

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«Формування системи управління ризиками на підприємстві ТОВ  
«УНІТІ-БАРС»**

Виконала: студентка 4-го курсу  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Воронцова К. С.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри  
маркетингу та управління бізнесом  
Гавриленко Т. В.

Рецензент \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

Київ – 2023

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**  
Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**  
Освітній ступінь **бакалавр**  
Спеціальність **073 Менеджмент**  
Освітня програма **Менеджмент**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Воронцовій Ксенії Сергіївні

**1. Тема роботи** – Формування системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»

Науковий керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом Гавриленко Т. В.

затверджені наказом вищого навчального закладу від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_  
20\_\_ року № \_\_\_\_

**2. Строк подання студентом роботи** «15» травня 2023 р

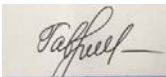
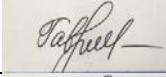
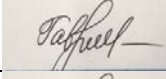
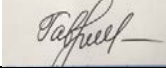
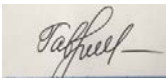
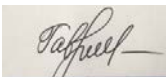
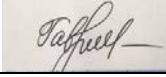
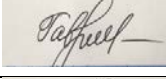
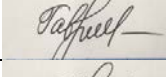
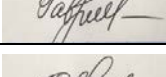
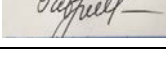
**3. Зміст бакалаврської роботи** (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві

Розділ 2. Дослідження системи управління ризиками підприємства ТОВ «УНІТІ-БАРС»

Розділ 3. Формування системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

| № з/п | ПЕРЕЛІК РОБІТ                                                                                                                                                                                                                               | Термін виконання             | Дата ознайомлення наукового керівника | Підпис наукового керівника                                                            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника<br>Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи.<br>Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5). | жовтень                      | 10.10.22                              |    |
| 2.    | Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних                                                                                                                                      | жовтень – листопад           | 15.11.22                              |    |
| 3.    | Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником                                                                                                                                                                  | листопад                     | 15.11.22                              |    |
| 4.    | Написання розділів роботи                                                                                                                                                                                                                   | листопад – березень          | 15.11.22-30.03.23                     |    |
| 5.    | Проміжний контроль виконання роботи                                                                                                                                                                                                         | лютий                        | 15.02.23                              |    |
| 6.    | Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника                                                                                                                                           | січень – березень            |                                       |                                                                                       |
|       | <b>Розділ 1</b><br>Теоретико-методичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві                                                                                                                                        | 15.01                        | 15.01.23                              |   |
|       | <b>Розділ 2</b><br>Дослідження системи управління ризиками підприємства ТОВ «УНІТІ-БАРС»                                                                                                                                                    | 01.03                        | 01.03.23                              |  |
|       | <b>Розділ 3</b><br>Формування системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»                                                                                                                                                  | 01.04                        | 01.04.23                              |  |
| 7.    | Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику                                                                                                                  | квітень – початок травня     | 05.05.23                              |  |
| 8.    | Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,                                                                                                           | початок травня               | 15.05.23                              |  |
| 9.    | Подання на зовнішню рецензію                                                                                                                                                                                                                | початок травня               | 20.05.23                              |  |
| 10.   | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу                                                                                                              | <b>до 15 травня</b>          | 20.05.23                              |  |
| 11.   | Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри                                                                                                                                                                               | <b>до 10 травня</b>          | 10.05.23                              |  |
| 12.   | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами                                                                                                                                                            | <b>до 14 травня</b>          | 15.05.23                              |  |
| 13.   | Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією                                                                                                                                                                       | згідно з розкладом роботи ЕК | 05.06.23-07.05.23                     |  |

Графік узгоджено «15» листопада 2023р.

Науковий керівник Гавриленко Тетяна Володимирівна (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Воронцова Ксенія Сергіївна (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

## ЗМІСТ

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                               | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ<br>УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....      | 7  |
| 1.1. Сутність, види та процес управління ризиками на підприємстві .....                                  | 7  |
| 1.2. Теоретичні основи ризик-менеджменту як елементу комплексної системи<br>управління ризиками.....     | 17 |
| 1.3. Системний підхід як складова формування системи управління ризиками<br>на підприємстві.....         | 22 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                               | 26 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ<br>ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УНІТІ-БАРС» .....                 | 28 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «УНІТІ-<br>БАРС» .....                      | 28 |
| 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ<br>«УНІТІ-БАРС» .....                | 37 |
| 2.3. Оцінка системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-<br>БАРС» .....                       | 44 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                               | 52 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА<br>ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УНІТІ-БАРС» .....               | 54 |
| 3.1. Основні етапи покращення системи управління ризиками на<br>підприємстві.....                        | 54 |
| 3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення системи ризик-менеджменту...                                  | 58 |
| 3.3. Оцінка ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням ризик-<br>менеджменту на підприємстві..... | 66 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                               | 69 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                            | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                          | 74 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                             | 78 |

## ВСТУП

У сучасних умовах функціонування будь-якого підприємства ризики є невід'ємною складовою його діяльності. Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, коливання ринкових умов та зростаюча конкуренція можуть стати причиною виникнення різноманітних видів ризиків для компанії. У зв'язку із цим, формування ефективної системи управління ризиками стає надзвичайно важливим завданням для будь-якого підприємства.

Питання дослідження теми управління ризиками на підприємстві є надзвичайно актуальним у сучасному середовищі бізнесу. В умовах нестабільності ринку та постійно зростаючої конкуренції, підприємства вимушені зосередитись на ефективному управлінні ризиками для забезпечення стабільності та прибутковості своєї діяльності.

Крім того, з появою нових технологій, змін в законодавстві та соціальних трендів, на підприємствах з'являється все більше ризиків, які можуть вплинути на їх діяльність. Тому, ефективне управління ризиками стає ключовим елементом успішної стратегії розвитку підприємства.

Дослідження в галузі формування управління ризиками на підприємстві може допомогти виявити основні причини ризиків, розробити ефективну систему їх виявлення та аналізу, а також розробити стратегії управління ризиками для їх мінімізації та випередження. Отже, дослідження з даної теми може стати важливим внеском у розвиток підприємництва та сприяти підвищенню його конкурентоспроможності.

Питання ризик-менеджменту є важливим напрямом діяльності підприємства, яке активно привертає увагу науковців. Значний внесок у розвиток теорії ризик-менеджменту зробили англійські науковці-економісти П. Хопкін Т., Андерсен, Т. Бедфорд, та німець П. Шредер та інші. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували В. Вітлінський, Коленда Н.В., Куташенко М.В. Половкін П. Семенова К.Д. Цвігун Т.В. та інші [5; 22; 26; 33; 38; 44; 46; 47].

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є система управління ризиками на підприємстві.

**Предметом дослідження** є процес формування системи управління ризиками на підприємстві.

**Мета кваліфікаційної роботи:** вивчити теоретико-методичні положення управління ризиками та сформувати удосконалену систему ризик-менеджменту на підприємстві.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність, види та процес управління ризиками на підприємстві;
- розглянути теоретичні основи ризик-менеджменту як елементу комплексної системи управління ризиками;
- охарактеризувати системний підхід як складову формування системи управління ризиками на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «УНІТІ-БАРС»;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «УНІТІ-БАРС»;
- провести оцінку системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»;
- розробити основні етапи покращення системи управління ризиками на підприємстві;
- обґрунтувати розроблені заходи з удосконалення системи ризик-менеджменту;
- провести оцінку ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням ризик-менеджменту на підприємстві.

У даній кваліфікаційній роботі було використано метод класифікації при аналізі ризиків на підприємстві та їх класифікації для розробки ефективних методів управління ними, метод статистичного та логічного аналізу при аналізі фінансово-економічного стану підприємства та його розвитку, при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

**Наукова новизна** дослідження полягає в тому, що воно пропонує новий підхід до формування системи управління ризиками на підприємстві, зокрема, застосування системного підходу. У даному дослідженні системний підхід використовується для аналізу та управління ризиками на різних рівнях підприємства, що дозволяє розглядати управління ризиками як систему взаємопов'язаних елементів, як цілісну систему, що забезпечує ефективну роботу всіх її складових.

Дане наукове дослідження пройшло **апробацію** на Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення» від 18-19 квітня 2023 року.

**Структура кваліфікаційної роботи** зумовлена метою і завданнями дослідження. Логіка дослідження визначила структуру кваліфікаційної роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 47 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг 87 сторінок, з яких 69 сторінок основного тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, види та процес управління ризиками на підприємстві

Невизначеність та ризик є у всіх галузях життя будь-якої людини. Робота кожного бізнеса завжди супроводжується ризиками, а саме постійною загрозою втрат фінансових ресурсів, відхилень від запланованих доходів тощо.

Наразі, поняття «ризик» активно використовується в багатьох галузях, але науковці не дійшли до спільного погляду для визначення цього поняття. Тому варто розглянути його з різних аспектів (див. табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Аспекти поняття «ризик»**

| <b>Аспекти</b>                | <b>Визначення поняття</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ризик як небезпека чи загроза | Розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання події з негативними наслідками, тобто можливості реалізації передбачуваної небезпеки                                                                                                                                                                     |
| Ризик як можливість           | Має у своїй основі концепцію існування взаємозв'язку між ризиком і прибутковістю. Чим вище ризик, тим вище потенційний дохід. Такій концепції ризику є більш близьким поняттям шансу, а ризик-менеджмент означає використання техніки максимізації доходу при одночасному обмеженні або мінімізації витрат                                                                              |
| Ризик як невизначеність       | Схожість з поняттям як імовірний розподіл можливих результатів (позитивних і негативних). У рамках зазначеної концепції ризик – міра невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються через їх корисність, шкідливість та ефективність за критеріями відповідності обраним орієнтирам. Така концепція використовується в теорії прийняття рішень в умовах невизначеності |

*Джерело: [27].*

Таким чином, відповідно до розглянутих аспектів, ризик розглядається з боку небезпеки або загрози, які можуть завдати шкоди життю людини та підприємству, з боку можливості, тобто ризик може принести прибуток, і з боку невизначеності, що означає невизначеність можливих результатів.

Ризик є вкрай складним і багатогранним явищем не тільки в економіці, але й у будь-якій іншій сфері життя. Як показує аналіз сучасної економічної літератури з питань ризику, серед науковців немає єдиної думки стосовно визначення поняття "ризик". Тому, щоб більш повно розкрити поняття «ризик», варто розглянути його трактування різними дослідниками (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Визначення поняття «ризик» в з точки зору різних авторів**

| <b>Автор</b>                             | <b>Визначення поняття</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| І.О. Волков, В.К. Сакляренко [7]         | Ймовірність виникнення втрат або зниження доходів в порівнянні з допустимим варіантом                                                                                                                                                                                                                                     |
| І.Ю. Івченко [20]                        | Ризик – це ймовірність виникнення збитків чи недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом                                                                                                                                                                                                                    |
| В.Г.Пасічник, О.В. Акіліна [32]          | Сутність ризику полягає в тому, що кожному підприємству постійно загрожує втрата прибутку і платоспроможності при здійсненні господарсько- фінансової діяльності під впливом непередбачених змін внутрішнього середовища                                                                                                  |
| С.В. Мочерний [28]                       | Ризик – непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками (зазнати збитків, втратити вигоду тощо), зумовлених певними діями або рішеннями, які матимуть місце в майбутньому                                                                                                                         |
| А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк [19]        | Усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами                                                                                                                              |
| А. П. Альгін, В. М. Гранатуров [1], [12] | Діяльність, зв'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення очікуваного результату, невдачі і відхилення від цілі                                                                                                       |
| Є. М. Коротков [23]                      | Поняття “ризик” в економічному сенсі передбачає втрати, збиток, ймовірність яких зв'язана з наявністю невизначеності (нестачі інформації, недостовірності), а також вигоду і прибуток, отримати які можливо лише при діях, обтяжених ризиком                                                                              |
| П. Половкін, А. Зозолук [33]             | Ризик – великий стимул для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу                                                                                                                                                                                                                           |
| Ю.В. Сенейко [39]                        | Під ризиком слід розуміти можливість настання певної ситуації, яка може виникнути в будь-якій діяльності і може відхилитись від поставленої мети (привести до виникнення втрат або недоотримання прибутку) або залишитись незмінною                                                                                       |
| Г.В. Осовська [30]                       | Ризик – ситуаційна характеристика діяльності суб'єкта господарювання, пов'язана зі станом невизначеності                                                                                                                                                                                                                  |
| В.В. Вітлінський [5]                     | Ризик – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесів цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями |

Джерело: складено автором на підставі [1, 5, 7, 12, 19, 20, 23, 28, 30, 32, 33,

39].

Отже, відповідно до наведеної інформації, Волков І. О. і Скляренко В. К. вважають, що «ризик» можна визначити як можливість виникнення збитків або втрат та зниження доходу. Цю ж позицію ширше відстоюють Івченко І. Ю., Пасічник В. Г., Акіліна О. В., Мочерний С. В. та Коротков Є. М., додаючи причини виникнення цих збитків через зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Невизначеність як причину ризику у своїх визначеннях зазначають Альгін А. П., Ганатуров В. М., Осовська Г. В. і Вітлінський В. В.. Більш позитивними є визначення Половкіна П., Зозолук А. та Сенейко Ю. В., оскільки визначають ризик як стимул для отримання або недоотримання додаткового прибутку. Тож, якщо підсумувати визначення усіх науковців, то можна прийти до узагальненого визначення цього поняття.

Отже, узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновки, що ризик – це вірогідність настання певної непередбаченої ситуації в невизначеному середовищі будь-якої дії, яка може вплинути на зниження прибутку або його недоотримання, або ж він може залишитись незмінним.

При настанні будь-якого ризику обов'язкова наявність таких елементів, як об'єкту та суб'єкту ризиків, їх функції та принципів управління ними (див. табл. 1.3)

*Таблиця 1.3*

**Основні елементи ризику**

| <b>Елементи ризику</b>           | <b>Визначення</b>                                                                                                                         |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Суб'єкт ризику                   | фізична або юридична особа, що виконує функції контролю ризику. [3]                                                                       |
| Об'єкт ризику                    | це те, на що спрямована дія суб'єкта при прийнятті ризикового рішення (проект, фінанси, система). [3]                                     |
| Функції ризику [3]               | 1) Інноваційна<br>2) Регулятивна<br>3) Протекційна<br>4) Аналітична                                                                       |
| Принципи управління ризиками [3] | 1) Лояльне відношення до ризиків<br>2) Прогнозування<br>3) Резервування<br>4) Страхування<br>5) Мінімізація витрат і максимізація доходів |

*Джерело: складено автором на підставі [3]*

Так, при настанні ризику завжди присутні його суб'єкт – особа, яка виконує функції контролю ризику [3], та об'єкт – те, на що спрямована діяльність суб'єкта [3]. Також будь-який ризик має свої функції. Інноваційна функція полягає в стимулюванні до пошуку нетрадиційних рішень до розв'язання проблеми [3]. Регулятивна – надання динамізму процесу управління [3]. Протекційна функція наявна при появі регулярних ризиків, у цьому випадку підприємець їх випереджає та буквально захищає бізнес від ризиків [3]. І аналітична функція ризику полягає у виборі серед можливих варіантів розв'язку проблеми найоптимальнішого [3]. Існують також принципи управління ризиками. Перший принцип – лояльне ставлення до ризиків – полягає в сприйнятті ризиків як неминучого результату будь-якої підприємницької діяльності. Принцип прогнозування вимагає від управління прогнозувати появу ризиків з метою випередження та підготовки до можливих наслідків. Згідно з наступним принципом резервування варто створювати певні резервні фонди, які можна використовувати при настанні непередбачуваних ситуацій. Принцип страхування полягає у залученні певних страхових компаній для того, щоб компенсувати можливі витрати при настанні ризиків. І відповідно до принципу мінімізації витрат та максимізації прибутку необхідно раціонально використовувати наявні ресурси та стимулювати підвищення доходів за допомогою розумної реалізації проектів.

На наступному етапі розглянемо класифікацію ризику – один з етапів їх аналізу та ідентифікації, який допомагає обрати правильні причини та методи управління конкретним ризиком. Після визначення різновиду ризику та місце у класифікації, суб'єкту ризику набагато легше обрати ефективну та відповідну модель керування ризиками.

Проблема класифікації ризиків, що виникають на підприємстві, полягає в їх різноманітності. Організації стикаються з ризиками як у своїй теперішній операційній діяльності, так і у довгостроковій перспективі. Є певні групи ризиків, які мають вплив на всі види підприємницької діяльності, але в той же

час також існують специфічні ризики, що впливають лише на підприємства, які здійснюють свою діяльність у певних галузях (див. рис. 1.1).

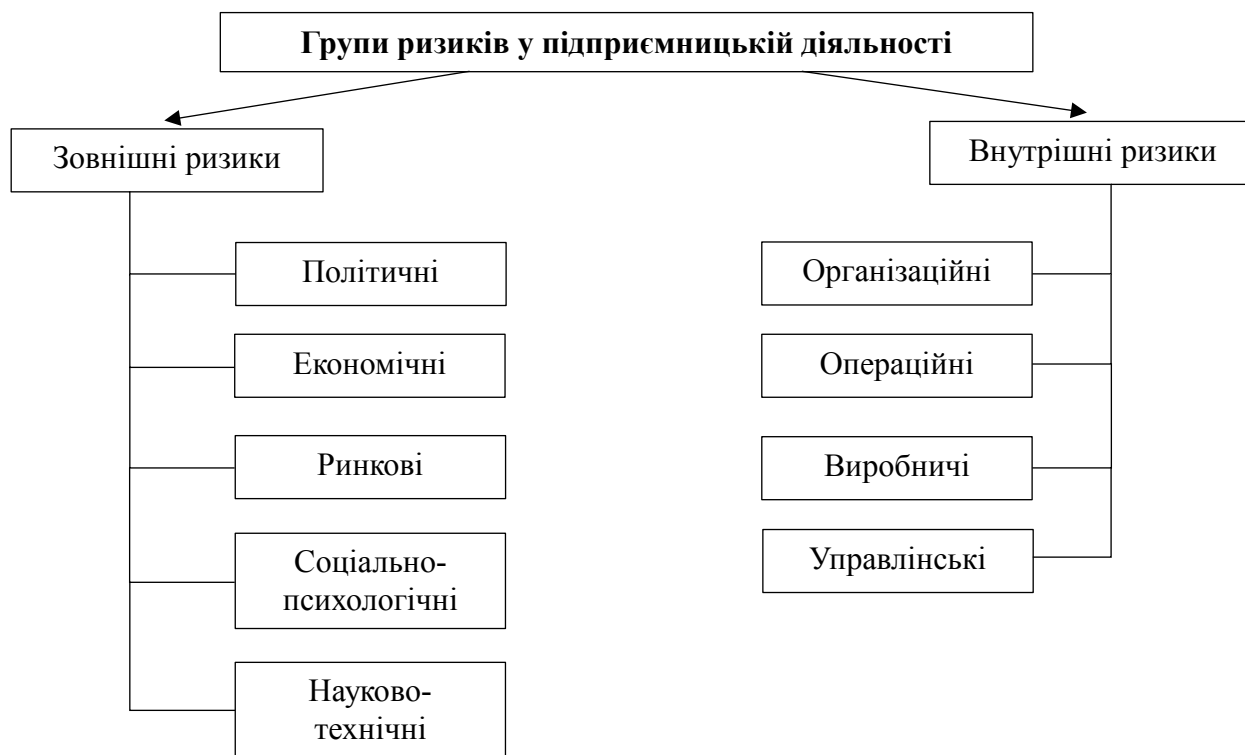


Рис. 1.1. Класифікація ризиків на підприємстві  
*Джерело: складено автором на підставі [4, 10, 21, 27].*

Таким чином, згідно рис. 1.1. ризики на підприємстві поділяються на внутрішні і зовнішні. Внутрішні ризики можуть виникати безпосередньо на самому підприємстві, залежить від його внутрішніх факторів, наприклад: організаційних, виробничих, кадрових, управлінських та контролюючих. Зовнішні ризики – це ризики, які знаходяться поза контролем компанії, тобто підприємство не може на них вплинути, а може лише передбачити: політичні, економічні, соціально-психологічні та науково-технічні.

Політичний ризик – це небезпека виникнення змін у політичному середовищі, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Це може включати в себе різноманітні форми політичної нестабільності, такі як війни, повстання, терористичні акти, демонстрації, зміна влади, політична корупція, законодавчі та регуляторні зміни, економічні санкції тощо. Оскільки політичний ризик є непередбачуваним та часто невизначеним, компанії та

організації можуть приймати заходи для зменшення ризику, такі як диверсифікація діяльності, використання страхових полісів, створення кризових планів тощо [21].

Економічний ризик – це ризик виникнення збитків, пов'язаних з економічними процесами та явищами, такими як зміни в ринковій кон'юктурі, валютні ризики, зміни урядової політики, зміни процентних ставок, фінансові кризи тощо. Економічний ризик може впливати на фінансовий стан компаній, організацій та інших суб'єктів господарювання, а також на економіку в цілому. [27].

Ринковий ризик – це наявний або можливий ризик для фінансів і капіталу, причиною якого є нестабільність вартості цінних паперів, продуктів, курсів іноземних валют за інструментами торгівельного портфелю. Даний ризик має вплив на маркетинг, операції купівлі-продажу, прийняття рішень стосовно пайових та боргових цінних паперів [27].

Соціально-психологічний ризик – це ризик виникнення втрат внаслідок соціально-психологічних процесів, які можуть впливати на поведінку людей та на їхнє сприйняття світу. Це може включати в себе ризики, пов'язані зі здоров'ям та безпекою людей, їхньою поведінкою та уявленнями про світ, які можуть вплинути на споживчі та інші рішення [10].

Науково-технічний ризик – це ризик, пов'язаний з науковими та технічними процесами, які можуть призвести до негативних наслідків для людей, навколишнього середовища та бізнесу. Це можуть бути ризики, пов'язані з дослідженнями та розробками нових технологій, виробництвом та використанням продуктів, які можуть бути небезпечними для людей або навколишнього середовища [10].

Організаційні ризики – це ризики, пов'язані з внутрішньою організацією підприємства, що можуть вплинути на її діяльність та результативність. Це можуть бути ризики, пов'язані зі структурою організації, керівництвом, процесами прийняття рішень, фінансами, інформаційною безпекою та іншими факторами [4].

Операційний ризик – це ризик, пов'язаний з отриманням збитків внаслідок недотримання послідовності формування професійної діяльності на підприємстві (недодержання правил і норм, порушення приписів застосування схем управління), непрофесійної поведінки членів підприємства або зовнішнього впливу [27].

Виробничий ризик – це ризик, що впливає з виробничого процесу, що може мати вплив на якість продукції, процеси виробництва та здоров'я працівників. Наприклад ризики, пов'язані з технічним станом обладнання, виробничим середовищем, безпекою та охороною праці, нестаче матеріалів та компонентів, проблеми з якістю та контролем якості продукції [4].

Управлінський ризик – це ризик, пов'язаний з ймовірністю невиконання керівником зобов'язань, спрямованих на захист організації від небажаних наслідків або випадкових обставин, які завдають шкоди її діяльності [27].

Ризики при здійсненні контролю трудового процесу, пов'язані з неналежним обстеженням умов праці, наявністю відхилень від трудового законодавства, стандартів безпеки праці, норм і правил охорони праці, рішень органів, що формують політику, а також перевіркою виконання службами та підрозділами своїх обов'язків з охорони праці [10].

Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюється операційними ризиками, тому необхідно розглянути їх більш детально.

Основними причинами таких ризиків є недоліки в організаційній системі та управлінні взаємодією їх елементів (визначення відповідальних, розподіл обов'язків), ворожі дії членів компанії проти її інтересів, які загрожують існуванню організації.

Операційні ризики поділяють на різні види (див. табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Види операційних ризиків**

| Вид операційного ризику | Визначення                                                                                                                                             |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ризик персоналу         | це ризик виникнення витрат внаслідок непрофесійної або незаконної діяльності членів компанії [27].                                                     |
| Ризик процесу           | це ризик витрат, що виникають через недоліки в організаційних процесах, таких як розрахунки, бухгалтерський облік, звітність, ціноутворення тощо [27]. |

|              |                                                                                                                  |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ризик систем | це ризик витрат, пов'язаний з недоліками у використанні технологій, програмного забезпечення та обладнання [27]. |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: складено автором на підставі [27].*

Так, операційні ризики включають в себе такі види, як ризик персоналу, що пов'язаний з співробітниками компанії; ризик процесу, пов'язаний з недоліками в операційних процесах; та ризик систем, що виникають внаслідок неправильного використання технологій, обладнання тощо.

Особливим видом діяльності, спрямованим на зменшення впливу ризику на діяльність організації, підприємства, фірми є управління ризиками.

Існують загальні підходи до управління ризиками. Залежно від своєчасності прийняття рішень, пов'язаних з передбаченням і мінімізацією витрат, можна виділити три підходи: активний, адаптивний і консервативний (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Підходи до управління ризиками та їх зміст

| Підхід до управління ризиками | Зміст підходу                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Активний підхід               | Означає максимальне використання менеджером засобів управління ризиками для мінімізації їх наслідків. При цьому підході всі господарські операції здійснюються після проведення заходів по попередження можливих фінансових втрат                                                |
| Адаптивний підхід             | Заснований на урахуванні в процесі управління, умов господарювання що склалися, а саме управління ризиками здійснюється в ході проведення господарських операцій. При цьому неможливо запобігти весь збиток в разі настання ризикової події, а можна уникнути лише частини втрат |
| Консервативний підхід         | Передбачає, що керуючий вплив на фінансові ризики починаються після настання ризикової події, коли підприємство вже отримано збиток. В цьому випадку метою управління є локалізація збитку в рамках якої-небудь однієї фінансової операції або одного підрозділу                 |

*Джерело: [3].*

Таким чином, активний підхід передбачає, що менеджер ефективно і безперервно використовує методи управління ризиками для зменшення їхнього впливу на діяльність компанії. Адаптивний підхід означає врахування всіх умов ведення бізнесу при керуванні ризиками. І останній консервативний підхід

базується на тому, що управління ризиками починається після того, як організація вже зазнала збитків в результаті реалізації ризику.

Керування ризиками існує як самостійна функціональна підсистема на підприємства. Її основними елементами є об'єкти, суб'єкти, засоби та індикатори управління (див. табл. 1.6).

*Таблиця 1.6*

### **Основні елементи управління ризиком**

| Назва               | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єкти управління  | У зовнішньому та внутрішньому середовищах. До числа перших відносяться діяльність партнерів, контрагентів, постачальників, споживачів та клієнтів, а також політичні, економічні, соціальні процеси у макро- і транснаціональному середовищах. До числа других – фінансово-господарські операції, технології, процеси, виробничі ресурси, інформація та комунікації |
| Суб'єкти управління | Працівники, посадові особи, відділи, консалтингові підприємства, яким надано обов'язки та повноваження для моніторингу, виявлення, ідентифікації та дослідження ризиків, їх впливу, а також розробки заходів з попередження та подолання їх впливу на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому                                         |
| Засоби управління   | Сукупність принципів, процедур, методів попередження несприятливих подій в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності підприємства                                                                                                                                                                                                                         |
| Індикатори ризику   | Система ключових показників, які характеризують рівень ризику фінансово-господарської діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                    |

*Джерело: [2].*

Отже, головним завданням суб'єкта управління є зниження, передбачення та компенсація негативних наслідків ризиків на підприємстві за допомогою індикаторів та інструментів ризик-менеджменту.

На підприємстві є загальна поетапна система управління ризиками (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система управління ризиками на підприємстві  
Джерело: [38].

Згідно з рис. 1.3, система управління ризиками містить п'ять основних етапів, а саме: 1) виявлення ризиків; 2) якісний та кількісний аналіз; 3) вибір методів управління; 4) організація заходів управління та 5) оцінка результатів застосування обраних заходів.

Перший етап «Виявлення ризиків» є відправною точкою для всієї системи керування ризиками. Він передбачає виявлення проблемних ситуацій.

Реалізація другого етапу – кількісного та якісного аналізу ризиків – сприяє зменшенню негативного впливу факторів ризику. Він передбачає виявлення потенційних ризиків (причин і наслідків) при прийнятті будь-якого управлінського рішення. Цей етап є основою для наступного етапу.

Потреба в третьому етапі – виборі методів управління – зумовлена тим, що від вибору вірного методу управління ризиком залежатиме те, наскільки сильно цей ризик вплине на діяльність компанії. Саме тому на попередньому етапі необхідно якісно проаналізувати ризики та обрати той метод, який допоможе звести до мінімуму втрати підприємства.

Наступним етапом є організація заходів з управління ризиками на основі методів управління, які ми обрали в попередньому пункті. Ризик-менеджери приймають рішення, яке спричинить найменші втрати.

Завершальний етап – оцінка результатів. Основна мета цього етапу – проаналізувати наслідки впроваджених заходів з управління ризиками та скоригувати попередні етапи залежно від отриманих результатів. Зазвичай цей етап ігнорується, якщо результати є позитивними. Однак така тенденція свідчить про відсутність пост-ризик-моніторингу на підприємстві, що призводить до послаблення уваги до впливу факторів ризик.

Таким чином, ризики є вагомою частиною будь-якого бізнесу. Саме тому менеджерам важливо знати їх та вміти ними управляти. Для цього і призначений ризик-менеджмент як елемент комплексної системи управління ризиками.

## 1.2. Теоретичні основи ризик-менеджменту як елементу комплексної системи управління ризиками

Одним з найважливіших факторів успішної діяльності підприємства є використання ефективного ризик-менеджменту. Ризик-менеджмент дуже важливий для прийняття рішень, прогнозування ринкової кон'юнктури, реалізації кредитної політики, ведення виробничо-збутової діяльності тощо.

Саме поняття ризик-менеджменту є досить складним, оскільки включає в себе багато різних аспектів управління ризиками. Розглянемо як трактують це визначення різні автори наукової літератури (див. табл. 1.7)

*Таблиця 1.7*

### **Визначення поняття «ризик-менеджмент» у літературі**

| Автор             | Визначення                                                                                                                                                 |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                 | 2                                                                                                                                                          |
| Боровик М. В. [3] | Ризик-менеджмент можна визначити як так звану систему ухвалення та реалізації рішень, спрямованих на мінімізацію впливу ризиків на діяльність підприємства |

| 1                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Донець Л. І. [5]                      | Специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних знань.                                                                                                                              |
| Вітлінський В. В. [5]                 | Необхідність використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж                                                                                                 |
| Івченко І. Ю. [20]                    | Сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення                                                                                                                                                                                    |
| Валович М. [36]                       | Управління наслідками настання ризикових подій й управління джерелами виникнення ризиків                                                                                                                                                                                                                                           |
| Лук'янова В. В.<br>Головач Т. В. [36] | Комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання стохастичних (випадкових) негативних дій і нейтралізації їх наслідків. |
| Куташенко М. В. [26]                  | Приймаючи рішення про відмову від ризикової операції, потрібно враховувати неможливість повного уникнення ризику і ймовірність того, що запобігання одному ризику призведе до появи інших.                                                                                                                                         |

*Джерело: складено автором на підставі [5, 20, 26, 36].*

Тож, аналізуючи різні погляди на сутність ризик-менеджменту, можна побачити, що ризик-менеджмент визначаються як сукупність методів, заходів, рішень, а основна його мета – мінімізація/зниження ступеня впливу ризику на діяльність. Тому, узагальнюючи тлумачення різних авторів, можна прийти до власного визначення.

Ризик-менеджмент – це галузь менеджменту, що включає в себе сукупність методів, прийомів і заходів, які дозволяють ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, що можуть виникнути в діяльності організації, з метою мінімізувати вплив цих ризиків на її фінансові результати, репутацію, ділову активність та інші аспекти. Ризик-менеджмент передбачає управління наслідками настання ризикових подій та управління джерелами виникнення

ризиків, а також вироблення та здійснення рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків у діяльності організації.

Мета цієї системи – гарантувати стійкість підприємства та сформувати його адаптивність до невизначеності, конфліктів та змін у навколишньому середовищі.

До особливостей ризик-менеджменту можна віднести:

- 1) Система, що встановлює зв'язок між особами, які ухвалюють рішення, і виконавцями, які їх поєднують;
- 2) Управління, в рамках якого приймаються і виконуються рішення, пов'язані з управлінням;
- 3) Основна ідея системи управління ризиками полягає в тому, щоб зменшити вплив раптових подій на діяльність компанії.

Крім того, діяльність ризик-менеджменту безпосередньо пов'язана певними законами з керування ризиками. Закон – це незламне, значиме, необхідне, повторюване відношення між певними явищами в суспільстві і природі [3].

Закони управління ризиками поділені на три основні групи: загальні, приватні та спеціальні.

До основних законів належать закони [3]:

- 1) Результативності управління;
- 2) Відповідностей між змістом і структурою прямих та зворотніх зв'язків в системі управління;
- 3) Співвідношення між соціальною сутністю управління та формою діяльності;
- 4) Нерозривності управлінської системи.

Окрім законів, однією з найголовніших компонент ризик-менеджменту є його стратегії.

Стратегія ризик-менеджменту – це вміння керувати ризиками у невизначеному середовищі та ситуації, в основі якого лежить прогнозування ризику та методи зниження наслідкового впливу [3]. Стратегія включає в себе

правила, які використовуються для підбору методів вибору можливих рішень і прийняття рішень.

Виділяють наступні стратегії управління ризиками:

- прийняття ризику, що полягає в прийнятті свідомого рішення про те, що ризик виникне, і впевненості в тому, що підприємство зможе впоратися з його наслідками або одержати вигоду від ризику;

- уникнення ризику, коли організація вирішує уникнути ризику шляхом припинення діяльності, яка може призвести до ризику, або шляхом зміни умов, що викликають ризик;

- передбачення ризику, яка полягає у заздалегідь виявленні можливих ризиків та плануванні заходів для їх запобігання або мінімізації наслідків;

- зниження рівня ризику, що спрямована на зменшення ризиків шляхом застосування заходів, що зменшують імовірність настання ризикових подій або їх вплив;

- підвищення рівня ризику, що передбачає свідоме збільшення ризику підприємством з метою досягнення певної мети, наприклад, збільшення прибутку. Ця стратегія може бути застосована тільки за умови, що організація володіє достатніми ресурсами для подолання наслідків ризику та забезпечення вигідності такої діяльності.

Для того, щоб належним чином застосовувати стратегії управління ризиками, важливо правильно їх ідентифікувати та аналізувати. На рис. 1.4 наведено схему логічного процесу аналізу ризику при прийнятті управлінських рішень.

Згідно з рис. 1.4, аналіз ризику слід проводити у такій послідовності: виявлення ризику (мета рішення, джерела ризику, об'єкт ризику), оцінка ризику (ймовірність і наслідки ризику) та управління ризиком (прояви ризику та розробка можливих рішень). Етап виявлення ризику складатиметься з визначення ймовірних джерел ризику та мети підготовки рішення за допомогою вивчення ситуації та об'єкта ризику.



Рис. 1.4. Логічний процес аналізу ризику під час прийняття управлінських рішень

Джерело: [42].

Наступний етап в процесі аналізу – оцінювання ризику – включає в себе ймовірність і наслідки ризиків через порівняння реального і прийнятого рівня ризику на підприємстві. І останній етап логічного процесу – управління ризиками налічує аналіз основних проявів ризику та розроблення рішення через можливі шляхи управління ризиками та контролю змін ситуації і параметрів, і, за потреби, уточнення рішення.

Найважливішою частиною управління підприємством є правильне формування системи управління ризиками. Розглянемо детальніше за допомогою якого підходу в управлінні створюється якісна і ефективна система ризик-менеджменту.

### 1.3. Системний підхід як складова формування системи управління ризиками на підприємстві

Формування будь-якої системи, зокрема і системи ризик-менеджменту, значною мірою залежить від управління. Для того, щоб управління було результативним, воно має базуватись на наукових підходах, таких як логічному, системному, інтеграційному, ситуаційному, відтворювально-еволюційному, комплексному. Усі ці підходи можуть бути використані при розробці загальної системи управління ризиками. Проте, саме системний підхід є основним при формуванні методологічної основи системи ризик-менеджменту на підприємстві [13].

Загалом, системний підхід до управління ризиками полягає в керуванні підприємством як цілісною системою, в якій кожна управлінська дія в одній частині системи має вплив на решту її частин. Тобто, це означає, комплексне управління усіма ризиками на підприємстві як єдиним цілим [13].

Використання системного підходу в управлінні ризиками дозволяє аналізувати об'єкти ризиків різної природи і складності з єдиної точки зору, виявляти найважливіші особливості функціонування системи ризик-менеджменту і враховувати найбільш значущі фактори, що мають вплив на її розвиток. Безсумнівною перевагою системного підходу є зосередженість на недостатньо структурованих ризиках і пошук оптимального варіанту їх рішення. Саме такі ризики з'являються на рівні ускладнених систем [17].

Суть системного підходу до ризик-менеджменту зводиться до: визначення ризиків та їх пріоритизація; максимізація результату, тобто досягнення поставлених цілей за допомогою порівняльного аналізу можливих способів і методів розв'язання ризиків і здійснення вибору; кількісна оцінка ризиків і засобів їх вирішення з урахуванням всебічної оцінки всіх ймовірних і намічених результатів діяльності [14].

Коротко сформулюємо ключові етапи системного управління ризиками на підприємстві (див. рис. 1.5).

Отже, на рис. 1.5 показано, що кожний етап впливає з попереднього. Усе починається з етапу визначення позиції підприємства в промисловості та регіоні, його місії, тобто з'ясування, яке місце займає підприємство на ринку та яку місію він покладає на себе.

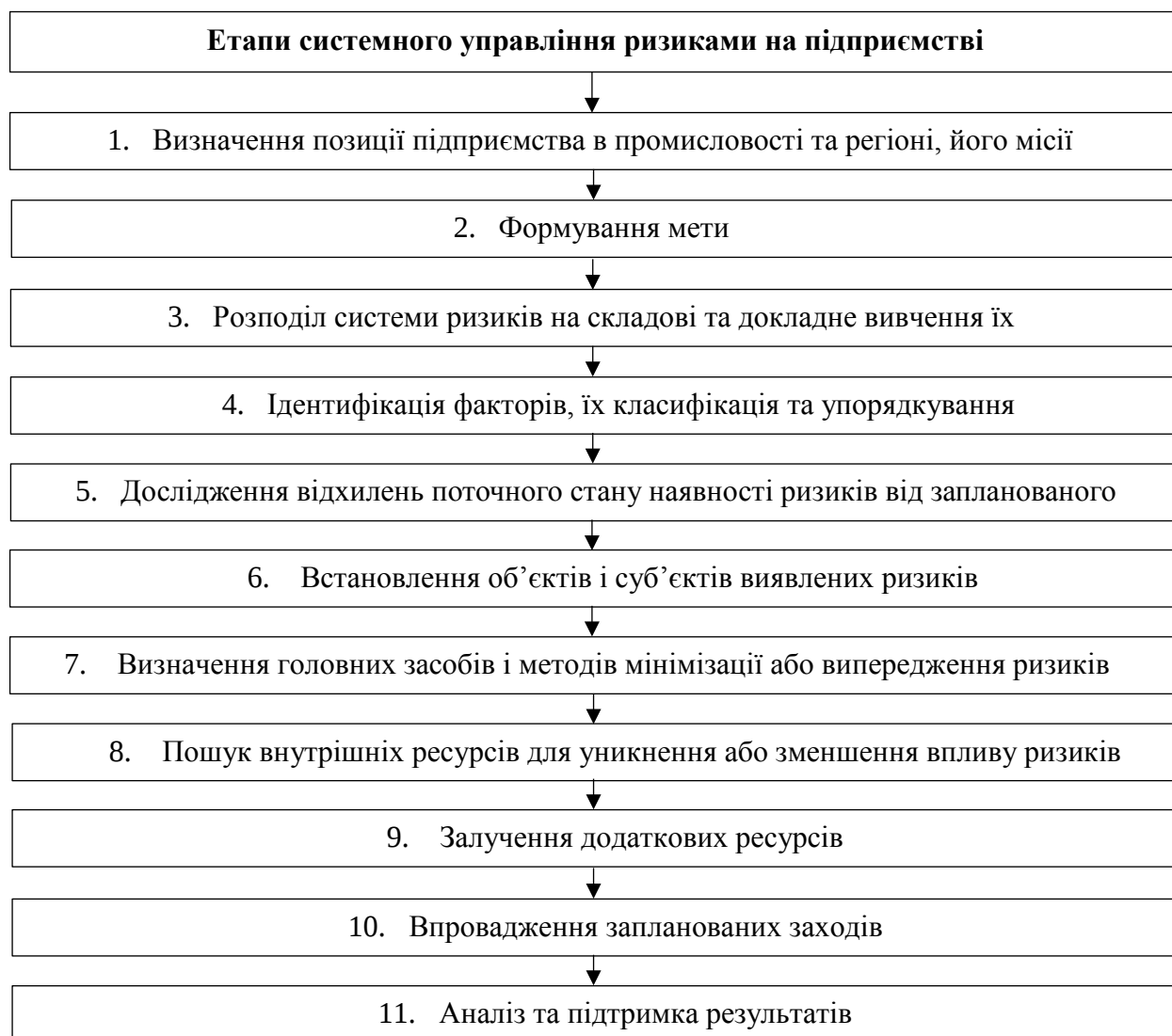


Рис. 1.5. Ключові етапи системного управління ризиками на підприємстві  
*Джерело: складено автором на підставі [17].*

Далі формується мета системи управління ризиками, яку необхідно досягти. Наступний етап передбачає розподіл системи ризиків на складові та докладне вивчення їх, тобто визначення складових системи ризиків та їх детальний аналіз. На четвертому етапі відбувається ідентифікація факторів –

визначення факторів, які можуть стати причиною ризиків та їх розподіл за категоріями. Далі відбувається дослідження відхилень поточного стану наявності ризиків від запланованого за допомогою аналізу та порівняння актуальних даних про наявність ризиків із запланованим станом. Наступним кроком є визначення об'єктів, які можуть потенційно стати жертвами ризиків, та суб'єктів, які можуть здійснювати дії, які приведуть до виникнення ризиків. На цьому етапі визначаються засоби та методи, які дозволять зменшити вплив ризиків на підприємство або випередити їх виникнення. Далі відбувається пошук внутрішніх ресурсів, які необхідні для уникнення або зменшення впливу ризиків, що включає оцінку наявних внутрішніх ресурсів, які можуть бути використані для управління ризиками, такі як персонал, фінансові ресурси, технічні засоби і т.д. Наступним етапом передбачено залучення додаткових ресурсів – якщо наявних внутрішніх ресурсів недостатньо для управління ризиками, підприємство може залучати додаткові ресурси, такі як зовнішні консультанти, експерти з безпеки, додаткові фінансові ресурси і т.д. На десятому етапі відбувається впровадження запланованих заходів, тобто реалізація запланованих методів і засобів для управління ризиками, що може включати в себе оновлення процедур і політик безпеки, проведення навчання персоналу, встановлення захисного обладнання, оновлення програмного забезпечення і т.д. І на останньому етапі – аналіз та підтримка результатів – підприємство проводить моніторинг та аналіз ефективності запроваджених заходів і виправлення проблем, які можуть виникнути в майбутньому, для забезпечення сталого управління ризиками на підприємстві.

В постійно мінливому зовнішньому середовищі виживання підприємства значною мірою залежить від оперативності реагування на зміну. Саме тому етапи 5-11 використовуються регулярно для випередження появи ризиків.

Аналізуючи ефективність системи управління ризиками підприємства, варто використовувати системний підхід як основний методологічний інструмент. Це комплексний підхід, який фокусується не тільки на досліджуваному підприємстві, а й на його оточенні. Ключовим поняттям

системного підходу є поняття "система", що є сукупністю елементів, які перебувають у взаємодії, відносинах, зв'язках і, таким чином, є цілісним утворенням. Можна сказати, що системність – це нова риса управління ризиками, що формується завдяки зв'язкам у системі, які передають властивості кожного з елементів системи всім іншим елементам. Ці зв'язки називаються інтегральними або системними. Ефективність системного підходу при формуванні положень ризик-менеджменту полягає в ефективній співпраці частин системи.

Варто зазначити, що застосування системного підходу у формуванні системи ризик-менеджменту полягає у визначенні зовнішніх та внутрішніх факторів виникнення ризиків (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Зовнішні і внутрішні фактори впливу на систему ризик-менеджменту  
Джерело: [45].

Фактори впливу на систему управління ризиками поділяються на зовнішні і внутрішні, кожна з яких має свої характерні риси. Зовнішні фактори охоплюють ті аспекти, які знаходяться за межами контролю підприємства, а саме: макроекономічне середовище, яке включає економічні, політичні та соціальні фактори, нормативну базу у сфері регулювання ризику, яка включає нормативи, методики, рекомендації та стандарти, а також зарубіжний досвід управління

ризиком. Ці зовнішні фактори можуть впливати на діяльність підприємства та його ризику, і не можуть бути повністю контрольованими підприємством. Внутрішні фактори, з іншого боку, залежать від самого підприємства, його специфіки діяльності та організаційної структури, кваліфікації персоналу та інших внутрішніх аспектів. Вони можуть бути контрольовані та вирішені в межах компетенції та можливостей підприємства. Внутрішні фактори можуть включати, наприклад, неефективне управління процесами, недостатню кваліфікацію персоналу, проблеми з організаційною структурою, недостатні ресурси тощо.

Варто виокремити динамічність, як характерну рису зовнішніх факторів, що означає швидкі зміни у навколишньому середовищі, які впливають на функціонування підприємства. Тому основним завданням є створення адаптивної системи управління ризиками, яка б не чинила опір змінам у зовнішньому середовищі, а змінювалася б згідно з ними за допомогою системного підходу.

Отже, формування системи ризик-менеджменту з використанням системного підходу надає можливість комплексно вирішувати проблеми на підприємстві; орієнтує на досягнення пріоритетних цілей і завдань; забезпечує оптимізацію використання організаційних ресурсів; дає можливість координувати роботу підрозділів організації; поєднує основні напрямки господарської діяльності підприємства – плани розвитку фінансових зв'язків, плани маркетингу, соціальний розвиток тощо.

## Висновки до розділу 1

1. Вивчення сутності, видів та процесів управління ризиками на підприємстві дозволило визначити, що ефективна діяльність підприємства неможлива без чіткого визначення ризиків та процесу управління ними. Саме це допомагає знизити ймовірність виникнення негативних наслідків в результаті можливих ризиків, які впливають на діяльність підприємства.

2. При вивченні теорії ризик-менеджменту як комплексної системи управління ризиками було визначено, що використання ризик-менеджменту допомагає підприємствам впроваджувати систематичний підхід до управління ризиками, що забезпечує більш ефективне виявлення, оцінку та контроль ризиків, з якими вони можуть стикнутися у своїй діяльності, і розробити ефективні стратегії для їх управління, серед яких є наступні: прийняття ризику; уникнення ризику; передбачення ризику; зниження рівня ризику; підвищення рівня ризику.

3. Вивчення системного підходу як складової формування системи управління ризиками дозволило підприємствам визначити та краще зрозуміти взаємозв'язки та взаємодії між елементами системи управління ризиками, а також забезпечити більш ефективну координацію, співпрацю та комунікацію між відповідними департаментами та співробітниками підприємства для досягнення загальновизнаних цілей.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УНІТІ-БАРС»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «УНІТІ-БАРС»

«УНІТІ-БАРС» – це українська провідна ІТ компанія з 32-річним досвідом розробки, модернізації, впровадження і супроводження програмного забезпечення для банківських, фінансових та державних органів.

Продукти УНІТІ-БАРС зручні і надійні, тому і користувачами цих продуктів є важливі фінансові установи та банки України – Національний банк України, Державна казначейська служба України, Ощадбанк та інші.

Політика УНІТІ-БАРС ([www.unity-bars.com](http://www.unity-bars.com)) у сфері управління персоналом спрямована на утримання досвідчених фахівців у сфері програмування та постійне залучення до роботи талановитої української молоді. Саме цей тандем є запорукою стійкості компанії та необмежених можливостей для виробництва якісного, сучасного українського банківського програмного продукту.

Стратегічною ціллю компанії є завоювання лідируючих позицій у галузі фінансових технологій, розширення географії обслуговування на внутрішньому та міжнародному ринках, а також збільшення прибутку для максимального задоволення потреб компанії шляхом підвищення якості та конкурентоспроможності послуг.

Місія ТОВ «УНІТІ-БАРС» полягає в наданні найякісніших послуг з розробки, вдосконалення, запровадження та супроводження новітнього і конкурентоспроможного програмного забезпечення для фінансових, банківських і державних установ України з метою максимізації задоволення потреб клієнтів.

При постановці своїх цілей компанія УНІТІ-БАРС керується ризик-орієнтованим мисленням, тому в рамках своєї діяльності проводиться регулярна

оцінка ймовірних ризиків системи управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Для досягнення місії і поставлених цілей ТОВ «УНІТІ-БАРС» проводить результативне функціонування та постійне вдосконалення Системи менеджменту якості шляхом впровадження Інтегрованої системи управління, зокрема Системи управління якістю.

Оцінка показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» представлені в табл. 2.1 та здійснена на основі даних річної фінансової звітності (додатки А-Д).

*Таблиця 2.1*

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «УНІТІ-БАРС» за 2019-2020 роки**

| Показники                                                                | Значення показників, тис. грн |         |         | Відхилення, % |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|---------|---------------|-----------|
|                                                                          | 2019                          | 2020    | 2021    | 2021/2020     | 2021/2019 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 128259                        | 164315  | 130970  | -20,29%       | 2,11%     |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн   | 56295                         | 103398  | 75407   | -27,07%       | 33,95%    |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн                                       | 54645                         | 38426   | 29714   | -22,67%       | -45,62%   |
| Загальна вартість активів в т.ч.                                         | 43390                         | 41775   | 39163   | -6,25%        | -9,74%    |
| Необоротні активи                                                        | 3005                          | 2195    | 870,5   | -60,34%       | -71,03%   |
| Оборотні активи                                                          | 40385                         | 39580   | 38292,5 | -3,25%        | -5,18%    |
| Власний капітал                                                          | 35695                         | 35495,5 | 32712   | -7,84%        | -8,36%    |
| Дебіторська заборгованість                                               | 4728                          | 6945    | 9243    | 33,09%        | 95,49%    |
| Кредиторська заборгованість                                              | 11629                         | 9476,5  | 6451    | -31,93%       | -44,53%   |
| Баланс                                                                   | 43390                         | 41775   | 39163   | -6,25%        | -9,74%    |

*Джерело: складено за даними внутрішньої звітності підприємства [додатки А-Д].*

Отже, за 2019 та 2020 роки підприємство відзначилося значним зростанням чистого доходу від реалізації продукції на 36 056 тис. грн, що свідчить про

успішну реалізацію бізнес-стратегії. Однак, в 2021 році цей показник скоротився на 20,3%, що може бути пов'язано зі зміною ринкових умов або конкуренцією.

Показники собівартості реалізованої продукції значно зросли в 2020 році порівняно з попереднім роком майже в 2 рази, що може свідчити про збільшення витрат на виробництво або погіршення умов здійснення виробництва. Але в 2021 році собівартість продукції знизилася на 27,07% ймовірно через оптимізацію виробництва.

Чистий прибуток в 2019 році був найвищим за усі три розглянуті роки, але в наступних роках спостерігалось зниження цього показника. У досліджуваній період показники знизились на 12,04%, основними причинами чого можуть бути погіршення ефективності управління, збільшення витрат на виробництво або конкуренція на ринку.

Загальна вартість активів зменшилася від 2019 до 2021 року на 9,74%. Причиною цього може бути зменшенням вартості необоротних активів на 71,03% у досліджуваній період, а саме майна та робочого обладнання, яке може бути застарілим або вимагати значних вкладень у налаштування та модернізацію. Оборотні активи становлять більшу частину загальної вартості активів, проте їх загальна вартість зменшилася на 5,18% з 2019 по 2021 рік, що може бути наслідком зменшення обсягів виробництва.

Власний капітал підприємства у 2021 році зменшився на 7,84% та на 8,36% у порівнянні із 2020 та 2019 роками відповідно, що може свідчити про скорочення власних ресурсів для фінансування розвитку підприємства та ризик зниження фінансової стійкості.

Що стосується заборгованостей, то дебіторська заборгованість підприємства значно зросла. У 2021 році значення були на 33,09% більше за попередній і на 95,49% більше за 2019 рік. Ці показники свідчать про труднощі отримання коштів від клієнтів та відповідно погіршення фінансової стійкості підприємства.

Кредиторська заборгованість також зменшилась в 2020 році на 2152,5 тис. грн з 2019 року, і знову знизилась в 2021 році на 44,53%. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягу закупівель та строками отримання коштів від клієнтів.

Отже, загалом, зниження основних техніко-економічних показників підприємства може свідчити про проблеми в його діяльності і потребу в додаткових заходах для покращення ефективності.

Для кращого розуміння того, як компанія може досягти своєї мети, варто дослідити показники рентабельності. Рентабельність показує, наскільки прибутковим або збитковим є підприємство з різних точок зору. Ці показники формуються шляхом порівняння прибутку з факторами, які на нього впливають (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Аналіз рентабельності ТОВ «УНІТІ-БАРС»

| Показники                            | Формула для розрахунку                                                | Значення показника |       |      | Абсолютне відхилення |            |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|------|----------------------|------------|
|                                      |                                                                       | 2019               | 2020  | 2021 | 2021/2020            | 2021/2019  |
| Рентабельність, активів, %           | =Чистий прибуток / Загальні активи                                    | 125,9              | 92    | 75,0 | -16,11 в.п.          | -50,1 в.п. |
| Рентабельність, власного капіталу, % | =Чистий прибуток / Власний капітал                                    | 153,1              | 108,3 | 90,8 | -17,42 в.п.          | -62,3 в.п. |
| Рентабельність, продукції, %         | =Валовий прибуток/Собівартість                                        | 25,8               | 60,3  | 25,8 | -34,5 в.п.           | 0          |
| Рентабельність, продажу, %           | =чистий прибуток/виручка від продажу                                  | 42,6               | 23,4  | 22,7 | -0,7 в.п.            | -19,9 в.п. |
| Маржинальна рентабельність, %        | =(Виручка від продажу - Витрати на виробництво) / Виручка від продажу | 56,1               | 37,1  | 42,4 | 5,3 в.п.             | -13,7 в.п. |

Джерело: складено за даними внутрішньої звітності підприємства [додатки А-Д].

Рентабельність активів зменшувалась впродовж останніх трьох років і у 2021 році становить 75%, що може бути пов'язано зі зниженням прибутку або збільшенням активів, або зменшення ефективності використання активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу також зменшилась на 62,3 в.п. в 2021 році у порівнянні із 2019 роком, причиною чого може бути зменшення ефективності використання власних коштів. У 2021 році вона становить 90,8%, що може свідчити про стабільність фінансового стану підприємства.

Показники рентабельності продукції значно збільшились в 2020 році у порівнянні з попереднім на 133,72 в.п., що може бути пов'язано зі збільшенням продажів або зниженням виробничих витрат. У 2021 році показники повернулись на значення позаминулого року. Це може свідчити про зміни в структурі виробництва і можливість нестабільності на ринку продукції.

Рентабельність продажу збільшувалась протягом трьох досліджуваних років. З 2019 року по 2021 рік значення збільшились на 19,9 в.п.

Рентабельність продажу зменшилась в 2020 році до 23,4% і збільшилась трохи в 2021 році до 22,7%. Це може свідчити про меншу ефективність збуту продукції та зменшення прибутку від кожного проданого товару.

Маржинальна рентабельність зменшилася в 2020 році але збільшилась у 2021 році на 5,3 в.п. Ці показники все ще залишаються на достатньо високому рівні, що свідчить про ефективність виробництва і можливість збільшення доходів за допомогою збільшення виробництва і продажів.

У цілому, падіння рентабельності у 2020-2021 роках може бути пов'язане з негативним впливом пандемії COVID-19 на діяльність підприємства. Водночас, зростання коефіцієнту рентабельності продукції у 2020 році може свідчити про успішність впровадження заходів з оптимізації виробництва та зниження витрат.

Для якісного формування системи управління ризиками необхідно перейти до аналізу фінансової стійкості підприємства, що є важливим інструментом для оцінки фінансового здоров'я компанії та її здатності витримати можливі фінансові ризики та стресові ситуації (див. табл. 2.3).

Основні показники, що характеризують фінансову стійкість є наступні:

1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) – характеризує відношення власних засобів до загальних зобов'язань компанії. Показник дозволяє оцінити

ступінь залежності компанії від зовнішнього фінансування і її можливість відшкодувати зобов'язання за рахунок власних ресурсів.

2. Коефіцієнт фінансування – характеризує відношення залучених коштів до загального обсягу фінансування компанії. Показник дозволяє оцінити ступінь залежності компанії від зовнішнього фінансування та структуру її фінансування.

3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами – характеризує відношення власних оборотних засобів до загальних активів компанії. Показник дозволяє оцінити ступінь залежності компанії від зовнішнього фінансування та її можливість забезпечити поточні витрати за рахунок власних ресурсів.

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу - відображає спроможність компанії генерувати прибуток за рахунок власного капіталу. Показник дозволяє оцінити ступінь ефективності використання власного капіталу та здатність компанії генерувати прибуток.

Цей аналіз допомагає визначити, наскільки ефективно ТОВ «УНІТІ-БАРС» використовує свої фінансові ресурси, які є його головними джерелами доходів та як воно керує своїми фінансами.

Результати розрахунку показників по ТОВ «УНІТІ-БАРС» представлені в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Аналіз фінансової стійкості ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| Показник                                                  | Значення показника |      |      | Абсолютне відхилення |           |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|------|------|----------------------|-----------|
|                                                           | 2019               | 2020 | 2021 | 2021/2020            | 2021/2019 |
| 1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)               | 0,82               | 0,88 | 0,83 | 0,94 в.п.            | 1,01 в.п. |
| 2. Коефіцієнт фінансування                                | 0,22               | 0,14 | 0,21 | 1,50 в.п.            | 0,95 в.п. |
| 3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | 0,81               | 0,87 | 0,83 | 0,95 в.п.            | 1,02 в.п. |
| 4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу              | 0,92               | 0,96 | 0,99 | 1,03 в.п.            | 1,08 в.п. |

*Джерело: складено за даними внутрішньої звітності підприємства [додатки А-Д].*

Отже, отримані результати свідчать про те, що підприємство з часом зміцнює свою фінансову стійкість. Коефіцієнт платоспроможності підприємства збільшився з 2019 до 2020 року на 0,06 в.п., але знизився у 2021 році до показника 0,83, що може свідчити про зниження здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних коштів. Коефіцієнт фінансування зменшився з 2019 до 2020 року на 0,08 в.п., що може свідчити про зниження використання залученого фінансування підприємством, проте у 2021 році цей показник зріс майже до значення 2019 року. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами збільшився з 2019 до 2020 року на 7,4 в.п., але знизився у 2021 році на 4,5 в.п., що може свідчити про зниження здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився протягом трьох років на 7,6 в.п., що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства.

Також, варто дослідити аналіз ліквідності ТОВ «УНІТІ-БАРС» для визначення, наскільки швидко компанія може перетворити свої активи на готівку для виконання своїх зобов'язань та забезпечення безперебійної роботи бізнесу (див. табл. 2.4).

Основні показники, що характеризують ліквідність є наступні:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності – відношення поточних активів компанії до її поточних зобов'язань. Показник дозволяє оцінити, наскільки компанія здатна виконати свої поточні зобов'язання за рахунок своїх поточних активів.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності – відношення поточних активів компанії, за винятком запасів, до її поточних зобов'язань. Показник дозволяє оцінити здатність компанії виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – відношення найбільш ліквідних активів компанії (готівки та еквіваленти готівки) до її поточних зобов'язань. Показник дозволяє оцінити, наскільки компанія може

виконати свої поточні зобов'язання за рахунок своєї готівки та еквівалентів готівки.

Цей аналіз – важливий аспект фінансового управління, оскільки недостатня ліквідність може призвести до фінансових проблем, недостатньої платоспроможності та негативно вплинути на репутацію компанії.

Результати розрахунку показників по ТОВ «УНІТІ-БАРС» представлені в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Аналіз ліквідності ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| Показник                          | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютне відхилення |           |
|-----------------------------------|------|------|------|----------------------|-----------|
|                                   |      |      |      | 2021/2019            | 2021/2020 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 5,25 | 7,97 | 5,79 | 1,10 в.п.            | 0,73 в.п. |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 5,24 | 7,96 | 5,79 | 1,10 в.п.            | 0,73 в.п. |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 4,60 | 6,02 | 4,01 | 0,87 в.п.            | 0.67 в.п. |

*Джерело: складено за даними внутрішньої звітності підприємства [додатки А-Д].*

Отже, загалом значення показників ліквідності перевищують нормативні в 2 рази, що свідчить про неефективне використання оборотними коштами та заморожуванням їх, що може привести до ризику згортання ділової активності підприємства.

Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності у 2020 році значно зросли порівняно з 2019 роком на 10,29 в.п. та 10,5 в.п. відповідно, що може свідчити про покращення фінансового стану підприємства та більш ефективне управління його ресурсами. Проте, у 2021 році значення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності трохи знизилися на 0,73 в.п., причиною чого може бути певна нестабільність в роботі підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, наскільки підприємство може взагалі погасити свої зобов'язання, використовуючи свої наявні активи, якщо всі інші джерела фінансування вичерпані. В 2021 році підприємство мало найнижчий коефіцієнт абсолютної ліквідності. Його значення знизилась на 0,67

в.п. за весь досліджуваний період, що може вказувати на потенційні проблеми з погашенням зобов'язань у разі виникнення несподіваних фінансових труднощів.

Заморожування коштів в оборотних активах потребує додаткового аналізу структури витрати та динаміки їх зміни. Саме тому розглянемо аналіз виробничих витрат ТОВ «УНІТІ-БАРС» (див. табл. 2.5). Саме він є важливим інструментом для визначення ефективності виробничих процесів та забезпечення оптимального використання ресурсів компанії.

*Таблиця 2.5*

**Аналіз витрат на виробництво продукції ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| Елемент витрат                   | за 2020,<br>тис. грн | за 2021,<br>тис. грн | Абсолютне<br>відхилення,<br>тис. грн | Відносне<br>відхилення,<br>% |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 515                  | 541                  | 26                                   | 4,85                         |
| Витрати на оплату праці          | 54782                | 61127                | 6345                                 | 11,5                         |
| Відрахування на соціальні заходи | 11814                | 13250                | 1436                                 | 12,15                        |
| Амортизація                      | 2672                 | 1554                 | -1118                                | -41,8                        |
| Інші операційні витрати          | 62985                | 29345                | -33640                               | -53,4                        |
| Разом                            | 132768               | 105817               | х                                    | х                            |

*Джерело: складено за даними внутрішньої звітності підприємства [додатки А-Д].*

Отже, матеріальні затрати зросли на 5%, що може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину та матеріали. Витрати на оплату праці зросли на 11,5%, що свідчить про збільшення кількості працівників та зростання їхніх зарплат. Відрахування на соціальні заходи зросли на 12,2%, причиною чого може бути збільшення кількості працівників та зростанням розміру соціальних виплат. Амортизаційні витрати зменшилися на 41,9% ймовірно через зменшення обсягу виробництва та зменшення вартості основних засобів. Та інші операційні витрати зменшилися на 53,5%, що може бути пов'язано з їх оптимізацією та скороченням неефективних витрат.

На основі проведеного фінансово-економічного аналізу можна побачити, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку, проте зазнає певних труднощів в економічній діяльності. Серед основних проблем в економічних показниках підприємства можна виокремити такі: неефективне використання

оборотних коштів та заморожування їх, що може привести до ризику згорання ділової активності підприємства; зниження чистого прибутку та збільшення кредиторської заборгованості може призвести до зниження довіри кредиторів, інвесторів та ринкових партнерів, а також зменшити можливості підприємства для залучення кредитів та залучення нових інвесторів; збільшення дебіторської заборгованості може стати причиною збільшення ризику несплати заборгованості з боку клієнтів; зниження загальної вартості активів та власного капіталу є ризиком зменшення можливостей для підприємства залучати кредити, інвесторів та вести розширення своїх бізнес-операцій, відповідно це буде мати негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства на ринку та зменшити рівень доходів; збільшення витрат на виробництво продукції призводить до зниження рентабельності та зменшення прибутку підприємства, що може зменшити конкурентоспроможність продукції та позначитися на ринковій позиції підприємства.

Варто проаналізувати, які саме внутрішні і зовнішні чинники мають безпосередній вплив на нестабільність цих фінансових показників.

Значення показників ліквідності перевищує нормативні в 2 рази, що може привести до ризику згорання ділової активності підприємства

## 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «УНІТІ-БАРС»

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є важливою складовою стратегічного планування та управління бізнесом. Цей аналіз допомагає компанії зрозуміти своє місце на ринку, здійснювати належний контроль над внутрішніми процесами та виявляти можливості для покращення. Важливо постійно контролювати фактори, що впливають на компанію ззовні та зсередини, щоб уникнути, передбачити або своєчасно виявити ризики.

Внутрішні зміни, що відбуваються всередині організації, складають внутрішнє середовище підприємства. Аналіз внутрішнього середовища виявляє

внутрішні можливості та потенціал, на який може розраховувати підприємство для підвищення конкурентоспроможності.

По-перше, діяльність компанії побудована на розробці програмного забезпечення, тобто через компанію проходить увесь життєвий цикл продукту від ідеї до підтримки. Це означає, що компанія постійно має замовлення та працівники постійно мають роботу незалежно від етапу розробки ПЗ.

По-друге, компанія дуже цінує і зберігає свої людські таланти. Вона забезпечує своїх співробітників медичним страхуванням, курсами англійської мови, підвищенням кваліфікації, офіційним працевлаштуванням, бонусною програмою, кавою та солодощами. Відсоток текучості персоналу скорочується з кожним роком.

Зовнішнє середовище, в свою чергу, складають неконтрольовані зовнішні фактори, на які неможливо вплинути засобами управління. Аналіз зовнішнього середовища включає в себе вивчення споживачів, постачальників, новітніх технологій, нововведень законодавства, конкурентів та можливостей фінансування.

По-перше, проаналізуємо динаміку галузі фінтех. Розвиток сфери фінансових технологій набирає обороти через підвищення доступності безготівкових операцій та зростання довіри, розвитку інфраструктури для здійснення безготівкових операцій; реалізація стратегічних ініціатив регулятора щодо підвищення цифрової та фінансової грамотності; стимулювання діджиталізації фінсектору, розвиток цифрової інфраструктури.

По-друге, проаналізуємо макроекономічні фактори: інфляція має критичні показники у 9-11% на рік, що є дуже перевищує нормативні на 5-8%. Рівень безробіття в Україні на 2022 рік має показники 25-26%, що дорівнює приблизно 3,9 мільйонів осіб.

Аналізуючи клієнтів і споживачів, то варто зазначити, що ТОВ «УНІТІ-БАРС» має постійних клієнтів АТ «Ощадбанк», Національний Банк України, АТ «Банк Глобус», АТ «Український банк реконструкцій та розвитку», ПАТ «Український професійний банк» і подібні, і відповідно до компанії звертаються

з регулярними замовленнями нових проектів. Тобто замовники загалом із банківської сфери, яка є стабільною і надійною.

Що стосується конкурентів, то через специфічну та нерозповсюджену сферу діяльності компанія має лише двох потенційних конкурентів: «LimeSystems» і «CS». Варто зазначити, що ТОВ «УНІТІ-БАРС» з'явився першим на українському ринку та охоплює більшу частину клієнтів банківської сфери, ніж конкуренти.

Охарактеризуємо окремо кожного конкурента для розуміння конкурентного середовища ТОВ «УНІТІ-БАРС»:

1. «LimeSystems» – ІТ-компанія, що пропонує рішення для автоматизації в банківській галузі та фінансових системах. Здійснює свою діяльність на ринку вже більше 20 років. За цей час компанія розвинулась від регіонального бізнесу до провідної національної фірми, здійснивши при цьому багато успішних проектів у великих комерційних та державних банках. Серед клієнтів, з якими вона співпрацює наразі, можна згадати такі банки, як Укргазбанк, ПУМБ, Конкорд банк, Мегабанк, Універсал банк, Комінвест банк, Прокредит банк.

2. «CS» – продуктова і сервісна ІТ-компанія, постачальник ІТ-розробок, високотехнологічного обладнання та послуг для фінансових компаній в Україні. Діяльність спрямована на створенні сучасних систем з комплексної автоматизації процесів бізнесу та операцій фінансового ринку, управління бізнесом та персоналом, ведення звітності і обліку. Існує на ринку вже більше 30 років. Основними клієнтами є ОТП Банк, КредоБанк, банк Південний, Sense bank, Піреус-банк.

Для проведення оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства використовуються такі поширені методики як SWOT- і PEST-аналіз.

SWOT-аналіз – це комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Він представлений чотирма ключовими елементами: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості

(Opportunities) та загрози (Threats), які аналізуються в рамках даного методу (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення співпраці з більшою кількістю банків та фінансових установ</li> <li>2. Використання новітніх технологій та розробка інноваційних продуктів</li> <li>3. Партнерство з великими гравцями на ринку</li> <li>4. Вихід на міжнародний ринок</li> </ol>                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна технологічних тенденцій та вимог клієнтів</li> <li>2. Високий рівень конкуренції на ринку</li> <li>3. Ризик втрати ключових клієнтів</li> <li>4. Нестабільність економіки та валютного курсу</li> <li>5. Активний розвиток штучного інтелекту</li> <li>6. Недосконалість якості розробки ПЗ</li> </ol> |
| <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кваліфіковані та досвідчені розробники</li> <li>2. Надійність та стабільність продуктів</li> <li>3. Глибоке розуміння потреб клієнтів у фінансовій та банківській сферах</li> <li>4. Ефективний процес розробки програмного забезпечення</li> <li>5. Досвідченість та надійність підприємства за рахунок 30-річного досвіду діяльності на ринку</li> <li>6. Наявність постійних великих клієнтів-замовників</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежена кількість клієнтів у сфері B2B</li> <li>2. Високі вимоги до якості та безпеки ПЗ</li> <li>3. Використання застарілих технологій</li> <li>4. Відсутність досвіду роботи на міжнародному ринку</li> <li>5. Неактивне використання маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів.</li> </ol> |

*Джерело: побудовано автором.*

Отже, згідно з результатами проведеного SWOT-аналізу (див. табл. 2.4) були виявлені такі сильні сторони: кваліфіковані та досвідчені розробники – ця сильна сторона дозволяє компанії розробляти якісне програмне забезпечення, що задовольняє вимоги клієнтів. Надійність та стабільність продуктів – сприяє збереженню довгострокових відносин з клієнтами. Глибоке розуміння потреб клієнтів у фінансовій та банківській сферах, що дає можливість компанії розробляти програмне забезпечення, яке відповідає потребам клієнтів у цих галузях. Ефективний процес розробки програмного забезпечення дозволяє компанії розробляти програмне забезпечення в строк та з меншими витратами. Досвідченість та надійність підприємства за рахунок 30-річного досвіду діяльності на ринку – ця сильна сторона дозволяє підприємству вести довгострокову та стабільну діяльність на ринку. І наявність постійних великих

клієнтів-замовників забезпечує стабільний потік замовлень і дозволяє компанії забезпечувати постійний дохід.

Серед слабких сторін було виявлено такі: обмежена кількість клієнтів у сфері B2B, що може обмежити потенційний ріст бізнесу, тому що низька кількість клієнтів може скоротити можливість отримання нових проектів. Високі вимоги до якості та безпеки ПЗ – це може стати перешкодою для розвитку бізнесу, оскільки банки та фінансові установи мають високі стандарти безпеки та якості продуктів. Використання застарілих технологій може зменшити конкурентоспроможність компанії на ринку, оскільки нові технології можуть допомогти компанії пропонувати більш інноваційні продукти та послуги. Відсутність досвіду роботи підприємства на міжнародному ринку обмежує можливість розвитку бізнесу та збільшення прибутків.

Що стосується можливостей, які може використовувати підприємство, то виявлено такі як розширення співпраці з більшою кількістю банків та фінансових установ – це дійсно важлива можливість, яка може допомогти підприємству збільшити свій обсяг бізнесу та підвищити свій дохід. Використання новітніх технологій та розробка інноваційних продуктів, може допомогти забезпечити конкурентоспроможність та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Партнерство з великими гравцями на ринку, що може забезпечити підприємству додаткові ресурси та збільшити його вплив на ринку. Та вихід на міжнародний ринок, що дасть змогу збільшити свої можливості та відкрити нові джерела доходу.

Загрозами для підприємства є зміна технологічних тенденцій та вимог клієнтів – це може вимагати від підприємства постійного оновлення своєї продукції та послуг, що може бути високим витратним заходом. Високий рівень конкуренції на ринку, що ймовірно знизить прибутковість та буде вимагати від організації постійного збільшення витрат на маркетинг та рекламу. Ризик втрати ключових клієнтів вплине на прибутковість та діяльність підприємства. Нестабільність економіки та валютного курсу може впливати на фінансові показники підприємства та знижувати його конкурентоспроможність. Активний

розвиток штучного інтелекту може стати серйозною загрозою для підприємства у сфері фінтех, оскільки штучний інтелект може замінити людей в багатьох фінансових операціях та процесах, таких як облік та аналіз даних, розробка алгоритмів та прогнозування.

Наступним методом аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз, який визначає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на діяльність організації. PEST-аналіз є методикою стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Детальніше про цей метод можна дізнатися з таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**PEST-аналіз ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| <b>Політичні фактори</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Економічні фактори</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна політична ситуація в країні;</li> <li>2. Постійні зміни в податковій політиці;</li> <li>3. Політика з охорони даних та приватності.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень інфляції та валютних курсів на ринку;</li> <li>2. Кон'юнктура ринку та рівень конкуренції в галузі фінансів та технологій;</li> <li>3. Різке сповільнення розвитку та стабільності економіки</li> <li>4. Підвищення податків.</li> </ol>                                        |
| <b>Соціальні фактори</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Технологічні фактори</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціальні тенденції щодо сприйняття новітніх технологій та їх використання у фінансових послугах;</li> <li>2. Рівень освіченості та стабільності національної економіки;</li> <li>3. Ступінь прийняття нових технологій та їх використання в фінансових послугах;</li> <li>4. Соціальна свідомість та освіченість щодо фінансових послуг та їх ризиків</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидкість розвитку технологій та їх використання в фінансових послугах;</li> <li>2. Кібербезпека та захист від кібератак;</li> <li>3. Розвиток інтернет-технологій та онлайн-сервісів;</li> <li>4. Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах.</li> </ol> |

*Джерело: побудовано автором.*

Отже, відповідно до результатів проведеного PEST-аналізу (див. табл. 2.7) було виділено такі політичні фактори впливу на підприємство: нестабільна політична ситуація в країні може створювати неспокій серед інвесторів та споживачів, що може призвести до зменшення фінансування та зниження сприйняття продукту. Постійні зміни в податковій політиці можуть вплинути на фінансову стабільність підприємства, зокрема збільшення податкових навантажень може призвести до зменшення прибутків та обмеження

можливостей інвестування в дослідження та розробки. Наступний фактор політика з охорони даних та приватності може мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. З одного боку, збільшення контролю над захистом даних може збільшити довіру споживачів та збільшити попит на продукти фінтех. З іншого боку, високі стандарти охорони даних можуть вимагати додаткових інвестицій у технології та персонал, що може вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Що стосується економічних факторів, то було виявлено такі: зростання інфляції та зміни валютних курсів, які можуть впливати на прибутковість та фінансову стабільність ІТ підприємства, вартість продукту, витрати на зарплати, закупівлю обладнання та інші витрати. Кон'юнктура ринку та високий рівень конкуренції можуть впливати на попит на продукти та послуги, а також на ціни. Сповільнення розвитку економіки може призвести до зменшення попиту на продукти та послуги підприємства, а також може знизити рівень інвестицій та фінансової підтримки. Підвищення податків безпосередньо впливає на прибуток компанії.

Соціальні фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство: сприйняття новітніх технологій та їх використання у фінансових послугах має позитивний вплив, оскільки сучасні технології вже знайшли своє застосування в банківській сфері, що свідчить про готовність споживачів приймати і використовувати інновації. Рівень освіченості та економічної стабільності національної економіки може впливати на рівень прийняття фінансових технологій в суспільстві та ефективність їх використання. Ступінь прийняття нових технологій та їх використання в фінансових послугах може впливати на рівень використання онлайн-сервісів та мобільних додатків для оплати рахунків та проведення фінансових операцій. Соціальна свідомість та освіченість щодо фінансових послуг та їх ризиків має вплив на збереження довіри клієнтів та успішної роботи підприємства.

І фінальними технологічними факторами впливу на діяльність підприємства є швидкість розвитку технологій та їх використання в фінансових послугах, що

може бути перевагою для підприємства з великим досвідом роботи, яке може швидко реагувати на нові технології та їх використання. Кібербезпека та захист від кібератак є критичним для підприємства у сфері фінтех, оскільки вони працюють з важливою конфіденційною інформацією про клієнтів та фінансові транзакції. Розвиток інтернет-технологій та онлайн-сервісів створює більше можливостей для підприємства, але також може збільшити конкуренцію на ринку. І розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах може допомогти підприємству забезпечити більш ефективну та точну обробку даних, а також прогнозування тенденцій на ринку.

Отже, PEST-аналіз показує, що ІТ підприємство у сфері фінансових технологій стикається зі значними політичними, економічними та соціальними викликами. Однак, високий рівень технологічних можливостей дозволяє підприємству знаходити нові можливості для розвитку та конкуренції на ринку.

Проведені SWOT- та PEST-аналізи допомогли здійснити оцінку підприємства як з внутрішньої, так і зовнішньої сторін. В результаті були виявлені слабкі сторони та потенційні загрози, різні фактори негативного впливу, які можуть призвести до ризиків. Наступним кроком є оцінка системи управління ризиками на підприємстві.

### 2.3. Оцінка системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»

Для проведення оцінки ефективності системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС», першочергово необхідно провести ідентифікацію ризиків – визначення ключових факторів та подій, які можуть мати негативний вплив на цілі підприємства та його фінансовий стан. За допомогою аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (див. пункт 2.2), можна виокремити головні загрози для його діяльності.

Ідентифікація ризиків знайшла своє відображення в Реєстрі ризиків для ТОВ «УНІТІ-БАРС» (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Реєстр ризиків

| Категорія ризику (В, К, Ф) | Надсистемні (зовнішні)                                                                         | Системні (процеси, обладнання, матеріали)                                                                                  | Підсистемні (люди)                                                                                        | Збиток | Ймовірність | РИЗИК |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------|
| В                          |                                                                                                |                                                                                                                            | Додаткові компенсаційні та безпекові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних клієнтів | 4      | 3           | 12    |
| В                          |                                                                                                | Додаткові витрати на виправлення помилок під час підтримки програмного забезпечення                                        |                                                                                                           | 2      | 5           | 10    |
| К                          | Втрата клієнтів через активну маркетингову діяльність конкурентів                              |                                                                                                                            |                                                                                                           | 4      | 2           | 8     |
| Ф                          | Збільшення витрат на податкові платежі через зміну системи оподаткування в країні              |                                                                                                                            |                                                                                                           | 3      | 4           | 12    |
| Ф                          |                                                                                                | Зниження рівня доходів та конкурентоспроможності через зменшення прибутку, загальної вартості активів та власного капіталу |                                                                                                           | 4      | 4           | 16    |
| Ф                          | Збільшення витрат на оновлення обладнання через зміни технологічних тенденцій і вимог на ринку |                                                                                                                            |                                                                                                           | 4      | 3           | 12    |

Продовження табл. 2.8

|   |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |  |   |   |    |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|----|
| Ф | Збільшення витрат на забезпечення відповідності з правовими нормами через зміни в правовому середовищі, що регулює фінансові послуги |                                                                                                                                 |  | 3 | 3 | 9  |
| К | Зниження попиту на продукцію через репутаційні втрати, спричинені нападками ЗМІ                                                      |                                                                                                                                 |  | 4 | 2 | 8  |
| Ф | Збільшення витрат на оплату праці через зростання вартості праці та робочої сили                                                     |                                                                                                                                 |  | 3 | 4 | 12 |
| Ф | Збільшення витрат на послуги і обладнання, через збільшення цін на ресурси, оренду                                                   |                                                                                                                                 |  | 3 | 4 | 12 |
| К |                                                                                                                                      | Зниження кількості нових замовлень та проблеми залучення нових клієнтів через неактивне використання маркетингових інструментів |  | 3 | 4 | 12 |
| Ф | Збільшення витрат на обладнання і послуги через нестабільність курсу основних валют                                                  |                                                                                                                                 |  | 3 | 5 | 15 |
| К | Зниження попиту на послуги компанії через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах                    |                                                                                                                                 |  | 4 | 3 | 12 |
| К |                                                                                                                                      | Згорання ділової активності підприємства через неефективне використання оборотних коштів та заморожування їх                    |  | 5 | 3 | 15 |

Джерело: складено автором.

Виявлені ризики необхідно розподілити за діяльністю: надсистемні – пов’язані із зовнішнім середовищем, системні – пов’язані із виробничими процесами, обладнанням, матеріалами тощо та підсистемні – пов’язані із людським ресурсом; за категорією ризику: В-виробничі, К-комерційні, Ф-фінансові та провести оцінку ризиків.

Оцінка виявлених ризиків проводилась на основі визначення потенційних втрат та ймовірності їх настання.

Визначеними ризиками неможливо управляти усіма одночасно, саме тому треба визначити важливість кожного з них. Наступним етапом є сортування ризиків за їх пріоритетом від найбільш до найменш суттєвих.

Пріоритезація ризиків відбувається за допомогою їх аналізу для визначення найбільш важливих та критичних відносно їх ймовірності та завданих збитків. Тому найбільш критичним ризикам надається найвищий пріоритет аби виділити обмежений перелік потенційних ризиків, на які необхідно зосередити увагу керівництва.

Згідно з проведеною оцінкою ризиків у табл. 2.8 необхідно сформувати карту ризиків (див. рис. 2.1).

|                |                  |      |                    |             |              |                |                  |
|----------------|------------------|------|--------------------|-------------|--------------|----------------|------------------|
| Катастрофічний | Не відновлюється | 5    |                    |             | 15           |                |                  |
| Критичний      | від 2-3 років    | 4    |                    | 8; 8        | 12; 12; 12   | 16             |                  |
| Значний        | від 1-2 років    | 3    |                    |             | 9            | 12; 12; 12; 12 | 15               |
| Допустимий     | до року          | 2    |                    |             |              |                | 10               |
| Незначний      | 1 день           | 1    |                    |             |              |                |                  |
| Величина       | Опис             | бали | Дуже низька<br>1   | Низька<br>2 | Середня<br>3 | Висока<br>4    | Дуже висока<br>5 |
| <b>ЗБИТОК</b>  |                  |      | <b>ЙМОВІРНІСТЬ</b> |             |              |                |                  |

Рис. 2.1. Карта ризиків

*Джерело: складено автором.*

Карта ризиків це графічна візуалізація визначених ризиків відповідно до їх оцінки. За допомогою цього можна розглянути, яку пріоритетність треба надати тим чи іншим ризикам для правильного розподілу ресурсів на управління ними. На карті зображено три зони, а саме зелена зона (низькі ризики), жовта зона (середні ризики) і червона зона (високі ризики).

Так, згідно зі сформованою картою ризиків (див. рис. 2.1), до зони низьких ризиків не було віднесено жодного ризику. До зони середніх ризиків віднесено: додаткові витрати на виправлення помилок під час підтримки програмного забезпечення; втрата клієнтів через активну маркетингову діяльність конкурентів; збільшення витрат на забезпечення відповідності з правовими нормами через зміни в правовому середовищі, що регулює фінансові послуги; зниження попиту на продукцію через репутаційні втрати, спричинені нападками ЗМІ. До червоної зони високих ризиків належить найбільша кількість ризиків, а саме: додаткові компенсаційні та безпекові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних клієнтів; збільшення витрат на податкові платежі через зміну системи оподаткування в країні; зниження рівня доходів та конкурентоспроможності через зменшення прибутку, загальної вартості активів та власного капіталу; збільшення витрат на оновлення обладнання через зміни технологічних тенденцій і вимог на ринку; збільшення витрат на оплату праці через зростання вартості праці та робочої сили; збільшення витрат на послуги і обладнання, через збільшення цін на ресурси, оренду; зниження кількості нових замовлень та проблеми залучення нових клієнтів через неактивне використання маркетингових інструментів; збільшення витрат на обладнання і послуги через нестабільність курсу основних валют; зниження попиту на послуги компанії через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах; згортання ділової активності підприємства через неефективне використання оборотних коштів та заморожування їх.

Важливим етапом є визначення причин, наслідків і факторів впливу найважливіших ризиків з червоної зони «Карти ризиків» (див. рис. 2.1). Для цього використовується метод «Краватка-Метелик», на якому схематично

зображується опис і аналіз ризиків через причини та наслідки їх впливу. Саме за допомогою цього методу легше визначити подальші кроки в управлінні ризиками та мінімізації їх впливу на діяльність підприємства.

На рис. 2.2 проаналізовано ризик, який отримав найбільшу оцінку в Реєстрі ризиків (табл. 2.8), саме тому розглянемо його підпричини, причини та наслідки 1-го і 2-го ступенів.

Отже, найбільш критичний визначений ризик пов'язаний із зниженням рівня доходів та конкурентоспроможності через нестабільність фінансових показників, зокрема таких як зниження чистого прибутку, загальної вартості активів та власного капіталу. Причинами зниження цих показників є, по-перше, Погіршення ефективності управління; збільшення виробничих витрат; рівень конкуренції на ринку. По-друге, знос майна та робочого обладнання, скорочення обсягів виробництва, зменшення попиту на послуги. І по-третє, зниження фінансової стійкості підприємства, скорочення власних ресурсів та збільшення дебіторської заборгованості. Наслідками даного ризику є зниження прибутку, що буде мати вплив на скорочення рівня доходів інвесторів, зниження кредитоспроможності та вартості активів підприємства. Також, втрата частини ринкової частки, що спричинить втрату потенційних клієнтів та трудових ресурсів, скорочення кількості замовлень. І останнім наслідком є зниження ефективності фінансової діяльності, що вплине на зростання витрат, обмеження можливості отримувати новий капітал та скорочення розвитку та росту підприємства.

Що стосується інших видів ризиків, які є критичними для діяльності підприємства і потрапили у червону зону, по ним була проведена оцінка, результати якої винесено у Додаток Е.

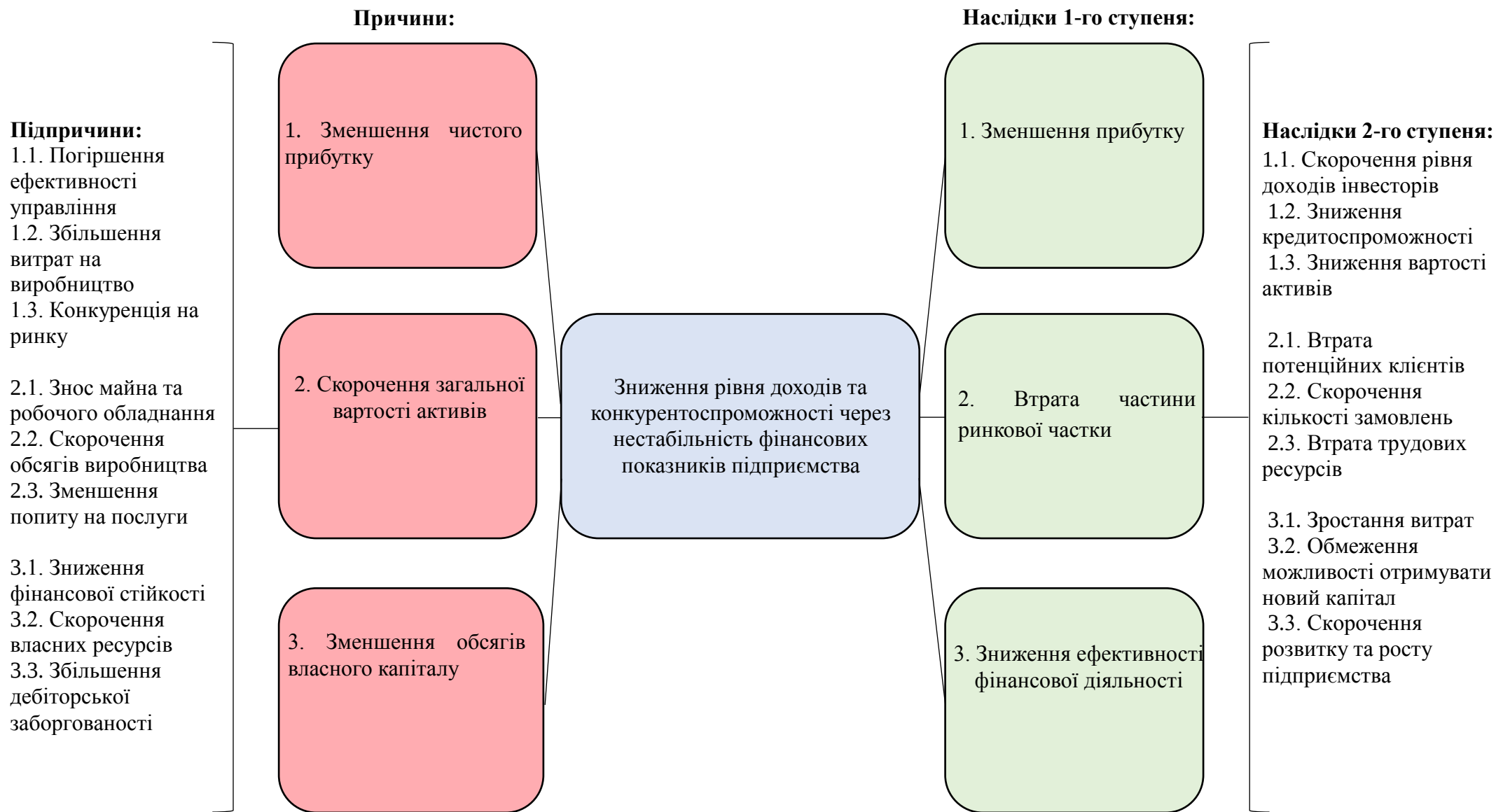


Рис. 2.2. Аналіз ризику за методом «Краватка-Метелик»

Джерело: побудовано автором.

Для якісного формування системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» варто виокремити всі причини, які мали вплив на виникнення критичних ризиків. Саме це допоможе сконцентрувати увагу на шляхах їх виникнення та сприяти випередженню та мінімізації їх впливу на підприємство (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Основні причини виникнення критичних ризиків**

| Причини                                                                    |                                        |                                                           |                                                                            |                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні технічні                                                         | Внутрішні фінансові                    | Внутрішні медійні                                         | Зовнішні економічні та геополітичні                                        | Зовнішні технічні                                                  |
| Недосконалість кібербезпеки                                                | Збільшення дебіторської заборгованості | Недостатня активність у соціальних медіа                  | Нестабільність основних валют                                              | Активний розвиток AI та технологічний прогрес                      |
| Застарілість наявного обладнання                                           | Недостатнє управління ліквідністю      | Недостатня увага до побудови бренду та репутації компанії | Зміна економічного курсу країни                                            | Зміна технологічних тенденцій на ринку                             |
| Незабезпечення технічного оновлення та модернізації виробничого обладнання | Зниження чистого прибутку              |                                                           | Світова криза                                                              | Пришвидшення технологічних процесів таких як розробка і тестування |
|                                                                            | Зниження загальної вартості активів    |                                                           | Геополітична нестабільність                                                |                                                                    |
|                                                                            | Зниження обсягів власного капіталу     |                                                           | Зростання мінімальної заробітної плати, тарифних ставок, соціальних виплат |                                                                    |
|                                                                            |                                        |                                                           | Збільшення вартості сировини та матеріалів                                 |                                                                    |

Джерело: складено автором з проведеної оцінки ризиків.

Так, було виділено основні види причин, які сприяють формуванню критичних ризиків на підприємстві. Було визначено внутрішні: технічні, фінансові, медійні та зовнішні: економічні/геополітичні та технічні. Варто зазначити, що підприємство може мати безпосередній вплив на внутрішні причини виникнення ризиків, за допомогою чого може знизити вірогідність появи ризиків. А на зовнішні причини, на жаль, підприємство не в змозі вплинути, тому варто використовувати ці знання для випередження появи ризиків та мінімізації їх негативного впливу.

Отже, згідно з проведеною оцінкою системи управління ризиками на підприємстві можна зробити висновок, що компанія ТОВ «УНІТІ-БАРС» має ризики різного рівня критичності, але переважають ризики найвищого рівня важливості. Варто якісно слідкувати за ситуацією аби усі ризики не перейшли у зону найбільш критичних ризиків та не мали серйозних наслідків для діяльності підприємства. Саме для цього варто якісно сформулювати систему управління ризиками.

## Висновки до розділу 2

1. При проведенні характеристики організаційно-економічної діяльності підприємства було визначено, що ТОВ «УНІТІ-БАРС» – це українська провідна ІТ компанія з 32-річним досвідом розробки, модернізації, впровадження і супроводження програмного забезпечення для банківських, фінансових та державних органів. Фінансово-економічний аналіз показав, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку, проте зазнає певних труднощів в економічній діяльності через зовнішні та внутрішні фактори впливу.

2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «УНІТІ-БАРС» показав, що підприємство має свої сильні сторони і можливості, які переважають над загрозами і слабкими сторонами. Проте підприємству є над чим працювати на удосконалювати свою діяльність для досягнення більших висот та виходу на міжнародний ринок. Аналіз зовнішнього середовища впливу на діяльність ТОВ «УНІТІ-БАРС» визначив достатню кількість економічних, наукових, соціальних

і технічних факторів, які мають як позитивний, так і негативний вплив на роботу підприємства. Керівництву варто звернути на них уваги передбачення можливих ризиків та мінімізації їх впливу на прибутковість підприємства.

3. Оцінка системи управління ризиків на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» дозволила визначити достатню кількість ризиків низького, середнього та високого рівня критичності. Було визначено найбільш критичні ризики, їх причини і наслідки для подальшого формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УНІТІ-БАРС»

### 3.1. Основні етапи покращення системи управління ризиками на підприємстві

Як доводять результати проведеної оцінки системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС», підприємство стикається здебільшого із ризиками критичного рівня важливості. Це наголошує на необхідності покращення системи управління ризиками на підприємстві із метою запобігання серйозних наслідків для діяльності підприємства та скорочення результативності бізнесу.

У табл. 3.1 представлено опис основних етапів покращення системи управління ризиками на підприємстві.

*Таблиця 3.1*

#### **Опис основних етапів покращення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| <b>№</b> | <b>Етап покращення системи управління ризиками</b>      | <b>Сутність етапу</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Відповідальна особа</b> | <b>Період впровадження</b> |
|----------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1        | 2                                                       | 3                                                                                                                                                                                                       | 4                          | 5                          |
| 1        | Формування мети покращення системи управління ризиками  | Мета: скорочення негативного впливу ризиків на результативність бізнесу                                                                                                                                 | Директор                   | до 01.06.2023 р.           |
| 2        | Визначення цілей покращення системи управління ризиками | Цілі: контроль рівнів критичності ризиків (недопущення переходу в зону найвищої критичності), виявлення причин появи ризиків, розробка та впровадження заходів із скорочення негативного впливу ризиків | Директор                   | до 01.06.2023 р.           |

Продовження табл. 3.1

| 1 | 2                                                                       | 3                                                                                                                                                                                                                                             | 4                                                                              | 5                |
|---|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 3 | Формування робочої групи                                                | Аналіз організаційної структури управління підприємством, виокремлення підрозділів, діяльність яких перебуває під суттєвим впливом ризиків. Призначення відповідальної особи (фахівець досконало розуміє природу ризиків та причини їх появи) | Директор, проектний менеджер, керівник юридичного відділу, фінансовий директор | до 15.06.2023 р. |
| 5 | Аналіз причин появи ризиків                                             | Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик»                                                                                                                                                                                                  | Директор, проектний менеджер, керівник юридичного відділу, фінансовий директор | до 01.08.2023 р. |
| 6 | Розробка заходів, направлених на мінімізацію негативного впливу ризиків | Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків                                                                                                                                                                                   | Директор, проектний менеджер, керівник юридичного відділу, фінансовий директор | до 01.10.2023 р. |
| 7 | Впровадження вдосконаленої системи управління ризиками                  | Розробка Положення про управління ризиками                                                                                                                                                                                                    | Директор, проектний менеджер                                                   | до 01.01.2024 р. |

*Джерело: побудовано автором.*

Отже, весь процес покращення системи управління ризиками поділено на 7 етапів, на кожному з яких є відповідальна особа та зазначено термін впровадження. Першими етапами є Формування мети та визначення цілей покращення системи управління ризиками, далі формується відповідна робоча група, яка буде займатися подальшими етапами: виокремлення ризиків, їх аналіз, розробка заходів з мінімізації ризиків та впровадження системи ризик-менеджменту через розробку Положень про управління ризиками.

Таким чином, проект триватиме 8 місяців. Доцільною є побудова діаграми Ганта (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Діаграма Ганта проекту покращення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| № | Етап / місяць                                                           | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
|---|-------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | Формування мети покращення системи управління ризиками                  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 2 | Визначення цілей покращення системи управління ризиками                 |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 3 | Формування робочої групи                                                |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 4 | Виокремлення ризиків, притаманних діяльності підприємства               |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 5 | Аналіз причин появи ризиків                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 6 | Розробка заходів, направлених на мінімізацію негативного впливу ризиків |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 7 | Впровадження вдосконаленої системи управління ризиками                  |    |    |    |    |    |    |    |    |

*Джерело: побудовано автором.*

Таким чином, з табл. 3.2 можна побачити, що проектом передбачене паралельне виконання деяких етапів: зокрема етапів 1 «Формування мети покращення системи управління ризиками» та 2 «Визначення цілей покращення системи управління ризиками»; 4 «Виокремлення ризиків, притаманних діяльності підприємства» та 5 «Аналіз причин появи ризиків».

Робоча група із впровадження заходів по покращенню системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» складається із наступних фахівців – директор, проектний менеджер, керівник юридичного відділу, фінансовий директор. У табл. 3.3 наведено матрицю розподілу відповідальності фахівців робочої групи проекту покращення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС».

Таблиця 3.3

**Матриця розподілу відповідальності фахівців робочої групи проекту покращення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| №  | Задачі / Фахівець                                                                | Директор | Проектний менеджер | Керівник юридичного відділу | Фінансовий директор |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|-----------------------------|---------------------|
| 1  | Формування мети покращення системи управління ризиками                           |          |                    |                             |                     |
| 2  | Визначення цілей покращення системи управління ризиками                          |          |                    |                             |                     |
| 3  | Аналіз організаційної структури управління підприємством                         |          |                    |                             |                     |
| 4  | Виокремлення підрозділів, діяльність яких перебуває під суттєвим впливом ризиків |          |                    |                             |                     |
| 5  | Призначення відповідальної особи за управління ризиками                          |          | в межах підрозділу |                             |                     |
| 6  | Складання реєстру ризиків                                                        |          |                    |                             |                     |
| 7  | Складання карти ризиків                                                          |          |                    |                             |                     |
| 8  | Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик»                                     |          |                    |                             |                     |
| 9  | Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків                      |          |                    |                             |                     |
| 10 | Розробка Положення про управління ризиками                                       |          |                    |                             |                     |

*Джерело: побудовано автором.*

Отже, у табл. 3.3 можна побачити паралельне виконання робіт багатьма виконавцями, зокрема це стосується складання реєстру та карти ризиків, аналізу ризиків за методом «Краватка-Метелик». Проте слід зазначити, що фахівці робочої групи здійснюють цю діяльність, яка є релевантною їх департаменту. Наприклад, проектний менеджер: ризик зменшення кількості клієнтів, ризик втрати клієнтів через активну маркетингову діяльність конкурентів, зниження попиту на послуги через репутаційні втрати, спричинені публікаціями в засобах масової інформації, зниження попиту на послуги через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах, зниження продажів через незадовільну якість ІТ-продукту тощо; фінансовий директор: збільшення витрат підприємства, що спричинене змінами в системі оподаткування в країні,

змінами технологічних трендів на ринку, зростанням вартості праці та робочої сили, нестабільністю курсу основних валют тощо.

Згідно з представленими у табл. 3.1 етапами покращення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» далі варто обґрунтувати ці заходи із удосконалення системи ризик-менеджменту.

### 3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення системи ризик-менеджменту

Відповідно до даних, представлених у підрозділі 2.2, підприємство ТОВ «УНІТІ-БАРС» працює під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються. Особливої актуальності це набуває в умовах активних бойових дій на території України, що є нетиповим середовищем функціонування будь-якого підприємства, якому характерні ряд ризиків. Враховуючи це, перед впровадженням системи ризик-менеджменту, доцільними є моніторинг подій в економічній та політичній системі України, моделювання ситуацій та сценаріїв фінансово-господарської діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» залежно від подій.

Даний напрямок удосконалення системи ризик-менеджменту передбачає впровадження наступних заходів та моделей (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

#### **Моделювання ситуацій та сценаріїв фінансово-господарської діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» залежно від змін у економічній та політичній системі України**

| <b>№</b> | <b>Зміни в економічній та політичній системі України</b>                              | <b>Розробка моделі</b>                                                                                                 | <b>Відповідальна особа</b>              |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1        | Зростання ставки оподаткування податком на прибуток (актуальний стан 18%)             | Створення резервів коштів на погашення заборгованості по податку на прибуток із врахуванням нової ставки оподаткування | Фінансовий директор, головний бухгалтер |
| 2        | Зростання ставки єдиного соціального внеску (фонд оплати праці) (актуальний стан 22%) | Створення резервів коштів на погашення заборгованості по податку на прибуток із врахуванням нової ставки оподаткування | Фінансовий директор, головний бухгалтер |

Продовження табл. 3.4

|   |                                                                             |                                                                                                                    |                                         |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 3 | Зростання рівня інфляції (актуальний стан березень – квітень 2023 р – 6,9%) | Створення резервів коштів на випадок підвищення послуг оренди                                                      | Фінансовий директор, головний бухгалтер |
| 4 | Зростання валютний курсів (курс долар – 36,51 грн; курс євро – 40,14 грн.)  | Зростання валютної виручки, що допоможе покрити додаткові витрати, викликані можливими подіями, описаними в п.1-.3 | Фінансовий директор, головний бухгалтер |

Джерело: побудовано автором.

Отже, у випадку зростання ставок оподаткування та рівня інфляції варто створити грошові резерви на покриття додаткових витрат, що допоможе підприємству продовжувати операційну діяльність. Ризик зростання валютних курсів позитивно впливає на валютну виручку, що допоможе підприємству покрити незаплановані витрати, спричинені зростанням рівня інфляції та ставок оподаткування. Відповідальними співробітниками за розробку даних моделей є фінансовий директор та головний бухгалтер. Доцільним є побудова декількох фінансових моделей для прогнозування фінансового результату. Наприклад, модель 1 – податок на прибуток 19%; модель 2 – податок на прибуток 20%; модель 1 – ЄСВ 23%; модель 2 – ЄСВ 24%.

Також суттєвий вплив на діяльність ТОВ «УНІТІ-БАРС» мають соціальні та технологічні фактори. Тому доцільним є моніторинг також і цих подій та відповідне моделювання стратегії діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» на ринку ІТ – послуг, що допоможе зменшити негативний вплив даної групи ризиків (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Моделювання стратегії діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» на ринку ІТ-послуг залежно від впливу факторів соціального та технологічного середовища**

| № | Події в соціальному та технологічному середовищі | Розробка моделі удосконалення системи ризик-менеджменту        | Відповідальна особа                                         |
|---|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1 | Кібербезпека та захист від кібератак             | Підвищення бюджету витрат підприємства на захист від кібератак | Фінансовий директор, головний бухгалтер, проектний менеджер |

|   |                                                                         |                                                                                                                                                                              |                                                                                             |
|---|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Розвиток інтернет-технологій та онлайн-сервісів                         | Моделювання бюджету продажів в розрізі ІТ – послуг у випадку підвищення конкурентних переваг конкурента та зайняття певної ніші на ринку, розробка інноваційного ІТ-продукту | Проектний менеджер, керівник відділу продажів та по роботі з клієнтами, фінансовий директор |
| 3 | Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах |                                                                                                                                                                              |                                                                                             |

*Джерело: побудовано автором.*

Таким чином, у випадку зміни тенденцій на ринку ІТ-послуг, доцільним є перегляд плану продажів та впровадження інноваційних ІТ-продуктів з метою забезпечення стабільного отримання чистого доходу ТОВ «УНІТІ-БАРС». У випадку зростання витрат на захист від кібератак необхідним є перегляд бюджету підприємства та створення грошового резерву на покриття даних витрат. Відповідальними співробітниками за розробку моделей є проектний менеджер, керівник відділу продажів та по роботі з клієнтами, фінансовий директор.

Вище у табл. 3.4-3.5 представлено розробку фінансових заходів з удосконалення системи ризик-менеджменту. Також варто розглянути впровадження напрямків операційного характеру з точки зору удосконалення системи ризик-менеджменту. За основу візьмемо проведений в підрозділі 2.3 аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик».

*1. Додаткові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних клієнтів.*

Тож, було виокремлено два напрямки мінімізації ризику через виникнення додаткових витрат, спричинених можливими кібератаками та витоками даних клієнтів: розробка додаткових заходів захисту від атак та відключення серверу у випадку загрози.

Далі, необхідно звести інформацію про заходи, направлені на скорочення негативного впливу ризику «Додаткові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних клієнтів» у табл. 3.6.

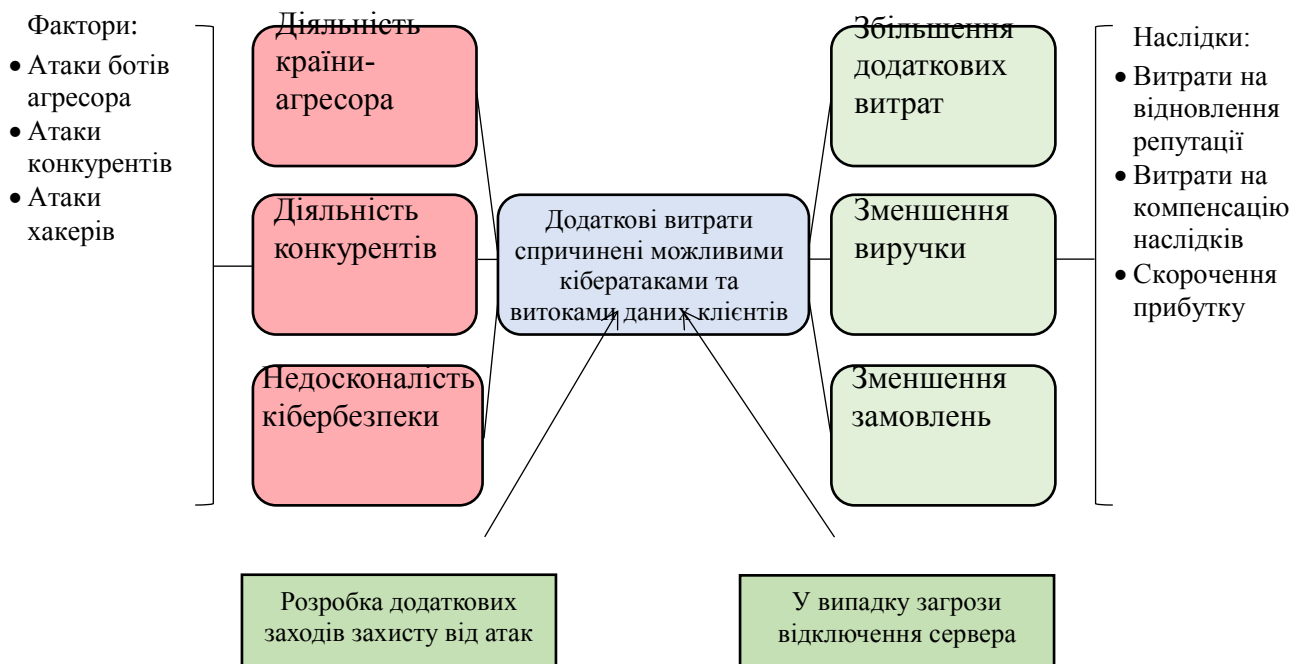


Рис. 3.1. Напрямки мінімізації негативного впливу ризику через виникнення додаткових витрат, спричинених можливими кібератаками та витоками даних клієнтів

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 3.6

**Заходи, направлені на скорочення негативного впливу ризику «Додаткові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних клієнтів»**

| № | Захід                                                             | Сутність заходу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Відповідальна особа                                             |
|---|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1 | Відключення сервера від мережі у випадку потенційної загрози      | Відключення сервера у випадку наявності ознак потенційної загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Проектний менеджер, технічний директор, системний адміністратор |
| 2 | Розробка додаткових заходів технічного характеру захисту від атак | Оцінка технічного стану обладнання та устаткування, використовуюваного підприємством. Оцінка технічних можливостей наявного устаткування та можливостей повноцінного захисту баз даних від кібератак. Придбання нового, більш оптимального з технічної точки зору обладнання. В даному випадку матимуть місце інвестиційні витрати на впровадження заходу по зниженню негативного впливу ризиків. Це може бути придбання платформи Network Access Control (захист корпоративної мережі від неавторизованих користувачів і зловмисників) та User and Entity Behavioral Analytics - системи захисту даних для аналізу поведінки користувачів. | Проектний менеджер, технічний директор, системний адміністратор |

Джерело: побудовано автором.

Отже, мінімізувати негативний вплив ризиків можливо через впровадження наступних заходів: розробка додаткових заходів технічного характеру захисту від атак та відключення сервера від мережі у випадку потенційної загрози. Відповідальність за реалізацію заходів несуть проектний менеджер, технічний директор, системний адміністратор.

Розглянемо наступний критичний ризик

*2.Зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах.*

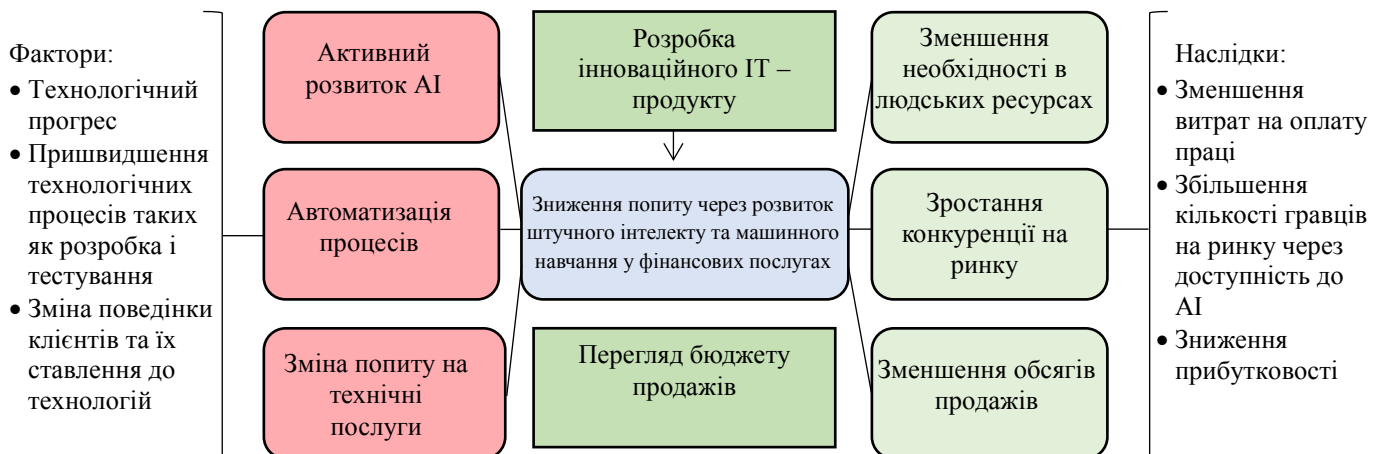


Рис. 3.2. Напрямки мінімізації негативного впливу ризику зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах

*Джерело: побудовано автором.*

У табл. 3.7 наведено зведену інформацію про заходи, направлені на скорочення негативного впливу ризику «Зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах».

Таблиця 3.7

**Заходи, направлені на скорочення негативного впливу ризику  
«Зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного  
навчання у фінансових послугах»**

| № | Захід                              | Сутність заходу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Відповідальна особа                                                                  |
|---|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Розробка інноваційного ІТ-продукту | Виведення на ринок інноваційного ІТ-продукту, який до цього не розроблявся ніким. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії. Попит на інноваційний продукт стане резервом отримання чистого доходу по причині зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у фінансових послугах                                | Проектний менеджер, технічний директор, системний адміністратор                      |
| 2 | Перегляд бюджету продажів          | Передбачає перегляд бюджету продажів шляхом перегруповання доходів за різними видами послуг, збільшення потужностей за видами послуг, які користуються попитом, через скорочення попиту на окремі види послуг. Моделювання бюджету продажів в розрізі ІТ – послуг у випадку підвищення конкурентних переваг конкурента та зайняття певної ніші на ринку | Проектний менеджер, технічний директор, системний адміністратор, фінансовий директор |

*Джерело: побудовано автором.*

Отже, мінімізувати негативний вплив ризиків можливо через впровадження наступних заходів: розробка інноваційного ІТ-продукту та перегляд бюджету продажів. Відповідальність за реалізацію заходів несуть проектний менеджер, технічний директор, системний адміністратор, фінансовий директор.

Що стосується обґрунтування заходів з удосконалення системи ризик-менеджменту в цілому на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС», то варто представити ці заходи за функціями управління (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Обґрунтування заходів з удосконалення системи ризик-менеджменту в  
цілому по підприємству ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| № | Функція системи управління ризиками   | Сутність процесів                                                                          |                                                                                                                                                                                                                         | Відповідальна особа                                                    |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|   |                                       | Сучасний стан                                                                              | Вдосконалення                                                                                                                                                                                                           |                                                                        |
| 1 | Організація системи ризик-менеджменту | Виявлення причин появи ризиків, розробка та впровадження заходів із скорочення негативного | Аналіз організаційної структури управління підприємством, виокремлення підрозділів, діяльність яких перебуває під суттєвим впливом ризиків. Призначення відповідальної особи (фахівця досконало розуміє природу ризиків | Директор, проектний менеджер, технічний директор, фінансовий директор, |

|   |                                      |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                       |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|   |                                      | впливу ризиків.<br>Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик»                                       | та причини їх появи). Внесення змін в посадові інструкції. Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик» з урахуванням пропозицій по скороченню ризиків. Розробка Положення про ризик-менеджмент на підприємстві                                                           | менеджер з персоналу                                                  |
| 2 | Мотивація системи ризик-менеджменту  | Розробка мотиваційних заходів для персоналу, який відповідає за скорочення негативного впливу ризиків | Вдосконалення мотиваційних заходів для персоналу, який відповідає за скорочення негативного впливу ризиків. Підвищення заробітної плати співробітникам, відповідальних за мінімізацію ризиків (п.1)                                                                       | Директор, проектний менеджер, фінансовий директор                     |
| 3 | Планування системи ризик-менеджменту | Складання реєстру ризиків; складання карти ризиків                                                    | Складання реєстру ризиків (актуального із урахуванням тенденцій внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування – умови воєнного стану); складання карти ризиків; планування доходів підприємства залежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища | Директор, проектний менеджер, технічний директор, фінансовий директор |
| 4 | Контроль системи ризик-менеджменту   | Контроль рівнів критичності ризиків (недопущення переходу в зону найвищої критичності)                | Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків                                                                                                                                                                                                               | Директор, проектний менеджер, технічний директор, фінансовий директор |

*Джерело: побудовано автором.*

Так, основними функціями системи ризик-менеджменту є її організація, мотивація, планування і контроль. В межах цих пунктів розроблено заходи з удосконалення кожної з цих функцій та визначено відповідальних осіб.

Останнім пунктом вдосконалення системи ризик-менеджменту в цілому на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС», а саме в розрізі функції організації процесів управління є розробка Положення про ризик-менеджмент на підприємстві. За розробку Положення про ризик-менеджмент на підприємстві є відповідальними директор, проектний менеджер, технічний директор, фінансовий директор, менеджер з персоналу. Основними розділами Положення є наступні:

1. Загальні положення. Визначення поняття ризику, основних видів ризиків, притаманних діяльності підприємства.

2. Функції системи ризик-менеджменту. Представлення функцій системи ризик-менеджменту із описом зон відповідальності.

3. Співробітники, зайняті функціями системи ризик-менеджменту. Опис функцій фахівців, відповідальних за систему ризик-менеджменту.

4. Основні методи та інструменти ризик-менеджменту на підприємстві, періодичність їх використання.

5. Моделювання сценаріїв та ситуацій діяльності підприємства залежно від впливу ризиків.

Враховуючи вище наведені обґрунтування заходів з удосконалення системи управління ризиками, варто згрупувати всі запропоновані заходи в одну таблицю (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Обґрунтування заходів з удосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| № | Захід                                                                                                                                               | Сутність заходу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Відповідальна особа                                                                         |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Моделювання ситуацій та сценаріїв фінансово-господарської діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» залежно від подій в економічній та політичній системі України | 1. Вчасне формування резервів на покриття незапланованих витрат.<br>2. Перегляд бюджету продажів шляхом перегрупування доходів за різними видами послуг, збільшення потужностей за видами послуг, які користуються попитом, через скорочення попиту на окремі види послуг.<br>3. Моделювання бюджету продажів в розрізі ІТ-послуг у випадку підвищення конкурентних переваг конкурента та зайняття певної ніші на ринку.                                             | Фінансовий директор, головний бухгалтер                                                     |
| 2 | Моделювання стратегії діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» на ринку ІТ-послуг залежно від впливу факторів соціального та технологічного середовища           | 1. Вчасне формування резервів на покриття незапланованих витрат: підвищення бюджету витрат підприємства на захист від кібератак.<br>2. Моделювання бюджету продажів в розрізі ІТ-послуг у випадку підвищення конкурентних переваг конкурента та зайняття певної ніші на ринку, розробка інноваційного ІТ-продукту.<br>3. Розробка додаткових заходів технічного характеру захисту від атак.<br>4. Відключення сервера у випадку наявності ознак потенційної загрози. | Проектний менеджер, керівник відділу продажів та по роботі з клієнтами, фінансовий директор |

|   |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                             |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Оптимізація функцій ризик-менеджменту | <p>1. Аналіз організаційної структури управління підприємством, виокремлення підрозділів, діяльність яких перебуває під суттєвим впливом ризиків. Призначення відповідальної особи (фахівець досконало розуміє природу ризиків та причини їх появи). Внесення змін в посадові інструкції. Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик» з урахуванням пропозицій по скороченню ризиків. Розробка Положення про ризик-менеджмент на підприємстві.</p> <p>2. Вдосконалення мотиваційних заходів для персоналу, який відповідає за скорочення негативного впливу ризиків. Підвищення заробітної плати співробітникам, відповідальних за мінімізацію ризиків.</p> <p>3. Складання реєстру ризиків (актуального із урахуванням тенденцій внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування – умови воєнного стану); складання карти ризиків; планування доходів підприємства залежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.</p> <p>4. Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків.</p> | Директор, проектний менеджер, технічний директор, фінансовий директор, менеджер персоналу 3 |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: побудовано автором.*

На основі приведених у табл. 3.8 заходів з удосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС», доцільним є представлення оцінки ефективності даних заходів.

### 3.3. Оцінка ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням ризик-менеджменту на підприємстві

Для оцінки ефективності розроблених заходів з удосконалення системи управління ризиками на підприємстві розглянемо їх вплив на різні сфери діяльності підприємства, зокрема на фінансові показники.

В таблиці 3.10 зведемо інформацію про доходи та витрати по заходам, пропонованим із метою удосконаленням ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС».

Таблиця 3.10

**Доходи та витрати по заходам, пропонованим із метою удосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС»**

| № | Заходи                                                                                                                                                                                                                                                                     | Доходи                                                           | Витрати                                                                                                                                                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Вчасне формування резервів на покриття незапланованих витрат.                                                                                                                                                                                                              | -                                                                | Зростання через непередбачувані обставини – підвищення ставки оподаткування, рівня інфляції тощо                                                                                                                                       |
| 2 | Перегляд бюджету продажів шляхом перегруповання доходів за різними видами послуг, збільшення потужностей за видами послуг, які користуються попитом, через скорочення попиту на окремі види послуг.                                                                        | Зростання доходів за рахунок впровадження інноваційного продукту | Витрати на впровадження інноваційного продукту                                                                                                                                                                                         |
| 3 | Підвищення бюджету витрат підприємства на захист від кібератак. Відключення сервера у випадку наявності ознак потенційної загрози                                                                                                                                          | Скорочення доходів внаслідок простоїв, спричинених кібератаками  | Витрати на придбання платформи Network Access Control та User and Entity Behavioral Analytics - системи захисту даних для аналізу поведінки користувачів. Витрати на оплату праці персоналу в період простою компанії через кібератаки |
| 4 | Аналіз організаційної структури управління підприємством, виокремлення підрозділів, діяльність яких перебуває під суттєвим впливом ризиків. Призначення відповідальної особи. Внесення змін в посадові інструкції. Розробка Положення про ризик-менеджмент на підприємстві | -                                                                | В межах заробітної плати відповідальних фахівців                                                                                                                                                                                       |
| 5 | Вдосконалення мотиваційних заходів для персоналу, який відповідає за скорочення негативного впливу ризиків. Підвищення заробітної плати співробітникам, відповідальних за мінімізацію ризиків                                                                              | -                                                                | Зростання витрат на оплату праці                                                                                                                                                                                                       |
| 6 | Складання реєстру ризиків; складання карти ризиків; планування доходів підприємства залежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища                                                                                                                     | -                                                                | В межах заробітної плати відповідальних фахівців                                                                                                                                                                                       |
| 7 | Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків                                                                                                                                                                                                                | -                                                                | В межах заробітної плати відповідальних фахівців                                                                                                                                                                                       |

*Джерело: побудовано автором.*

Отже, розроблені заходи мають безпосередній вплив як на доходи, так і на витрати підприємства. Зокрема, буде спостерігатись ріст витрат через непередбачувані події, впровадження інноваційного продукту, купівлю

платформи для захисту даних користувачів та зростання заробітної плати. Що стосується доходів, то відбудеться зростання доходів через впровадження інноваційного продукту та їх скорочення, спричинене простоями через кібератаки.

Також, через впровадження приведених вище заходів підприємство може отримати як економічний, так і маркетинговий ефект (табл. 3.11).

*Таблиця 3.11*

**Оцінка ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням ризик-менеджменту на підприємстві**

| № | Заходи                                                                                                                                                                                              | Економічний ефект                                                                                                                                                           | Маркетинговий ефект                                                                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Вчасне формування резервів на покриття незапланованих витрат.                                                                                                                                       | Випередження банкрутства у випадку суттєвого негативного впливу ризиків: зростання витрат на скорочення фінансового результату, відповідно скорочення прибутковості бізнесу | -                                                                                                                                   |
| 2 | Перегляд бюджету продажів шляхом перегрупування доходів за різними видами послуг, збільшення потужностей за видами послуг, які користуються попитом, через скорочення попиту на окремі види послуг. | Зростання обсягів доходів за видами послуг, які користуються попитом, через скорочення попиту на окремі види послуг                                                         | Збільшення частки ринку на ринку існуючих продуктів<br>Виведення на ринок інноваційних продуктів, підвищення конкурентоспроможності |
| 3 | Підвищення бюджету витрат підприємства на захист від кібератак. Відключення сервера у випадку наявності ознак потенційної загрози                                                                   | Випередження банкрутства у випадку суттєвого негативного впливу ризиків: зростання витрат на скорочення фінансового результату, відповідно скорочення прибутковості бізнесу | -                                                                                                                                   |
| 4 | Аналіз організаційної структури управління підприємством. Призначення відповідальної особи. Внесення змін в посадові інструкції. Розробка Положення про ризик-менеджмент на підприємстві            | Скорочення витрат, спричинених негативним впливом ризиків, через оптимізацію системи ризику-менеджменту                                                                     | -                                                                                                                                   |

|   |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 5 | Вдосконалення мотиваційних заходів для персоналу, який відповідає за скорочення негативного впливу ризиків. Підвищення заробітної плати співробітникам, відповідальних за мінімізацію ризиків | Скорочення витрат, спричинених негативним впливом ризиків, через оптимізацію системи ризику-менеджменту | - |
| 6 | Складання реєстру ризиків; складання карти ризиків; планування доходів підприємства залежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища                                        | Скорочення витрат, спричинених негативним впливом ризиків, через оптимізацію системи ризику-менеджменту | - |
| 7 | Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків                                                                                                                                   | Скорочення витрат, спричинених негативним впливом ризиків, через оптимізацію системи ризику-менеджменту | - |

*Джерело: побудовано автором.*

Таким чином, запропоновані заходи у більшій мірі дозволять досягнути як економічного, так і маркетингового ефекту. Серед основних економічних ефектів можна виокремити випередження банкрутства, скорочення витрат та зростання доходів. Маркетинговим ефектом є збільшення частки ринку та зростання конкурентоспроможності.

### Висновки до розділу 3

1. Основними етапами покращення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» є наступні: формування мети та цілей покращення системи управління ризиками; формування робочої групи; виокремлення ризиків, притаманних діяльності підприємства; аналіз причин появи ризиків; розробка заходів, направлених на мінімізацію негативного впливу ризиків; впровадження вдосконаленої системи управління ризиками. Побудована матриця розподілу відповідальності свідчить про те, що робоча група із впровадження заходів по покращенню системи управління ризиками на

підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» складається із наступних фахівців – директор, проектний менеджер, керівник юридичного відділу, фінансовий директор.

2. Основними заходами з удосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» є наступні: моделювання ситуацій та сценаріїв фінансово-господарської діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» залежно від подій в економічній та політичній системі України; моделювання стратегії діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» на ринку ІТ-послуг залежно від впливу факторів соціального та технологічного середовища; оптимізація функцій ризик-менеджменту.

3. Запропоновані заходи дозволять досягнути як економічного, так і маркетингового ефекту: попередження банкрутства у випадку суттєвого негативного впливу ризиків: зростання витрат на скорочення фінансового результату, відповідно скорочення прибутковості бізнесу; скорочення витрат, спричинених негативним впливом ризиків, через оптимізацію системи ризику – менеджменту; зростання обсягів доходів за видами послуг, які користуються попитом, через скорочення попиту на окремі види послуг та збільшення частки ринку на ринку існуючих продуктів і підвищення конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

1. Вивчення сутності, видів та процесів управління ризиками на підприємстві дозволило визначити, що ефективна діяльність підприємства неможлива без чіткого визначення ризиків та процесу управління ними. Саме це допомагає знизити ймовірність виникнення негативних наслідків в результаті можливих ризиків, які впливають на діяльність підприємства.

2. При вивченні теорії ризик-менеджменту як комплексної системи управління ризиками було визначено, що використання ризик-менеджменту допомагає підприємствам впроваджувати систематичний підхід до управління ризиками, що забезпечує більш ефективне виявлення, оцінку та контроль ризиків, з якими вони можуть стикнутися у своїй діяльності, і розробити ефективні стратегії для їх управління, серед яких є наступні: прийняття ризику; уникнення ризику; передбачення ризику; зниження рівня ризику; підвищення рівня ризику.

3. Вивчення системного підходу як складової формування системи управління ризиками дозволило підприємствам визначити та краще зрозуміти взаємозв'язки та взаємодії між елементами системи управління ризиками, а також забезпечити більш ефективну координацію, співпрацю та комунікацію між відповідними департаментами та співробітниками підприємства для досягнення загальновизнаних цілей.

4. При проведенні характеристики організаційно-економічної діяльності підприємства було визначено, що ТОВ «УНІТІ-БАРС» – це українська провідна ІТ компанія з 32-річним досвідом розробки, модернізації, впровадження і супроводження програмного забезпечення для банківських, фінансових та державних органів. Фінансово-економічний аналіз показав, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку, проте зазнає певних труднощів в економічній діяльності через зовнішні та внутрішні фактори впливу.

5. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «УНІТІ-БАРС» показав, що підприємство має свої сильні сторони і можливості, які переважають над загрозами і слабкими сторонами. Проте підприємству є над чим працювати на

удосконалювати свою діяльність для досягнення більших висот та виходу на міжнародний ринок. Аналіз зовнішнього середовища впливу на діяльність ТОВ «УНІТІ-БАРС» визначив достатню кількість економічних, наукових, соціальних і технічних факторів, які мають як позитивний, так і негативний вплив на роботу підприємства. Керівництву варто звернути на них уваги передбачення можливих ризиків та мінімізації їх впливу на прибутковість підприємства.

6. Оцінка системи управління ризиків на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» дозволила визначити достатню кількість ризиків низького, середнього та високого рівня критичності. Було визначено найбільш критичні ризики, їх причини і наслідки для подальшого формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

7. Основними етапами покращення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» є наступні: формування мети та цілей покращення системи управління ризиками; формування робочої групи; виокремлення ризиків, притаманних діяльності підприємства; аналіз причин появи ризиків; розробка заходів, направлених на мінімізацію негативного впливу ризиків; впровадження вдосконаленої системи управління ризиками. Побудована матриця розподілу відповідальності свідчить про те, що робоча група із впровадження заходів по покращенню системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» складається із наступних фахівців – директор, проектний менеджер, керівник юридичного відділу, фінансовий директор.

8. Основними заходами з удосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «УНІТІ-БАРС» є наступні: моделювання ситуацій та сценаріїв фінансово-господарської діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» залежно від подій в економічній та політичній системі України; моделювання стратегії діяльності ТОВ «УНІТІ-БАРС» на ринку ІТ-послуг залежно від впливу факторів соціального та технологічного середовища; оптимізація функцій ризик-менеджменту.

9. Запропоновані заходи дозволять досягнути як економічного, так і маркетингового ефекту: попередження банкрутства у випадку суттєвого

негативного впливу ризиків: зростання витрат на скорочення фінансового результату, відповідно скорочення прибутковості бізнесу; скорочення витрат, спричинених негативним впливом ризиків, через оптимізацію системи ризику – менеджменту; зростання обсягів доходів за видами послуг, які користуються попитом, через скорочення попиту на окремі види послуг та збільшення частки ринку на ринку існуючих продуктів і підвищення конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альгін А. П. Ризик і його роль в суспільному житті / А. П. Альгін, Думка – 1989р. – с. 189
2. Башинська І.О., Мотова А.В., Полещук А.А. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Електронний науково-практичний журнал «Економіка та управління національним господарством». – 2017. – Вип. 17. – С. 91.  
URL: [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/3975/1/Bashynska\\_stat\\_27\\_91-94.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/3975/1/Bashynska_stat_27_91-94.pdf)
3. Боровик М.В., Ризик-менеджмент: конспект лекцій.  
URL: [https://eprints.kname.edu.ua/48617/1/2017%20печ.%20209%20Л%20конспект%20лекцій%20РМ\\_Боровик%20М.В.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/48617/1/2017%20печ.%20209%20Л%20конспект%20лекцій%20РМ_Боровик%20М.В.pdf)
4. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посібник / Київ, КНЕУ, 2003 – с. 524
5. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві. КНЕУ, 2004 р. – с. 480
6. Волинець Ірина, Організація ризик-менеджменту на підприємстві Економіка та управління підприємствами. 2, 2016 УДК 338.5
7. Волков О. І. Економіка фірми: Навч. Посібник – Інфра-М, 2000р. – с. 280
8. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможності потенціалу підприємства: Навчальний посібник – Київ, 2000р. – с. 152
9. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній – Ефективна економіка № 3, 2014.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2824>
10. Гончаров А. Б. Інвестування: Навч. посібник – Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003р. – с. 330
11. Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: конспект лекцій, 2011 – 82 с.
12. Гранатуров В. М. Економічні ризики: суть, методи виміру, шляхи зниження – 1999р. – с. 112

13. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості № 34, 2011.
14. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка № 4, 2012.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
15. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посібник. Центр навчальної літератури, Київ, 2006. – 312 с.
16. Дядюк М. А. Управління ризиками Конспект лекцій Харків, 2017.  
URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1869\\_14442399.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1869_14442399.pdf)
17. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств – Персонал №2 – 2007. с. 67–72
18. Життєвий цикл організації – 2020. URL: <https://adizes.ru/life-cycle-of-organization/>
19. Завгородній А. Г. Фінансово-економічний словник – Знання, 2007р. – с. 1072
20. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. Навч. посібник – Центр учбової літератури, 2007 р. – с. 344
21. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економічно-правовий аспект, Навч. посібник – Київ, 2005р. – с. 432
22. Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського  
URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf>
23. Коротков Є. М. Антикризове управління / Інфра-М – 2001р. – с. 432
24. Кривда О.В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують – Економічний вісник НТУУ "КПІ" Київ, 2015.
25. Кузнецова М.О. Практики впровадження ризик-менеджменту у промислових компаніях. Стратегічні рішення і ризик-менеджмент – 2019 - № 4. – С. 410-423.
26. Кутащенко М.В. Сутність ризику і причини його виникнення. Інвестиції: практика та досвід, № 6, 2009 – с. 47.

27. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент. Навчальний посібник, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» Харків, 2018. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39143/1/Book\\_2018\\_Moroz\\_Ryzyk\\_menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf)
28. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник – Львів: Світ, 2006 – с. 568
29. Організація і роль ризик-менеджменту на підприємстві. URL: [https://stud.com.ua/44321/menedzhment/organizatsiya\\_rol\\_rizik\\_menedzhmentu\\_pi\\_dpriyemstvi](https://stud.com.ua/44321/menedzhment/organizatsiya_rol_rizik_menedzhmentu_pi_dpriyemstvi)
30. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посібник – 2005 р. – с. 854
31. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
32. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства. Навч. посібник – Центр навчальної літератури, Київ 2005р. – с. 256
33. Половкін П. Підприємницькі ризики та управління ними. Економічний журнал, №9 – 2001 – с. 73
34. Посохов І. М., Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №4. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_4\\_164\\_172.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_164_172.pdf)
35. Посохов І. М., Ходирєва О. О. Сучасний стан управління ризиками в Україні Харківський національний ун-т ім. В. Н. Каразіна., 2009 – С. 2-6
36. Ризикологія в економіці та підприємстві: Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції, КНЕУ – 2001р. – с. 452
37. Рязанова Н. О., Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд, 2022, №1. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/8.pdf>
38. Семенова К.Д., Система управління ризиками підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5356/1/Система%20управління%20ризиками%20підприємства.pdf>

39. Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик». Регіональна економіка №1 – 2006р. – с. 206
40. Сітак І.Л., Івахненко А.В. Особливості управління ризиками в сучасних умовах
41. Скопенко Н.С., Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту Національний університет харчових технологій. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016\\_32/zb32\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016_32/zb32_04.pdf)
42. Стешенко О.Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019, с. 22,40-47, 73-79. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2224/1/HPL.pdf>
43. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств/ Б.І. Холод, О.М. Зборовська//Академічний огляд. 2010. № 1(32)
44. Цвігун Т.В., Механізм управління ризиками в системі управління підприємством, Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету 2019 с. 9-13
45. Чигринець О. А. Впровадження системи ризик-менеджменту як засіб підвищення конкурентоздатності підприємства, 2012 – с. 5 – URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8143/1/uprovad.pdf>
46. ERM-COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA : офіційний сайт. - URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
47. On Risk Classification – American Academy of Actuaries. A Public Policy Monograph. Washington, November 2011. 77 p. URL: [https://www.actuary.org/sites/default/files/files/publications/RCWG\\_RiskMonograph\\_Nov2011.pdf](https://www.actuary.org/sites/default/files/files/publications/RCWG_RiskMonograph_Nov2011.pdf)

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Звіт про фінансові результати ТОВ «УНІТІ-БАРС»

| Стаття                                                                          | Код рядка   | за 2019       | за 2020       | за 2021       |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b> | <b>2000</b> | <b>128259</b> | <b>164315</b> | <b>130970</b> |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2050        | 56295         | 103398        | 75407         |
| <b>Валовий:</b>                                                                 |             |               |               |               |
| <b>- прибуток</b>                                                               | <b>2090</b> | <b>71964</b>  | <b>60917</b>  | <b>55563</b>  |
| <b>- збиток</b>                                                                 | <b>2095</b> |               |               |               |
| Інші операційні доходи                                                          | 2120        | 48            | 894           | 57            |
| Адміністративні витрати                                                         | 2130        | 23733         | 27194         | 27939         |
| Витрати на збут                                                                 | 2150        | 0             | 0             | 0             |
| Інші операційні витрати                                                         | 2180        | 2127          | 2176          | 2471          |
| <b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>                         |             |               |               |               |
| <b>- прибуток</b>                                                               | <b>2190</b> | <b>46152</b>  | <b>32441</b>  | <b>25210</b>  |
| <b>- збиток</b>                                                                 | <b>2195</b> |               |               |               |
| Доход від участі в капіталі                                                     | 2200        |               |               |               |
| Інші фінансові доходи                                                           | 2220        |               |               |               |
| Інші доходи                                                                     | 2240        |               |               |               |
| Фінансові витрати                                                               | 2250        |               |               |               |
| Втрати від участі в капіталі                                                    | 2255        |               |               |               |
| Інші витрати                                                                    | 2270        |               | 34            | 0             |
| <b>Фінансові результати до оподаткування:</b>                                   |             |               |               |               |
| <b>- прибуток</b>                                                               | <b>2290</b> | <b>46152</b>  | <b>32441</b>  | <b>25210</b>  |
| <b>- збиток</b>                                                                 | <b>2295</b> |               |               |               |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                           | 2300        | -8493         | -5985         | <b>-4504</b>  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                 | 2305        |               |               |               |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                             |             |               |               |               |
| <b>- прибуток</b>                                                               | <b>2350</b> | <b>37659</b>  | <b>26456</b>  | <b>20706</b>  |
| <b>- збиток</b>                                                                 | <b>2355</b> |               |               |               |

## Баланс ТОВ «УНІТІ-БАРС»

| Актив                                                                   | Код<br>рядка | на 31.12.<br>2019 р. | на 31.12.<br>2020 р. | на<br>31.12.<br>2021 р. |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |              |                      |                      |                         |
| Нематеріальні активи:                                                   | 1000         | 1063                 | 353                  | 1                       |
| - первісна вартість                                                     | 1001         | 2001                 | 2001                 | 2001                    |
| - накопичена амортизація                                                | 1002         | 938                  | 1648                 | 2000                    |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005         | 2                    | 6                    | 9                       |
| Основні засоби:                                                         | 1010         | 1940                 | 1026                 | 346                     |
| - первісна вартість                                                     | 1011         | 8457                 | 9505                 | 9781                    |
| - знос                                                                  | 1012         | 6517                 | 8479                 | 9435                    |
| Інвестиційна нерухомість                                                | 1015         |                      |                      |                         |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020         |                      |                      |                         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                     |              |                      |                      |                         |
| - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств      | 1030         |                      |                      |                         |
| - інші фінансові інвестиції                                             | 1035         |                      |                      |                         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040         |                      |                      |                         |
| Відстрочені податкові активи                                            | 1045         |                      |                      |                         |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         |                      |                      |                         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b>  | <b>3005</b>          | <b>1385</b>          | <b>356</b>              |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                      |                      |                         |
| Запаси                                                                  | 1100         | 83                   | 40                   | 13                      |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110         |                      |                      |                         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125         | 1524                 | 5476                 | 8917                    |
| Дебіторська заборгованість за рахунками:                                |              |                      |                      |                         |
| - за виданими авансами                                                  | 1130         | 1789                 | 2213                 | 1842                    |
| - з бюджетом                                                            | 1135         | 8                    | 12                   | 26                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         |                      |                      |                         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 1407                 | 1461                 | 595                     |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         |                      |                      |                         |
| Гроші та їх еквіваленти:                                                | 1165         | 35419                | 29272                | 26204                   |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | 149                  | 301                  | 213                     |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | 6                    | 0                    |                         |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>  | <b>40385</b>         | <b>38775</b>         | <b>37810</b>            |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  |                      |                      |                         |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>  | <b>43390</b>         | <b>40160</b>         | <b>38166</b>            |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | на<br>31.12.<br>2018 р. | на<br>31.12.<br>2019<br>р. | на<br>31.12.<br>2020<br>р. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                         |                            |                            |
| Зареєстрований капітал                                                                                   | 1400         | 14                      | 14                         | 14                         |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405         |                         |                            |                            |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         |                         |                            |                            |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | 14                      | 14                         | 14                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 35667                   | 35268                      | 31607                      |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         |                         |                            |                            |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430         |                         |                            |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>35695</b>            | <b>35296</b>               | <b>31635</b>               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |                         |                            |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500         |                         |                            |                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510         |                         |                            |                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515         |                         |                            |                            |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         |                         |                            |                            |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525         |                         |                            |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b>  |                         |                            |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |                         |                            |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         |                         |                            |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість                                                                      |              |                         |                            |                            |
| - за довгостроковими зобов'язаннями                                                                      | 1610         |                         |                            |                            |
| - товари, роботи, послуги                                                                                | 1615         | 1387                    | 1189                       | 3388                       |
| - розрахунками з бюджетом                                                                                | 1620         | 5142                    | 3267                       | 2823                       |
| - - у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621         | 4775                    | 2761                       | 2564                       |
| - розрахунками зі страхування                                                                            | 1625         | 0                       | 1                          | 0                          |
| - розрахунками з оплати праці                                                                            | 1630         | 325                     | 106                        | 10                         |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         |                         |                            |                            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         |                         |                            |                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 241                     | 301                        | 310                        |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>7695</b>             | <b>4864</b>                | <b>6531</b>                |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  |                         |                            |                            |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>43390</b>            | <b>40160</b>               | <b>38166</b>               |

## Елементи операційних витрат ТОВ «УНІТІ-БАРС»

| Найменування показника           | Код<br>рядка | за 2019      | за 2020       | за 2021       |
|----------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Матеріальні затрати              | 230          | 450          | 515           | 541           |
| Витрати на оплату праці          | 240          | 49305        | 54782         | 61127         |
| Відрахування на соціальні заходи | 250          | 10579        | 11814         | 13250         |
| Амортизація                      | 260          | 2561         | 2672          | 1554          |
| Інші операційні витрати          | 270          | 19260        | 62985         | 29345         |
| <b>Разом</b>                     | <b>280</b>   | <b>82155</b> | <b>132768</b> | <b>105817</b> |

## Звіти про рух грошових коштів ТОВ «УНІТІ-БАРС»

| Стаття                                                        | Код<br>рядка | за 2019      | за 2020      |
|---------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>      |              |              |              |
| Надходження від:                                              |              |              |              |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                 | 10           | 163172       | 131504       |
| Погашення векселів одержаних                                  | 15           |              |              |
| Покупців і замовників аванси                                  | 20           | 744          |              |
| Повернення авансів                                            | 30           |              |              |
| Установ банків відсотків за поточними рахунками               | 35           |              |              |
| Бюджету податку на додану вартість                            | 40           |              |              |
| Повернення інших податків і зборів (обов'язкових платежів)    | 45           |              |              |
| Отримання субсидій, дотацій                                   | 50           |              |              |
| Цільового фінансування                                        | 60           |              | 389          |
| Боржників неустойки (штрафів, пені)                           | 70           |              |              |
| Інші надходження                                              | 80           | 607          | 0            |
| Витрачання на оплату:                                         |              |              |              |
| Товарів (робіт, послуг)                                       | 90           | 56879        | 28456        |
| Авансів                                                       | 95           |              |              |
| Повернення авансів                                            | 100          |              |              |
| Працівникам                                                   | 105          | 43259        | 47936        |
| Витрат на відрядження                                         | 110          |              |              |
| Зобов'язань з податку на додану вартість                      | 115          | 3097         | 4092         |
| Зобов'язань з податку на прибуток                             | 120          | 14367        | 4082         |
| Відрахувань на соціальні заходи                               | 125          | 11820        | 13240        |
| Зобов'язань з інших податків і зборів (обов'язкових платежів) | 130          | 12666        | 13965        |
| Цільових внесків                                              | 140          | 18           | 18           |
| Інші витрачання                                               | 145          | 2256         | 1203         |
| Чистий рух коштів до надзвичайних подій                       | 150          |              |              |
| Рух коштів від надзвичайних подій                             | 160          |              |              |
| <b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>           | <b>170</b>   | <b>20191</b> | <b>18901</b> |
| <b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>   |              |              |              |
| Реалізація:                                                   |              |              |              |
| - фінансових інвестицій                                       | 180          |              |              |
| - необоротних активів                                         | 190          |              | 64           |
| - майнових комплексів                                         | 200          |              |              |
| Отримані:                                                     |              |              |              |
| - відсотки                                                    | 210          |              |              |
| - дивіденди                                                   | 220          |              |              |
| Інші надходження                                              | 230          |              |              |

|                                                           |            |               |               |
|-----------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| Придбання:                                                |            |               |               |
| - фінансових інвестицій                                   | 240        |               |               |
| - необоротних активів                                     | 250        | 1229          | 659           |
| - майнових комплексів                                     | 260        |               |               |
| Інші платежі                                              | 270        |               |               |
| Чистий рух коштів до надзвичайних подій                   | 280        |               |               |
| Рух коштів від надзвичайних подій                         | 290        |               |               |
| <b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>     | <b>300</b> | <b>-1229</b>  | <b>-595</b>   |
| <b>ІІІ. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b> |            |               |               |
| Надходження власного капіталу                             | 310        |               |               |
| Отримані позики                                           | 320        |               |               |
| Інші надходження                                          | 330        |               |               |
| Погашення позик                                           | 340        |               |               |
| Сплачені дивіденди                                        | 350        | 25109         | 21374         |
| Інші платежі                                              | 360        |               |               |
| Чистий рух коштів до надзвичайних подій                   | 370        |               |               |
| Рух коштів від надзвичайних подій                         | 380        |               |               |
| <b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>        | <b>390</b> | <b>-25109</b> | <b>-21374</b> |
| <b>Чистий рух коштів за звітний період</b>                | <b>400</b> | <b>-6147</b>  | <b>-3068</b>  |
| <b>Залишок коштів на початок року</b>                     | <b>410</b> | <b>35419</b>  | <b>29272</b>  |
| <b>Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів</b>      | <b>420</b> |               |               |
| <b>Залишок коштів на кінець року</b>                      | <b>430</b> | <b>29272</b>  | <b>26204</b>  |

| Ризик                                                                                                   | Підпричини                                                                                                                                          | Причини                                                                                                                                                              | Наслідки 1-го ступеня                                                                                                                                     | Наслідки 2-го ступеня                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Додаткові компенсації та безпекові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних клієнтів | <ul style="list-style-type: none"> <li>Атаки ботів агресора</li> <li>Атаки конкурентів</li> <li>Атаки хакерів</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Діяльність країни-агресора</li> <li>Діяльність конкурентів</li> <li>Недосконалість кібербезпеки</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення додаткових витрат</li> <li>Зменшення виручки</li> <li>Зменшення замовлень</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відновлення репутації</li> <li>Витрати на компенсацію наслідків</li> <li>Скорочення прибутку</li> </ul>                      |
| Збільшення витрат на податкові платежі через зміну системи оподаткування в країні                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Військові дії</li> <li>Нестабільна економіка країни</li> <li>Зміна уряду</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Нестабільна економічна ситуація</li> <li>Нестабільність основних валют</li> <li>Зміна економічного курсу країни</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення податкових витрат</li> <li>Зменшення виручки</li> <li>Зменшення заробітної платні робітникам</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Скорочення прибутку</li> <li>Зміна фінансової системи підприємства</li> <li>Страйки, скорочення штату працівників</li> </ul> |
| Збільшення витрат на послуги і обладнання, через збільшення цін на ресурси, оренду                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Військові дії</li> <li>Нестабільна економіка країни</li> <li>Обмежена кількість ресурсів на ринку</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Нестабільна економічна ситуація</li> <li>Нестабільність курсу основних валют</li> <li>Збільшення попиту на ресурси</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення виробничих витрат</li> <li>Зменшення виручки</li> <li>Зниження конкурентоспроможності</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Скорочення прибутку</li> <li>Зміна фінансової системи підприємства</li> <li>Зменшення інвестицій</li> </ul>                  |
| Збільшення витрат на обладнання і послуги через нестабільність курсу основних валют                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повномасштабне вторгнення</li> <li>Нестабільна економіка країни</li> <li>Економічна криза</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Нестабільна економічна ситуація</li> <li>Геополітична нестабільність</li> <li>Світова криза</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення витрат</li> <li>Зростання цін</li> <li>Зниження прибутковості</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Компенсація витрат</li> <li>Ріст цін на продукцію</li> <li>Збільшення вартості виробництва</li> </ul>                        |
| Зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Технологічний прогрес</li> <li>Пришвидщення технологічних процесів таких</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Активний розвиток AI</li> <li>Автоматизація процесів</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зменшення необхідності в людських ресурсах</li> <li>Зростання конкуренції на ринку</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зменшення витрат на оплату праці</li> <li>Збільшення кількості</li> </ul>                                                    |

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| машинного навчання у фінансових послугах                                                       | <p>як розробка і тестування</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Зміна поведінки клієнтів та їх ставлення до технологій</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зміна попиту на технічні послуги</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зменшення обсягів продажів</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          | <p>гравців на ринку через доступність до AI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження прибутковості</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| Збільшення витрат на оновлення обладнання через зміни технологічних тенденцій і вимог на ринку | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зміна технологічних тенденцій на ринку</li> <li>Збільшення конкуренції на ринку</li> <li>Технологічний прогрес</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Застарілість наявного обладнання</li> <li>Збільшення вимог до якості та безпеки виробництва від замовників</li> <li>Зміна у нормативних вимогах від законодавства</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення витрат на придбання нового обладнання</li> <li>Можливе зниження якості продукції або послуг в разі відмови від оновлення обладнання</li> <li>Втрата ринкової позиції в порівнянні з конкурентами, які успішно впроваджують нові технології та обладнання</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення витрат на підготовку персоналу до роботи з новим обладнанням</li> <li>нестабільність роботи підприємств а в перехідний період</li> <li>Необхідність переоснащення виробничих приміщень та інфраструктури під нове обладнання</li> </ul> |
| Збільшення витрат на оплату праці через зростання вартості праці та робочої сили               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення вартості сировини та матеріалів, що використовуються в процесі виробництва.</li> <li>Збільшення податкового навантаження та інших витрат на утримання підприємства</li> <li>Негативні зміни на ринку праці</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зростання мінімальної заробітної плати або тарифних ставок</li> <li>Збільшення соціальних виплат та інших форм соціального захисту працівників</li> <li>Збільшення числа незадовільних умов праці та зменшення кількості доступних робочих місць</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення прямих витрат на оплату праці</li> <li>Збільшення цін на товари та послуги</li> <li>Нестача фінансових ресурсів для розвитку інших напрямків бізнесу</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зменшення прибутку підприємства.</li> <li>Погіршення конкурентності підприємства на ринку</li> <li>Зменшення інвестицій у дослідження та розробку нових продуктів та технологій</li> </ul>                                                         |

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зниження кількості нових замовлень та проблеми залучення нових клієнтів через неактивне використання маркетингових інструментів | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатня увага до маркетингових досліджень</li> <li>• Відсутність маркетингової стратегії або недостатня прив'язка до потреб клієнтів</li> <li>• Недостатня увага до побудови бренду та репутації компанії</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатній бюджет на маркетингову діяльність</li> <li>• Недостатня активність у соціальних медіа</li> <li>• Несприятливе середовище на ринку</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження обсягу нових замовлень та прибутку</li> <li>• Падіння попиту на продукти та послуги компанії</li> <li>• Зменшення розпізнаваності бренду та іміджу компанії</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення можливості для розширення бізнесу та збільшення ринкової частки</li> <li>• Падіння інвестицій та падіння капіталізації компанії</li> <li>• Зменшення можливості для входу на нові ринки</li> </ul>  |
| Згортання ділової активності підприємства через неефективне використання оборотних коштів та заморожування їх                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатнє управління ліквідністю та операційними ризиками</li> <li>• Низький рівень інновацій</li> <li>• Незабезпечення технічного оновлення та модернізації виробничого обладнання</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Погіршення фінансового стану компанії</li> <li>• Зміна ринкових умов та невідповідність їм</li> <li>• Недостатня диверсифікація ризиків</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення прибутку підприємства</li> <li>• Відсутність можливості розвитку і введення нових продуктів на ринок</li> <li>• Збільшення ризику несплати зобов'язань перед кредиторами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Втрата репутації підприємства серед партнерів та клієнтів</li> <li>• Зменшення ціни на акції підприємства на фондовому ринку</li> <li>• Відходження кваліфікованих співробітників від підприємства</li> </ul> |