;
- оцінити ефективність рішення з економічної точки зору (порівняння витрати у разі передачі повноважень стороннім особам та при оформленні конкретних списків функції внутрішніх корпоративних відділів);
- визначити цілі, які мають бути поставлені та досягнуті за допомогою виконання аутсорсингу;
- визначити непрофільні або неприбуткові бізнес-процеси;
- проаналізувати ринок українських постачальників логістичних послуг;
- врахувати специфіку операції та чітко визначити вимоги до постачальника щодо логістичного обслуговування в договорі.

Для управління бізнес-ризиком та зниження його рівня ТОВ «Нова Пошта» може використовувати різні методи:

1. Диверсифікація – процес розподілу інвестиційного капіталу між різними аудиторіями інвестиції, які безпосередньо не пов'язані, з метою зниження рівня ризиків та втрати доходу. Диверсифікація дозволяє уникнути деяких ризиків розподілу капіталу між різними видами діяльності.
2. Лімітування – встановити ліміт, тобто суму витрат, максимального обсягу продажів, кредити і т. д. Обмеження є важливим способом зниження ризику.
3. Самострахування означає, що компанія має намір краще себе застрахувати ніж купувати страховку в страховій компанії.

При виборі конкретного засобу управління корпоративними та бізнес-ризиками ТОВ «Нова Пошта» може діяти за такими принципами:

- ви не можете ризикувати більше, ніж може дозволити ваш капітал;
- ви не можете ризикувати більшим для малого;
- слід очікувати наслідків ризиків.

Завершальний етап аналізу рекомендацій для передових інструментів ефективного управління бізнес-ризиками в діяльності ТОВ Нова пошта — це визначення загального плану управління ризиками. Цей план повинен складатися з:

- результатів що визначають усі зони ризику;
 - переліку ключових факторів ідентифікації ризиків у кожному секторі;
 - результатів оцінки рейтингів індексів ризику що відображають наслідки для досягнення цілей діяльності;
 - результатів статистичного аналізу ризиків,
 - глобального аналізу чутливості та ризику;
 - рекомендованої стратегії зниження ризику в кожній залученій сфері діяльності
- впровадження заходів;
- переліку процедур моніторингу підприємницьких ризиків діяльності.

Вплив ризику завжди впливає на всі аспекти діяльності компанії, погіршення матеріального становища, виробництва, можливостей збуту, здатності нести відповідальність за свої зобов'язання тощо. Приділяючи

належну увагу принципам управління підприємницькими ризиками діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта», про які йдеться вище, можна уникнути великої кількості втрат відразу за кількома напрямками.

Тому створення ефективної системи управління підприємницькими ризиками, а також моніторингу ринку послуг є надзвичайно важливим і необхідним.

Джерела інформації для аналізу господарських ризиків ТОВ «Нова Пошта»:

- фінансова звітність підприємства. Ці документи (баланс, фінансова звітність результати, звіти про власний капітал, звіти про рух грошових коштів) у стислій формі містять всю офіційну інформацію про компанію - статус основних засобів, обсяг оборотних засобів підприємства, сума дебіторської та кредиторської заборгованості, фінансові результати бізнесу тощо. Аналіз фінансової звітності підприємства розкриває значну частину його господарської діяльності, кредитні ризики та установи;
- організаційна структура та штатний розклад бізнесу. Аналіз цієї інформації дозволяє виявити організаційні ризики в бізнесі, недосконалість та недоліки в роботі, а також проблеми, які потребують якнайшвидшого вирішення;
- карта технологічних потоків (інженерно-виробничі ризики);
- угоди та контракти (ділові та юридичні ризики);
- фінансово-виробниче планування заводу. Повнота їх виконання робить можливим комплексно оцінити стійкість бізнесу до всіх ризиків [9].

Проаналізувавши діяльність компанії «Нова пошта», можна зробити висновок, що цьому бізнесу може загрозувати:

- зниження запланованих обсягів вантажоперевезень внаслідок зменшення продуктивності праці, простою авто транспорту або невикористання виробничих потужностей, втрат робочого часу може призвести до недоотримання наміченого обсягу прибутку;

- зниження тарифів на перевезення через недостатню якість та незручності у зміни ринкової кон'юнктури, зниження попиту, що призводить до інфляції цін, то можуть статися незаплановані витрати;
- інші додаткові витрати можуть бути пов'язані з високими витратами на доставку, торговельні витрати, загальні витрати та інші понесені витрати;
- сплата відрахування та підвищення податку, якщо під час виконання бізнес-плану ставка відрахування та податку буде занадто високою.

Відповідно до SWOT-аналізу бізнесу, направленою виявити сильні та слабкі сторони маємо:

- дуже довга серія інформації про виникнення нагальних термінових проблем;
- відсутність адреси доставки, тому що в цьому секторі компанія досить сильний конкуренти;
- недосконалість страхування вантажів;
- ротація працівників тощо.

Одним із заходів страхування ризику несвоєчасних платежів по договорам такий метод зниження ступеню ризику як самострахування. Слід зазначити, що вищезазначене підприємство не створило резервного фонду. Створення таких фондів зокрема залученого у кризу не платежів. Розмір резервного фонду має бути достатнім на випадок збитків, які можуть виникнути через прострочену дебіторську заборгованість, невиконання контрактів або виникнення непередбачених витрат. Розмір дебіторська заборгованість на кінець 2019 року становив 445 265 млн грн. для того, щоб була можливість покрити поточну дебіторську заборгованість, яка стала довгостроковою, тож компанії необхідно створити резервний фонд для таких витрати.

За даними фінансово-економічного аналізу, встановлено, що підприємство працює з високими показниками рентабельності. Тому показники прибутку і рентабельності, як правило, мають позитивні значення і підприємство вважається успішним. Організація фінансово стабільна і не має

труднощів з погашенням боргів. Коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності компанії зростає за 2019 рік, що свідчить про те, що компанія не просто має шанс погасити борг або зобов'язання вчасно, але компанія має занадто багато можливих ресурсів для покриття зобов'язань товариства перед кредиторами. Рівень рентабельності активів підприємства низький, підприємство має високі прибутки з достатнім запасом міцності.

ТОВ «Нова Пошта» має уникати внутрішнього ризику, тому їй потрібно виявляти активність у напрямку розвитку діяльності, змінивши принцип управління організацією. Підприємству необхідно покращити процес приймати рішення керівників. Вся відповідальність за прийняття того чи іншого рішення належить керівнику підприємства. Потрібно правильно вибрати систему та підхід до прийняття послідовних і зважених рішень. Коли на підприємстві виникають різні проблеми, вони потребують тривалого процесу діагностики. Керівництву компанії необхідно прийняти правильне рішення і не дозволити всьому бізнесу закритися. Ланцюг повідомлень для вищих регуляторів ТОВ «Нова Пошта» відбувається достатньо складно, потрібно деякий час, перш ніж найвищі органи поінформуються про наявність проблеми на роботі. Є високі внутрішні ризики неефективного управління. Тому на етапі розширення мережі філій ТОВ «Нова Пошта», оновлюється парк автотранспорту, про що свідчить значне збільшення звітності основних засобів у 2019 р. порівняно з 2018 р., та 2017 р., систему необхідно вдосконалити для надання необхідної інформації вищому керівництву для прийняття своєчасних та ефективних рішень відділу менеджменту компанії. Адже ефективний менеджмент забезпечує успішний розвиток компанія. Запорука створення стабільного прибутку – завжди успішна стратегія.

Найцікавіші ідеї, статистично, будуть надіслані на спеціальний номер відділу обслуговування, що знаходиться в Києві. У разі успіху такої ідеї вона буде надіслана до ради директорів, де буде прийняте остаточне рішення про його впровадження у життя компанії, а також регулярне надання премій

працівникам. Це також значно спонукатиме персонал давати рекомендації з цього приводу

підвищити якість послуг, що надаються компанією.

Вивчивши роботу бізнесу в різних підрозділах, помічено такий недолік, що функціональні експерти займаються лише місцевими завданнями свого підрозділу, а досягнення місцевих цілей не завжди призводить до організаційних цілей. З цього маємо актуальність і необхідність наявності в даному бізнесі ефективної система управління підприємницькими ризиками. Так ще одним запропонованим заходом з управління господарськими ризиками в ТОВ «Нова Пошта» для найефективнішої роботи необхідний вибір у системі управління відокремленого структурованого підрозділу підприємства є відділу управління ризиками (ОУР). Проект повинен включати розробку та розвиток організаційної структури ОУР та схему організації роботи на робочому місці. Цей відділ обов'язково повинен прийняти на озброєння спеціальну програму цільових заходів з управління ризиком на підприємстві, адже служба безпеки ТОВ «Нової Пошта» не здатна вирішувати подібні питання. Наявність такого відділу в бізнесі сприятиме забезпеченню високої стійкості і захисту від внутрішніх і зовнішніх ризиків. Враховуючи рекомендації економічної літератури з управління ризиками, а також беручи до уваги недоліки, що були виявленні на підприємстві, потрібно щоб відділ управління ризиком складався з таких основних виконавчих груп – аналізу підприємства і середовища його функціонування, оцінки ризику, планування анти ризикових заходів і управління в кризових ситуаціях, які беруть участь в процесі управління ризиком і пов'язані інформаційними даними.

Організаційна схема майбутнього відділу управління ризиком передбачає:

начальника відділу, ризик менеджера та економіста.

Таблиця 8 – Розрахунок потреб у персоналу та фонду оплати праці

Найменування спеціалісту	Кількість	Річна оплата праці, тис. грн.
Начальник відділу	1	240,5
Ризик-менеджер	1	180
Економіст	1	168
Всього	3	588,5

Як свідчать дані із таблиці 8, підприємству потрібно 588 тис. грн кожного року для впровадження нового відділу.

Таблиця 9 – Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Комерційні ризики, млн. грн	5500
% зниження за рахунок впроваджених заходів	10%
Економічний ефект	$5500 \times 10\% = 550$
Витрати на оплату праці, тис. грн	588,5
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	205
Додаткові витрати, тис. грн	10
Прибуток від реалізації стратегії, млн.грн	$550 \text{ млн.} - 588,5 - 205 - 10 = 549,2$

Отже, від реалізації цих запропонованих заходів компанія буде отримувати прибуток 549,2 млн. грн. річних. Серед очікуваних труднощів будуть пошук кваліфікованого персонал, ефективна організація роботи

ВИСНОВКИ

Господарські рішення для діяльності підприємницьких організацій доводиться приймати в умовах невизначеності, коли необхідно обирати напрямок дій з декількох можливих варіантів, здійснення яких складно розрахувати. Навіть найкращі прогнози не в змозі повністю виключити невизначеність ринку, а де невизначеність та випадковість, там неминучі і ризики.

Ризик – це складне, багатогранне і неосяжне явище. В більш широкому розумінні ризиком називають невизначеність у відношенні здійснення тієї чи іншої події в майбутньому. Як свідчать сучасні дослідження і спостереження, проблема ризику набуває дедалі більшого суспільного значення, оскільки ризик сприймається вже на рівні образотворчих чинників сучасного і особливо майбутнього суспільства.

Ризик властивий будь-якій сфері людської діяльності, що пов'язана з безліччю умов і факторів, які приводять до позитивного або негативного результату прийнятих індивідуумами рішень. Історичний досвід показує, що ризик невдачі намічених результатів особливо став проявлятися в умовах загальності товарно-грошових відносин, конкуренції учасників господарського обороту, тому з виникненням і розвитком капіталістичних відносин з'являються різні теорії ризику, а класики економічної теорії особливу увагу приділяють дослідженню проблем ризику в підприємницькій діяльності. Якщо ризик неминучий, то особливу актуальність здобуває проблема його аналізу, оцінки та управління. У результаті проведення аналізу ризику виходить картина можливих ризикових подій, імовірність їхнього настання й наслідків оцінювання ризиків.

Після порівняння отриманих значень ризиків із гранично припустимими значеннями розробляється стратегія керування ризиком, і на цій основі – міри запобігання та зменшення ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стрельбіцька Н. Є. «Управління ризиками в зовнішньо економічній діяльності» (2010) с. 37-40. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/609/1/управління_ризи́ками_в_зовнішньоекономічній_81.pdf
2. Ахламов А.Г., Горняк О.В., Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навчальний посібник (2013) с. 542-558. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035773.pdf>
3. Боровик М. В. «Ризик-менеджмент конспект лекцій» (2018) с. 100-102. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf>
4. Балджи М. Д., навчальний посібник «Економічний ризик та методи його вимірювання» (2015) с. 85-87. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4367/1/Економічний_ризи́к_та_методи_його_вимірювання.pdf
5. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В., навчальний посібник «Економічний ризик та методи його вимірювання» (2011) с. 51-60 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035471.pdf>
6. Цвігун Т.В., Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, «Механізм управління ризиками в системі управління підприємством» URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>
7. Закон України «Про підприємства в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12>
8. Офіційна сторінка компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
9. AIRMIC, ALARM, IRM: Стандарти управління ризиками. URL: <http://www.ferma.eu>
10. Л.І. Донець, Навчальний посібник «Економічний ризик та методи його вимірювання» (2006) с. 37-43. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1400_92168184.pdf

11. Віра Лях, стаття «Ризик-менеджмент і оцінка ризиків»
URL: <https://buduysvoe.com/publications/ryzyk-menedzhment-i-ocinka-ryzykiv-na-storozhi-zahystu-vashogo-biznesu>
12. Тарасова К. І., «Методологічні засади кількісної оцінки ризиків» (2013) с.5.
URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/73.pdf>
13. Яровенко Г.М., «Оцінка ризиків соціо-економіко-політичного розвитку України» (2016) с.2.
URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2/26.pdf
14. Рзаєва Т. Г., Рожко К. О., «Аналітичне спрямування та етапи оцінки ризиків в економічному аналізі» (2017) с. 4.
URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6244/1/23.pdf>
15. Бовсуновська Г.С., «Фінансово-економічні ризики» (2017) с.6-7.
URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/vybir/fecon/program_5a4f541e0fd2d.pdf
16. О. О. Рудич, «Теоретико-методичні підходи до оцінки ризиків сільськогосподарського підприємства» (2017) с. 3.
URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2017/7.pdf
17. Довгань Л. Є., «Оцінювання ризику втрати стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі» (2011) 12(1).
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=441>
18. Колісник, І. П., «Фінансово-економічна оцінка управління ризиками підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності» (2019) 31(4).
URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31133>
19. Паранюк Я. Д., «Особливості оцінки ризику та його вплив на ефективність інноваційних проектів» (2019) 21(2).
URL: <file:///C:/Users/Izhiks/Downloads/1497-6565656657-1-PB.PDF>
20. Чекалова Н. Е., «Методичні підходи до аналізу та оцінки галузевих ризиків» (2018) 63(1).

URL: <http://www.confcontact.com/2013-problemi-novoj-ekonomiki/4-chekalova.htm>

21. Derev'yanko, Y., Lukash, O., Shkarupa, O., Melnyk, V., & Simonova, M. (2020). Greening Economy vs Greening Business: Performance Indicators, Driving Factors and Trends. *International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1/2/3), 217–230. <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.10037584>

22. Kozlov, D., Derev'yanko, Y., Piven, V., Melnyk, L., & Kubatko, O. (2021). The Financial State of Local Communities: A Comparative Research of Ukraine and the Czech Republic. *Economics and Business*, 35(1), 165–173. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/eb-2021-0011>

23. Derev'yanko, Y., Lukash, O., Litsman, M., & Svitlychna, A. (2020). The State and Trends of Enterprises Efficiency on the Basis of Modern Indicators. *Mechanism of Economic Regulation*, 87(1), 106–115. <https://doi.org/https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.09>

24. Derev'yanko, Y., Lukash, O., & Kyrychenko, O. (2018). Modern Approaches to the Hysteresis Analysis in Economic Systems and EU experience. *Mechanism of Economic Regulation*, 79(1), 45–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.21272/mer.2018.79.03>

25. Derev'yanko, Y., Lukash, O., & Marchenko, T. (2016). Companies' Innovative Development Trends in the Green Economy. *Механізм Регулювання Економіки*, 74(4), 77–85. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66416>

26. Дерев'янку, Ю. М., Мельник, Л. Г., & Лукаш, О. А. (2015). Інтрапренерство: особливості застосування у підприємницькій діяльності. *Механізм Регулювання Економіки*, 70(4), 88–96. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view_article&article_id=428&issue_id=27

27. Дерев'янку, Ю. М., Мельник, Л. Г., & Кубатко, О. В. (2014). Соціальна та солідарна економіка: поняття та сутність, досвід та перспективи. *Механізм Регулювання Економіки*, 65(3), 89–98. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view_article&article_id=346&issue_id=22

28. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

29. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

30. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. екон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

31. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

32. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

33. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

34. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

35. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

36. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного

підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

37. Карінцева О.І., Дегтярєва І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

38. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

39. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

40. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

41. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

42. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

43. _Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

44. _Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

45. _Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

46. _Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

47. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

48. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

49. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana

Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

50. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

51. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

52. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

53. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. (2021) Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. International Journal of Environment and Pollution. 2021. 69 (1-2), 112-129

54. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142 <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>