

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ДП «Адідас Україна»)

Студентки групи М 01-21 з
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньо-професійної програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Гордійчук Анастасії Василівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Тарасюк М.В.

Допущено до захисту

« ____ » _____ року

Завідувач кафедри менеджменту і маркетингу

_____ Тарасюк М. В.

(підпис)

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС

Київ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та значення системи управління ризиками на підприємстві	7
1.2. Особливості впровадження та функціонування системи управління ризиками.....	16
1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»	30
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»	30
2.2. Система управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».....	39
2.3. Результативність впровадження системи управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»	54
3.1. Напрями удосконалення організації управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».....	54
3.2. Заходи щодо покращення управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»	58
ВИСНОВКИ.....	62
РЕЗЮМЕ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Вторгнення росії в Україну спричинило гуманітарну кризу, оскільки мільйони мирних жителів тікають від насильства, а тисячі були поранені або вбиті. Це найбільший збройний конфлікт в Європі з часів Другої світової війни. Однак вторгнення має не лише гуманітарні наслідки – наслідки також економічні. З розгортанням війни та загостренням урядових санкцій, все дільш гостро постають питання відновлення ланцюгів постачання, забезпечення безпеки бізнесу та інвестицій. У поєднанні зі стрімкою інфляцією та порушенням енергетичного ринку бізнес-середовище стало складнішим, оскільки понад 750 компаній у Північній Америці та Європі повністю призупинили діяльність у росії.

Нові серйозні ризики для бізнесу та промисловості продовжують виникати щодня і з більшими наслідками для майбутнього економічного стану підприємства. В цей час виникають нові проблемні питання, які вимагають розробки нових тактик та стратегій управління ризиками, які слід розглянути, щоб допомогти захистити компанії від серйозних збоїв. У період війни, бізнесу доведеться переглянути власні стратегії управління ризиками, з метою забезпечення безпеки та збереження інвестицій.

Управління ризиками є предметом дослідження багатьох вчених як вітчизняних, так і зарубіжних. Серед зарубіжних авторів, праці яких присвячено дослідженню сутності ризику, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступеня ризику, проблем управління ризиками на підприємстві, варто виділити В. Беренса [2], Г. Бірмана [3], Т. Вільямса [34], А. Мура [17], Ф. Найта [18], Дж. Пікфорда [21], В. Хойера [28]. Увага ж вітчизняних дослідників в основному зосереджена на класифікації ризиків. Зокрема, в роботах В. Вітлінського, Г. Великоіваненка, Є. Хомаківського вказано на особливості кожного виду ризику і надано рекомендації щодо методів їх елімінавання [5-6]. Основна маса робіт присвячено способам та методам аналізу й оцінки ризиків, а розгляду питання

формування системи управління ризиками під час військового конфлікту присвячено недостатньо уваги. Більшість робіт на цю тему розглянуто на прикладі бідних африканських країн та країн Близького Сходу. Так, наприклад, роботи Дж. Брея [33], який в своїх роботах висвітлює антикорупційні стратегії для приватного сектору, бізнес і права людини, та питання політики приватного сектора в районах, уражених конфліктом.

Проте наслідки війни в центрі Європи мають свої особливості та власні виклики. Тому питання формування системи управління ризиками під час збройного конфлікту потребують подальшого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розкриття особливостей управління ризиками на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність та значення системи управління ризиками на підприємстві;
- ознайомитись з методологічними підходами до визначення ефективності системи управління ризиками на підприємствах;
- провести аналіз діяльності підприємства та сфери його діяльності;
- розглянути систему управління ризиками на підприємстві та провести оцінку її ефективності;
- запропонувати шляхи покращення системи управління ризиками на підприємстві що досліджується;

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Об’єкт дослідження є процес управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Емпірична база дослідження – підприємство ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і

процесів. При вирішенні визначених у дипломній роботі завдань використано такі методи детального вивчення об'єкта дослідження: аналітичний метод під час аналізу фінансового стану підприємства та середовища в якому функціонує підприємство; монографічний під час вивчення останніх наукових досліджень стосовно теми роботи; статистичний та економіко – математичний під час розрахунку показників ефективності системи управління ризиками на підприємстві.

Елементи наукової новизни. В роботі запропоновано кроки по вдосконаленню системи управління ризиками на підприємстві у зв'язку з військовими діями на території України.

Практична значущість. Результати дослідження та пропозиції наведені в роботі можуть бути застосовані на підприємствах України з певними доопрацюваннями враховуючи специфіку діяльності.

Апробація результатів роботи. «Управління ризиками компанії на основі міжнародних стандартів ризик-менеджменту» Гордійчук А.В - тези на університетську конференцію КНЛУ.

«Формування системи управління ризиками підприємства у період післявоєнної відбудови» Тарасюк М.В; Гордійчук А.В – стаття в журналі «Ефективна економіка».

Інформаційна база. В якості теоретичної основи дипломної роботи, використовувалися підручники та статті провідних українських та зарубіжних вчених, нормативно-законодавчі акти, бухгалтерські документи та звітність підприємства, а також матеріали мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення системи управління ризиками на підприємстві

Зростання складності та нестабільності внутрішнього і зовнішнього середовища наражає як приватні, так і державні організації на безліч ризиків. Усі організації повинні належним чином оцінювати наявні та потенційні ризики, під час розробки як стратегічних, так і тактичних та поточних цілей, оскільки від ефективності ризик-менеджменту залежить ефективність управління підприємством загалом та його здатність задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін [1].

За останні п'ятнадцять років склалося розуміння взаємозв'язків між ризиками, встановленням цілей і корпоративною ефективністю, що сприяло поширенню передової концепції управління ризиками. Відповідно до цієї концепції, управління ризиками тісно пов'язано як із розробкою стратегії, так і з поточним управлінням, і взагалі має здійснюватися постійно на всіх організаційних рівнях [3], тому на підприємстві повинна бути створена внутрішньо фірмова культура управління ризиками [4].

На думку австрійського бізнесмена В. Хойера на підприємствах західних країн основним принципом і орієнтиром менеджменту є не максимізація прибутку, а успішне елімінування впливу ризикових ситуацій [27, с. 61]. У кризових умовах такий підхід набуває особливої актуальності. Це потребує відповідної зміни орієнтирів у менеджменті.

Для того щоб зрозуміти сутність та значення системи управління ризиками на підприємстві, пропонується спочатку дати визначення поняттю «ризик». Аналіз останніх наукових досліджень показав, що на сьогодні не існує однозначного трактування сутності категорії «ризик». Це зумовлено тим,

що дане поняття є багатограним і складним та є таким, що має безліч розбіжностей, а часом і взагалі діаметрально протилежних реальних основ.

Вважається, що термін «ризик» походить від грецьких слів *risikon*, *ridsa*, що у перекладі означає стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – це небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати поміж скель. У французькій *risque* – погроза, ризикувати (буквально об'їжджати стрімчак, скелю) [6, с. 6-7].

Досліджуючи визначення поняття «ризик» у вітчизняній та зарубіжній літературі, було виявлено, що відмінності в трактуванні практично відсутні.

Так, у словнику Вебстера «*An American Dictionary of the English Language*» ризик визначається як «небезпека, можливість збитку чи втрати», у словнику Ожегова – як «можливість небезпеки», або як «дія навмання у надії на позитивний результат» [13]. Отже, в загальному розумінні поширене судження про ризик як про можливість небезпеки чи невдачу, тобто такий підхід сформульований представниками «класичної» школи.

Аналогічна ситуація і в іншій економічній літературі. Наприклад, Йозеф Шумпетер трактує ризик як можливість виникнення несприятливих ситуацій в ході реалізації планів та виконання бюджетів підприємства [30, с. 8]. Ряд вчених дає таке визначення: «Ризик – це можливість настання події, небажаної для певного суб'єкта, з безлічі варіацій результатів, які можуть відбутися протягом певного періоду часу, починаючи з певної вихідної ситуації» [17, с. 22]. Таким чином, трактування поняття «ризик» у лексикографічній та економічній літературі є спорідненим, та означає можливість настання негативних подій чи невдачі.

Хохлов Н.В. дає таке визначення «Ризик – це подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє даним ризиком» [28, с. 11]. Чернова Г. В. та Кудрявцев А.А. зазначають, що «під економічним ризиком розуміється певна можливість виникнення збитку, вимірюваного в грошовому вираженні» [29, с. 16]. На мою думку, ці визначення є досить вузькими та не розкривають всієї сутності поняття «економічний ризик», оскільки воно є набагато глибшим та ширшим.

Наприклад, економічний ризик може полягати не лише у збитках, а і у недоотриманні запланованих прибутків, чи втраті певних можливостей.

Вербіцька І.І. зазначає, що поняття ризик доцільно тлумачити в аспектах небезпеки або загрози, тобто розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання подій з негативними наслідками, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки [4, с. 282-283].

Проаналізувавши «класичний» підхід до визначення поняття «ризик» можна виділити спільну рису, яка полягає в тому, що «ризик» трактується як можливість настання негативної події, яка призведе до отримання збитків, завдасть шкоди бізнесу та інше.

В той же час ряд вчених притримується «неокласичного» підходу у визначенні ризику. Так, Рогов М.А. вважає, що «ризик – це можливість ненастання будь-яких очікуваних подій, можливість відхилення будь-яких величин від деяких їх (очікуваних) значень» [23, с. 11]. Таким чином, представники «неокласичного» підходу визначають ризик, не як настання негативної події, а як можливість неотримання очікуваних результатів, отримання зворотних результатів, або невиконання плану.

Гранатуров В.М. у своєму навчальному посібнику «Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения» дає таке визначення: «ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети» [9, с. 7]. Тобто, за такого підходу ризик тлумачиться як процес передбачення негативної події, вимір та оцінка можливого впливу цієї події, і як результат прийняття зваженого управлінського рішення.

На мою думку, найбільш вдалим буде поєднання цих двох підходів до визначення поняття «ризик», оскільки в сучасному світі дуже важливо визначити які потенційні негативні події можуть впливати на бізнес, необхідно

вчасно їх означити та оцінити ймовірність настання такої події, а також спрогнозувати можливі наслідки.

Основні елементи поняття ризику, взаємозв'язок яких становить його сутність, - це:

- можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива;
- ймовірність досягнення бажаного результату;
- відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;
- відсутність впевненості в досягненні поставленої мети і ін.

Ризик є об'єктивно-суб'єктивною категорією. Об'єктивність ризику проявляється в тому, що ця категорія відображає реально існуючі в житті явища і процеси. Ризик існує незалежно від того, чи усвідомлюють суб'єкти його наявність. Суб'єктивна сторона ризику полягає в тому, що ризик пов'язаний з вибором певних альтернатив, розрахунком ймовірностей їх результату, а також в тому, що люди по-різному оцінюють одні і ті ж події.

З метою зниження рівня непередбачуваності негативних подій та нівелювання ступеня їх прояву та впливу на результати господарської діяльності необхідно створити сучасну ефективну систему управління ризиками, яка б відповідала вимогам сьогодення. Але спочатку надамо змістовну характеристику поняття «системи управління ризиком» або «ризик-менеджмент» та окреслимо основні завдання, що стоять перед цією науковою концепцією.

Слід зазначити, що єдиного трактування цієї категорії, як власне і категорії «ризик» немає. Це пояснюється все тими ж концептуальними розбіжностями, що сформувались на самому початку і які не усунені до теперішнього часу.

О. Устенко трактує управління ризиком як процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу

до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки в разі реалізації конкретних видів ризику [26, с. 93].

На мою думку, дане трактування не є вичерпним оскільки ризики існують як у внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання, так і у зовнішньому. Звісно, впливати на зовнішні ризики важче ніж на внутрішні, оскільки є фактор незалежності зовнішніх подій від дій суб'єкта господарювання, наприклад: коливання валютного ринку, законодавчі зміни, політична нестабільність в країні, загострення військової агресії. Проте є і ті ризики зовнішнього середовища на які суб'єкти господарювання можуть вплинути та мінімізувати, наприклад: страхування від негоди, втрати продукції, страхування результатів операцій; уважно складати договори з контрагентами, що дозволить уникнути ризиків порушення власних інтересів та мінімізує зайві витрати.

В. Гранатуров характеризує управління ризиком як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють прогнозувати настання ризикованих подій, вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання [9, с. 181]. На мою думку, дане трактування є більш точним, оскільки поєднує в собі всі стадії процесу управління та є більш ширшим.

Найбільш повне визначення сутності ризик-менеджменту наведено Д.А. Штефанеком, який вважає, що управління ризиками – це сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів, щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам.

Аналіз наукових праць з проблем управління ризиками дає можливість виділити найбільш поширені характерні особливості трактування даного поняття:

– спеціальна область діяльності підприємства;

- багатоступінчастий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку та має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків;

- розробка та реалізація різноманітних методів, рекомендацій, заходів, що дозволяють спрогнозувати появу ризику й зменшити його ступінь;

- процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, що забезпечує: максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття, зведення ступеню впливу ризиків на суб'єкта до мінімально можливих меж, розробку стратегії поведінки цього суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків;

- сукупність трьох складових: вибір цілей, ризик маркетинг (вибір інструментів управління ризиками), ризик-менеджмент (підтримання балансу в трикутнику "люди-цілі-ресурси" в процесі досягнення поставлених цілей з використанням вибраних інструментів).

Місце ризик-менеджменту в управлінні підприємством забезпечують такі завдання, що мають бути вирішені в процесі діяльності:

- ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, а також здатність до залучення додаткових ресурсів для забезпечення динаміки розвитку;

- посилення конкурентних переваг та здатність підприємства до їх ефективного формування, розвитку та використання;

- побудова сприятливої для підприємства кон'юнктури ринку та прогнозована її зміна як у середньо- так і довгостроковій перспективі;

- обрання стратегії та тактики поведінки підприємства на відповідному ринку товарів чи послуг та своєчасне корегування їх змісту і механізмів реалізації;

- професійне адміністрування ризиків (мінімізація ризиків як джерела небезпеки та створення ризиків, як додаткової умови отримання прибутку).

Управління ризиками спрямоване на виявлення, ідентифікацію, класифікацію

ризиків, їх аналіз та оцінку, розробку шляхів і реалізацію заходів захисту підприємницьких структур від їх негативного впливу.

В сучасних умовах управління ризиками перестає бути фрагментарним, епізодичним явищем і прагне до комплексної, системної моделі. Ця модель будується на ідентифікації та оцінці ризиків, інтегрованому підході до формування та використання системи ризик-менеджменту всього підприємства. Ризик-менеджмент на підприємстві в першу чергу пов'язаний з метою функціонування, тобто з забезпеченням прибутку для інвесторів чи власників капіталу та основними умовами досягнення підприємством заздалегідь визначеної стратегічної мети [9].

Управління ризиком у сучасному світі розглядається як наука про діяльність економічних систем стосовно виявлення можливих загроз у найближчому чи віддаленому майбутньому. Зменшення негативних наслідків невизначеності очікувань становить сутність такого системного управління ризиком, як ризик-менеджмент. Ризик-менеджмент, як складова частина управління підприємством, має відношення до прийняття оптимальних рішень та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику. Неминучість ризику в прагненні до надвисоких доходів враховують при плануванні, створенні умов для становлення та розвитку підприємства в бізнес-планах.

Відповідно до сучасної концепції управління ризиками, ризик-менеджмент можна розглядати як систему чи як процес. Як система управління, ризик-менеджмент включає в себе: об'єкти управління – підсистему, відносно якої здійснюється управління; суб'єкти управління – підсистему, що здійснює управління [6].

Як на об'єкт, так і на суб'єкт системи управління господарськими ризиками покладено виконання конкретних функцій. Функціями керованої підсистеми є розв'язання питань, пов'язаних з ризиком, ризиковими вкладеннями капіталу; організація робіт зі зниження ступеню ризику; процесу

страхування ризику; економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарювання. Функціями керуючої підсистеми виступають:

- прогнозування (розробка на перспективу змін фінансово-економічної стану об'єкту та його частин);
- організація (об'єднання людей, що займаються управлінням ризиками на основі певних правил та процедур: створення органів управління, побудова структури апарату управління, розробка норм та нормативів);
- регулювання (вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається ситуація стійкості цього об'єкту у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів);
- координація (узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів);
- стимулювання (спонукання спеціалістів до зацікавленості в управлінні ризиками);
- контроль (перевірка організації роботи з регулювання рівня ризику).

Процес управління ризиками пов'язаний з прийняттям рішень і вимагає дотримання таких принципів (рис. 1.1):

- командність - полягає в тому, що всі дії в процесі управління ризиками повинні проводитися із застосуванням методів командної роботи. Необхідна кооперація зусиль, талантів, навичок і знань.

- інформативність - полягає в тому, що володіння інформацією про можливі інциденти в ході здійснення митної діяльності не повинно бути пов'язане з особистою владою. Керівники повинні доводити всю інформацію, пов'язану з ризиками, до кожного працівника. А персонал при цьому повинен виявляти поточні та можливі в майбутньому проблеми, тобто необхідно забезпечити вільний рух інформації між всіма рівнями управління.

- документування - всі аспекти управління ризиками підлягають обов'язковій реєстрації: вся інформація зберігається у вигляді типових форм документів. Створюється база даних ризиків, яка є основою розробки подальших дій.

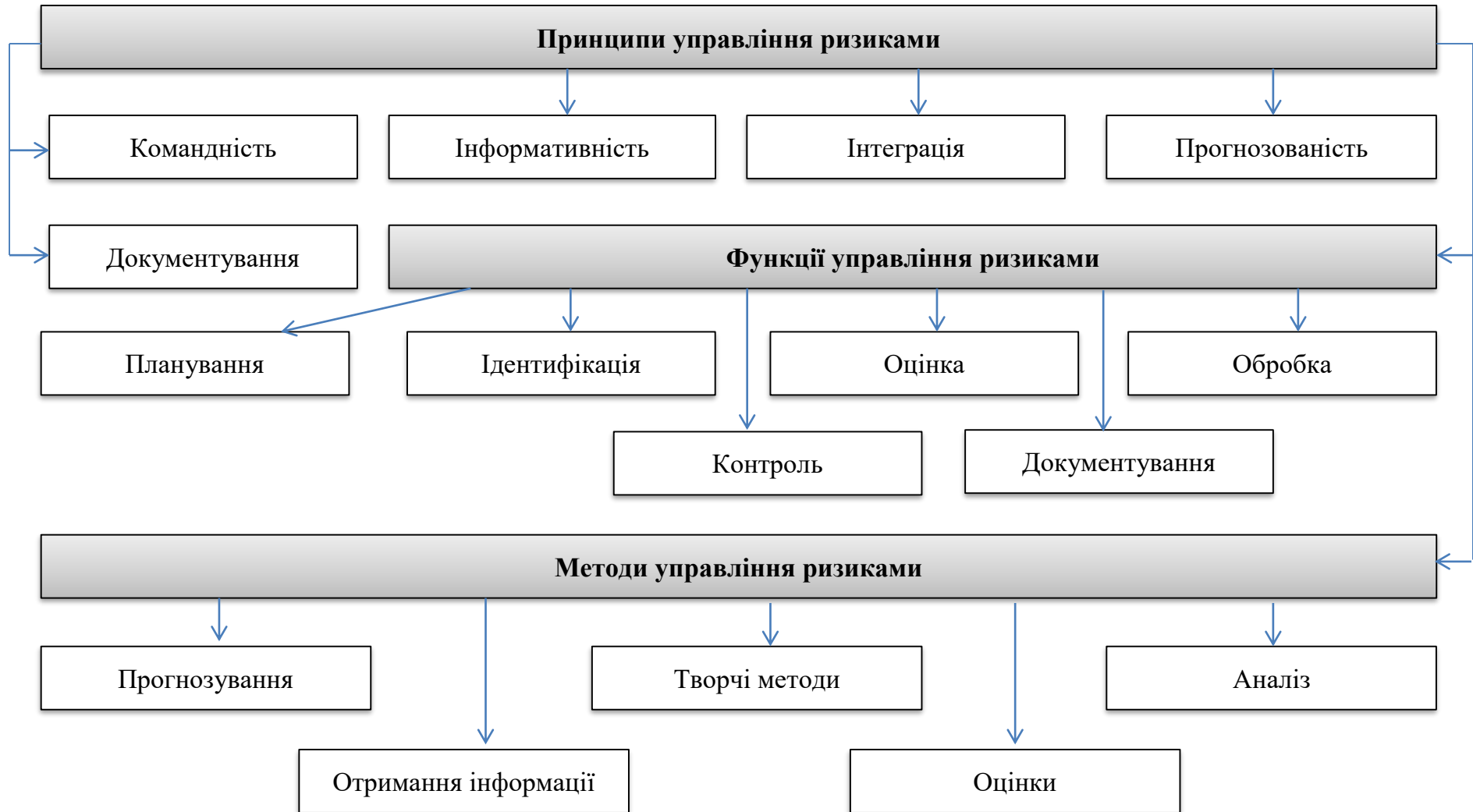


Рис. 1.1. Компоненти системи управління ризиками

Джерело: [10].

- прогнозованість - обговорення майбутніх подій в очікуванні найгіршого розвитку сценаріїв дозволяє ефективно ідентифікувати потенційні проблеми реалізації проекту і, перш ніж вони можуть відбутися, розробити стратегію дій, що збільшує ймовірність успішного результату.

- інтеграція управління ризиками в митну діяльність через підвищення статусу управління ризиками до щоденних дій щодо попередження кризових ситуацій.

При цьому своєчасне, постійне і точне використання технологій управління ризиками забезпечує упорядковане середовище прийняття рішень і ефективне використання ресурсів.

Головне в системі управління ризиками – правильна постановка мети, що відповідає економічним інтересам об'єкта управління. Ризик-менеджмент дуже динамічний. Ефективність його функцій багато в чому залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, від економічної ситуації і фінансового стану об'єкта управління. Тому, система управління ризиками на підприємствах повинна базуватися на знанні стандартних прийомів управління ризиком, умінні швидко і правильно оцінювати конкретну економічну ситуацію, на здатності швидко знайти гарний, якщо не єдиний, вихід з даної ситуації.

Наступним кроком розглянемо організацію системи управління ризиками на підприємствах.

1.2. Особливості впровадження та функціонування системи управління ризиками

Формування системи управління ризиками це складний та дуже відповідальний процес, який вимагає достатньої компетентності та досвіду з боку управлінців – ризик-менеджерів. Адже управління ризиками підприємства потребує знань у сфері економічної теорії, страхової справи, аналізу фінансової та господарської діяльності тощо. Діяльність у цій сфері

спрямована на захист підприємства від шкідливого впливу ризиків, що загрожують його прибутковості, і сприяє вирішенню основного завдання підприємства: залежно від ситуації з декількох можливих варіантів поведінки вибрати оптимальний.

Численні наукові праці з питання організації системи управління ризиками характеризуються різноманіттям поглядів на кроки управління ризиками, їх послідовність і взаємозв'язок. Деякі науковці в процесі управління ризиками виділяють лише декілька послідовних етапів. Так, наприклад, Л. Н. Тепман акцентує увагу на таких етапах процесу управління ризиками: виявлення ймовірного ризику; оцінка ризику; вибір методу управління ризиком; застосування обраних методів; оцінка результатів [25]. В сучасному мінливому світі такий підхід є недостатнім, оскільки іноді первинна детермінація та оцінка ризику може бути хибною, або ризики може змінюватись в процесі здійснення якихось господарських операцій і необхідно буде повернутись на крок назад, а не продовжувати послідовно виконувати план. Тож етапи управління ризиками можуть бути більш розгалуженими та детальними.

Група вчених, серед яких В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко [5], Л. І. Донець [11] та В. В. Лук'янова [15], більш детально розглядають процес управління ризиками, в якому на етапах аналізу та визначення методів управління ризиками пропонують прийняти рішення – обрати один або декілька варіантів дій.

В. А. Кравченко та А. О. Старостіна [24] дотримуються підходу, згідно з яким процес управління ризиками включає послідовні етапи та повернення на попередні етапи для корегування і контролю процесу управління.

Найбільш прийнятними до використання слід вважати підходи до процесу управління ризиками на підприємстві, в яких він представлений у вигляді замкнутого циклу, адже поява ризиків для суб'єктів господарювання теж відбувається безперервно; і підходи, в яких процес управління включає не

тільки послідовні етапи, але й зворотній зв'язок, який є вкрай необхідним для контролю всіх стадій процесу управління.

Тому, базуючись на проведених дослідженнях та рекомендаціях Міжнародної організації стандартизації, можна запропонувати наступну схему процесу управління ризиками, що складається з основних, на мою думку, етапів та відповідає принципам замкнутості і оберненого зв'язку з метою його використання в практичній діяльності (рис. 1.2).

Як видно з рис. 1.2, на якому зображена загальна послідовність дій, що відображають логіку процесу управління ризиками. Крім цього, є зворотні зв'язки між етапами, тобто на будь-якому з них можна повернутися на попередній. При цьому одним із найважливіших етапів процесу управління ризиками є другий етап, на якому здійснюється оцінка виявлених ризиків.

Важливими є також вибір методів управління ризиками та правильний вибір заходів щодо їх попередження та мінімізації, що визначає ефективність усього ризик-менеджменту. Ці заходи складаються із засобів і прийомів зниження ступеня ризику.

На останньому етапі проводиться загальна оцінка і аналіз проведеного процесу управління ризиками. Результати цього етапу доцільно враховувати при реалізації кожного етапу процесу ризик-менеджменту.

Невід'ємною складовою системи управління ризиками є механізм управління ризиками. У сучасній науковій літературі [2; 3] механізм управління ризиком ототожнюють із системою управління ризику. Проте, на мою думку, цей механізм повинен містити не лише процес управління ризиками, а й враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, проходження процедури узгодження і прийняття відповідних управлінських рішень, а головне функціональне забезпечення.

Формування та впровадження механізму управління ризиком на підприємстві обумовлені декількома обставинами. По-перше, в умовах ринкової економіки така необхідність викликана змінами умов господарювання підприємства, розвитком форм власності. По-друге, стає

більш мінливим зовнішнє та внутрішнє середовище, збільшується ступінь різних видів ризиків. По-третє, необхідність пошуку все нових та досконалих систем управління, що забезпечили б надійність функціонування підприємства і стабільний розвиток. По-четверте, підсилюється альтернативність варіантів рішення господарських задач.

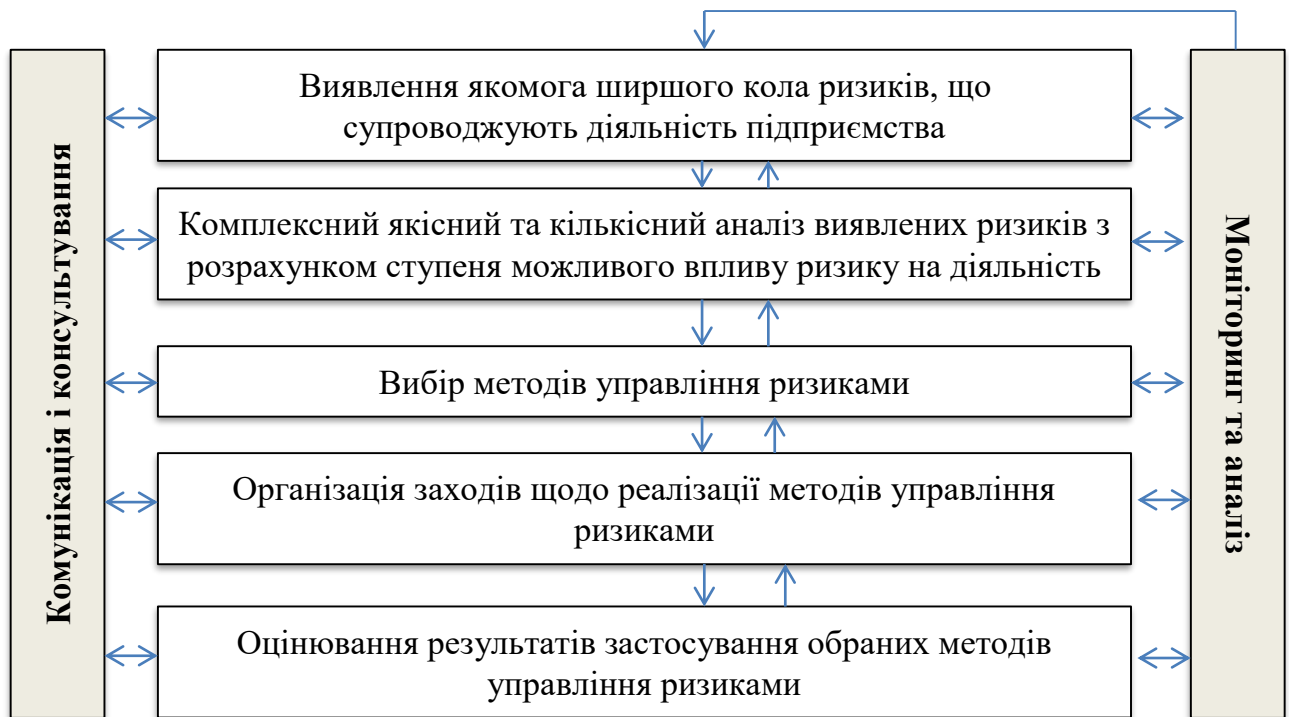


Рис. 1.2. Алгоритм управління ризиками на підприємстві

Механізм управління ризиком є сукупністю принципів, методів та важелів управління, різноманітні складові підсистеми забезпечення, взаємодія та послідовність використання яких забезпечить ефективне прийняття рішень у сфері управління ризиками підприємства.

Одним із важливих елементів механізму управління ризиком є організаційне забезпечення, яке полягає саме в організації процесу управління ризиками на підприємстві, зокрема визначення основних етапів для забезпечення більш ефективного результату. Цей процес необхідно так організувати, щоб були вказані терміни проведення робіт, форма й об'єм подання результатів, задані склад і порядок виконання процедур аналізу й

оцінки рівня ризику, підготовлена необхідна нормативна і довідкова інформація, зібрана поточна інформація.

Реалізація процесу управління ризиками – це не лише пошук та вибір заходів протидії факторам ризику, але й зміна управлінської парадигми організації, яка проявляється в тому, як підприємство організує свою систему управління, розподіляє відповідальність за досягнення стратегічних цілей на всіх рівнях організації та спирається на ризик-менеджмент як основу конкурентної переваги.

Ще одним важливим елементом механізму управління ризиками є інформаційне забезпечення. За допомогою інформаційного забезпечення (інформаційних каналів) досягається взаємозв'язок суб'єкта управління із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Інформація може бути про: ймовірність настання ризикової події; фінансову стійкість та платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів, кредиторів; економічну і політичну ситуацію в країні; стан вітчизняного і зарубіжного ринку машинобудівної продукції; умови страхування тощо. Інформаційне забезпечення механізму управління ризиком є не лише джерелом даних для аналізу ризиків підприємства, а й необхідним засобом зниження рівня ризиків. Для обробки отриманої інформації на підприємстві, якісного її аналізу необхідною складовою аналітичного забезпечення є програмне забезпечення.

Аналіз отриманої інформації повинен забезпечити вирішення таких завдань:

- 1) визначення причин ризику з метою його недопущення в майбутньому;
- 2) встановлення рівня залежності між імовірністю виникнення ризику та величиною втрат.

Необхідним елементом механізму управління ризиком є фінансове забезпечення – наявність і достатність коштів на покриття витрат на його функціонування. Серед них можна виділити:

- витрати на формування механізму управління ризиком (визначення осіб, які будуть здійснювати управління ризиками);

- витрати на правове забезпечення (розробка посадових інструкцій, положень);
- витрати на інформаційне забезпечення (купівля інформації, складання звіту);
- заробітна плата працівникам, які виконують обов'язки з ризик-менеджменту;
- фінансування визначених заходів впливу на рівень ризику.

Усі витрати, спрямовані на формування та реалізацію механізму управління ризиком на підприємстві, потрібно постійно аналізувати та систематизувати, оскільки в майбутньому їхню величину можна порівняти з величиною тих втрат, яких вдалося уникнути.

На мою думку, керівник підприємства повинен виконувати основну роль у вирішенні проблем управління ризиками, тоді як висновки ризик-менеджера повинні мати рекомендаційний характер.

Для функціонування системи управління ризиками повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами. На підприємстві повинно бути створено спеціальний підрозділ – відділ (або) відділення управління ризиками на чолі з ризик-менеджером (на малих підприємствах обов'язки ризик-менеджера може виконувати фінансовий менеджер).

Відділ з управління підприємницькими ризиками повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестраховання. Взагалі, ідеологічна задача ризик-менеджера та його підрозділів - розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві, які повинні бути викладені у внутрішніх нормативних документах. Якісний склад підрозділу ризик-менеджмент можна розподілити на такі групи:

- співробітники, які мають бути обов'язково зараховані у штат підрозділу ризик-менеджменту: керівник підрозділу ризик-менеджменту, співробітник по організації процесу ризик-менеджменту, співробітник по оцінці ризиків, аналітик виробничих ризиків.

- співробітники, які мають бути у складі підрозділу на початкових етапах становлення та впровадження системи ризик-менеджмент на підприємстві: співробітник по ІТ підтримці, спеціалісти по аналізу конкретних видів ризиків, які мають великий вплив на діяльність підприємства, спеціаліст по ризикам інформаційної безпеки.

- співробітники, які працюють на підприємстві і займаються управлінням ризиками, проте можуть і не в ходити до складу безпосередньо підрозділу ризик-менеджмент. Тобто це працівники, які відслідковують вплив ризику та нейтралізують його у своїх структурних підрозділах, завдяки чому дозволяють бути системі ризик-менеджменту комплексною та динамічною.

Аналіз кадрового складу функціонуючих систем ризик-менеджменту вказує на високу вагомість фінансових питань в управлінні ризиками, оскільки одним із основних завдань ризик-менеджменту є забезпечення фінансової стійкості і нейтралізація впливу саме фінансових ризиків. Проте сучасні концепції управління ризиком, зокрема Міжнародної федерації ризикового та страхового менеджменту (IFRIMA), зосереджують свою увагу на тому, що настав час для ризик-менеджерів не просто знижувати ризики, але і використовувати його додаткові можливості для всього підприємства.

Впровадження в діяльність підприємства системи ризик-менеджмент дозволяє забезпечувати стабільність його розвитку, підвищувати обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращення фінансового стану за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

В пункті 1.3 розглянемо основні підходи до визначення ефективності управління ризиками на підприємстві.

1.3. Методичні підходи оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві

Вплив від здійснення заходів направлених на зменшення ризикованості господарських операцій оцінюється за рівнем компенсації або ж усунення ризиків у майбутньому. Оцінка економічної ефективності впливу цих заходів на зниження ризиків здійснюється шляхом порівняння витрат на їхню компенсацію з втратами від потенційних збитків.

При плануванні фінансових ресурсів для запобігання чи усунення наслідків ризиків необхідно пам'ятати, що організаційні заходи ефективні до певної межі, за межами якої підприємство витрачає більше коштів на усунення ризиків порівняно з втратами від них. Тому в таких випадках доцільно здійснювати страхування з урахуванням того, що витрати на страхування майже завжди пропорційні до ризику. Враховуючи специфіку компенсаційних витрат під час використання різних методів управління ризиками, виникає необхідність визначення оптимального методу страхування шляхом оцінки кількох методів на рівній основі.

Оцінка ефективності того чи іншого методу управління ризиками залежить від критерію, обраного як основу для порівняння. Існує два найбільш популярні підходи до розробки критеріїв [8]:

- вибір критичного параметра не повинен виходити за певні межі;
- економічний ефект.

Перший підхід тісно пов'язаний із дотриманням норм безпеки та забезпеченням стійкості підприємства. Наприклад, є стандарти безпеки для тих, хто працює на небезпечних виробництвах або норми забруднення навколишнього середовища для населення. В рамках цього підходу оцінюються різні заходи з управління ризиками, виходячи з припущення, що вони знижують рівень критичного параметра до необхідного значення.

Оцінка порівняльної ефективності управління ризиками потребує визначення критеріїв порівняння. Як критерій може використовуватися ціна

готової продукції з встановленими нормами її мінімального та максимального відхилення від базового рівня. Ще одним критерієм може бути рентабельність, за якою підприємство може контролювати прибуток залежно від цін та обсягів реалізації товарів у певні проміжки часу.

Суто фінансові механізми, такі як страхування та самострахування, насамперед спрямовані на компенсацію наслідків несприятливих подій. Зіставлення їх з іншими методами управління ризиками можливе, якщо як критерій вибрати певний фінансовий параметр, наприклад, максимальний розмір збитків, що призводить до банкрутства підприємства.

Підприємство може отримати економічний ефект завдяки підвищенню рівня власної безпеки. При цьому різні варіанти організації заходів з управління ризиками оцінюються за тим самим принципом, що й інвестиційні проекти: спочатку визначаються витрати, а потім абсолютний прибуток чи норма прибутку на одиницю витрат. Досяжний рівень безпеки у разі не грає особливої ролі, він визначається найбільш економічно вигідним обраним варіантом.

Використання будь-якого з методів управління ризиками призводить до перерозподілу поточних та очікуваних фінансових потоків усередині підприємства чи фінансового проекту. Наприклад, у випадку зі страхуванням частина власних коштів йде на сплату страхових внесків, у результаті проект недоінвестується, а прибуток втрачається. З іншого боку, очікується приплив коштів у майбутньому – у вигляді відшкодування збитків у разі настання страхового випадку. Перерозподіл фінансових потоків призводить до зміни вартості чистих активів підприємства чи проекту, що визначається з урахуванням очікуваних грошових потоків. Таким чином, як критерій економічної ефективності застосування методів управління ризиками виступає можна використовувати оцінку їх впливу на зміну вартості підприємства, розраховану на початок та кінець фінансового періоду. Для інвестиційного проекту критерієм вплив методів управління ризиками зміну чистої наведеної вартості проекту.

Якщо компанія здійснює операції на терміновому ринку, вона може знизити ризик своїх операцій за рахунок хеджування. Операції хеджування страхують від цінних та кредитних ризиків та сприяють підтримці цільової ціни чи прибутку шляхом проведення низки операцій: продаж – викуп – продаж – викуп контрактів. При цьому купівля-продаж та їх викуп мають здійснюватися одночасно і в одних і тих самих обсягах.

Розглянемо метод порівняльної оцінки ефективності двох найпоширеніших механізмів управління фінансовими ризиками - страхування та самострахування, який у західній літературі отримав назву – метод Хаустопа. Його суть полягає у оцінці впливу різних методів управління ризиками на вартість підприємства.

Вартість підприємства можна визначити за вартістю його вільних активів. Вільні (або чисті) активи підприємства — це різниця між вартістю всіх його активів і зобов'язань. Рішення про страхування або самострахування ризику змінює вартість підприємства, оскільки вартість цих заходів зменшує гроші чи активи, які організація могла б інвестувати та отримувати прибуток. Ця модель також враховує виникнення майбутніх збитків від цих ризиків.

Також передбачено, що обидва фінансові механізми однаково покривають цей ризик, тобто забезпечують ідентичність відшкодування майбутніх збитків.

При страхуванні компанія сплачує страхову премію на початку фінансового періоду і гарантує відшкодування збитків у майбутньому. Вартість підприємства на кінець фінансового періоду під страхуванням виражається наступною формулою [8]:

$$S_1 = S - P + r(S - P), \quad (1.1)$$

де S_1 – вартість підприємства на кінець звітного періоду при страхуванні;

S – вартість підприємства на початок звітного періоду;

P – сума страхової премії;

r – середня дохідність робочих активів.

Розмір збитків не впливає на вартість підприємства, оскільки вони, якщо і допускаються, повністю компенсуються за рахунок виплачених страхових відшкодувань. При самострахуванні підприємство повністю зберігає за собою власний ризик та формує спеціальний резервний фонд - ризик-фонд. Вплив на суму вільних активів повністю збереженого ризику можна оцінити за такою формулою [8]:

$$S_r = S - L + r(S - L - F) + iF, \quad (1.2)$$

де S_r – вартість підприємства на кінець звітного періоду при повністю збереженому ризику;

L – втрати, що очікуються від розглянутих ризиків;

F – розмір резервного фонду підприємства розрахованого для даного ризику;

i – середня дохідність активів фонду ризику.

При самострахуванні підприємство зазнає двох видів збитків - прямого і непрямого. Прямі збитки виражаються як очікувані річні збитки L . Крім очікуваних збитків L , певні кошти повинні бути спрямовані в резервний фонд L , щоб компенсувати очікувані збитки, до того ж з деякою маржею. Передбачається, що активи зберігаються в резервному фонді в більш ліквідній формі, ніж активи, вкладені у виробництво, тому вони дають менший дохід. Порівняння значень S_1 і S_r дозволяє стверджувати про порівняльну економічну ефективність страхування і самострахування.

Слід зазначити, що для більшої точності розрахунків необхідно застосовувати метод дисконтування грошових потоків за рахунок розподілу збитків у часі, затримки виплати страхового відшкодування, пов'язані з підготовкою та пред'явленням претензій, а також інфляцію.

З моделі Хаустопа можна виділити умову ефективності використання страхування на підприємстві для захисту від ризиків. Математично цю умову можна виразити так [8]:

$$S_r > S_1, \quad (1.3)$$

Цей вираз вказує на те, що вартість активів підприємства на кінець звітного періоду при страхуванні повинна бути вищою.

Підставивши в нерівність (1.3) вирази (1.1) і (1.2) і зробивши певні перетворення, отримуємо наступний вираз:

$$P < L_{cp} + F \frac{r-i}{1+r}, \quad (1.4)$$

де P – премія за ризик;

L_{cp} – приведені середні очікувані збитки;

F – розмір резерву, розрахованого для даного виду ризику при здійсненні самострахування;

r – середня прибутковість на робочі активи;

i – середня прибутковість на активи фонду ризику.

З нерівності (1.4) можна визначити максимально допустимий розмір страхової премії, якщо зробити певні припущення про величини, що її утворюють.

Двома ключовими параметрами, від яких залежить дотримання або недотримання зазначеної нерівності, є середні очікувані втрати L_{cp} та розмір резервного фонду ризику F . Розглянемо основні закономірності, які є характерними для цих величин.

Для коректності розрахунку у формулі (1.4) необхідно використовувати величину очікуваних збитків L_{cp} на початок звітного періоду. Реальні втрати розподілені за періодом спостереження, і ті, що сталися раніше за часом, сильніше впливають на зміну вартості підприємства. У цьому випадку для коригування значення L_{cp} можна застосувати стандартні процедури дисконтування грошових потоків.

Виходячи з таких міркувань можна оцінити необхідний розмір фонду ризику F , який має сформувати підприємство для самострахування. Гроші ризик-фонду, як ми вже згадували, також використовуються компанією для отримання прибутку, оскільки вони «тимчасово вільні», доки не потрібні для компенсації збитків. Якби ефективність використання фонду ризику дорівнювала ефективності використання виробничих фондів (тобто $r = i$), то умова ефективності страхування, що задається нерівністю (1.4), ніколи і ніким не виконувалася б, оскільки страхова премія P дорівнює завжди більше середніх очікуваних втрат $L_{cp}: P > L_{cp}$. Ця обставина впливає зі структури страхового тарифу, оскільки до нього входять, крім суми середніх збитків, витрати на ведення бізнесу та прибуток страхової організації (а також інші складові). Страхування завжди було б менше витрат ефективніше, ніж самострахування. Однак, як правило, $r > i$, так як активи в ризик-фонді повинні зберігатися в більш ліквідній, а отже, і менш прибутковій формі. Отже, існує діапазон значень тих змінних, у яких страхування буде більш прибутковим механізмом, що позначиться збільшення вартості підприємства.

Розмір ризикового фонду визначається виходячи із суб'єктивного сприйняття ризику страхувальником. Для оцінки цього фактора моделі використовується поняття максимально допустимого рівня пошкодження L_{cp} .

Величина фонду ризику дорівнює величині максимально прийняттого збитку: $F = L_{max}$.

Звідси можна знайти кінцевий варіант умови економічної ефективності використання страхування для покриття ризиків підприємства, який виражається так [8]:

$$P < L_{cp} + L_{max} \frac{r-i}{1+r}, \quad (1.5)$$

Варто зазначити, що нерівність (1.5) визначає гранично допустимий розмір страхової премії для страхувальника з урахуванням внутрішніх

властивостей ризиків, що страхуються, які описуються в моделі параметрами L_{cp} і L_{max} . Ці параметри можна визначити на основі статистичних даних. За їх відсутності як орієнтовні значення L_{max} і L_{cp} можна використовувати дані по інших підприємствах аналогічного профілю або прийняти значення максимального та середньорічного збитку від цих ризиків за досить тривалий період (у сумах з поправкою на рівень звітного року), скоригований на коефіцієнт, який визначається експертом.

З аналізу нерівності (1.5) можна зробити такі висновки про вплив різних умов ефективність використання страхування для підприємства:

1. Чим більший розмір фонду ризику, сформований для підприємства, тим менш ефективна самостраховка.

2. Ефективність самострахування знижується зі зростанням рентабельності підприємства і зростає зі зростанням прибутковості ліквідних високонадійних вкладень. Це правило має очевидне економічне підґрунтя: у разі підвищення рентабельності своєї діяльності підприємству вигідніше вкладати кошти у виробництво, ніж вилучати їх до створення ризик-фонду. З іншого боку, збільшення прибутковості цінних паперів підвищує привабливість вкладення них тимчасово вільних коштів із ризикового фонду.

Отже, визначення характеру ризиків, оцінка їхнього впливу на результати діяльності підприємства, обґрунтування оптимального методу оцінки економічної ефективності управління ризиками є одним з важливих завдань при плануванні господарсько-фінансової діяльності підприємства. Заздалегідь розроблена програма антикризових заходів створює передумови для успішного подолання кризових явищ з мінімальними втратами і отримання цільового прибутку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Німецький промисловий концерн Adidas, що спеціалізується на виробництві спортивного взуття, одягу, сумок, годинників, окулярів, інвентарю та інших товарів, пов'язаних зі спортом. Компанія є найбільшим виробником спортивних товарів у Європі і другим за величиною світі, конкуруючи тільки з американською фірмою Nike. На сьогоднішній день бренду належать такі компанії як Reebok, Rockport, що спеціалізується на виробництві класичного та повсякденного взуття, CCM, що займається виробництвом спорядження для хокею та Taylor Made Golf, що спеціалізується на виробництві спорядження для гольфу.

В Україні ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» представлений на ринку спортивного ритейлу. Ринок спортивних товарів України є дуже насиченим та різноманітним. За даними компанії CBRE Ukraine, на ньому переважають монобрендові оператори - вони займають близько 55% сегмента, в той час як частка мультибрендових магазинів складає близько 45% [1].

Якщо розглянути структуру ринку спортивного ритейлу України, то можна відзначити, що на ринку переважають іноземні торгові марки. Специфікою українського ринку спортивних товарів є те, що на ньому практично відсутнє власне виробництво, це є наслідком низьких прибутків підприємств у даному сегменті. Також слід відзначити високий рівень конкуренції з боку зарубіжних виробників.

В останні роки спостерігається значне насичення ринку новими брендами, зокрема через мультибрендові торговельні мережі, такі як Sportmaster та Intersport. Вихід на ринок нових гравців є свідченням того, що

ринок України є для них перспективним. Так наприклад, наприкінці 2017 року українська компанія MD Fashion відкрила перший в Україні магазин Under Armour. З моменту появи бренду на ринку України його мережа розширилася до 12 магазинів. Тому слід відмітити зростання конкуренції на ринку.

Український ринок спортивних товарів є досить перспективним, проте йому притаманні свої власні особливості, і деякі які з них можуть як позитивно, так і негативно вплинути на розвиток бізнесу в цьому секторі. До негативних факторів можна віднести досить велику долю контрафактної продукції, що потрапляє на ринок України та відсутність дієвих важелів впливу на несанкціоноване проникнення таких товарів. Ще одним фактором, що стримує розвиток даного ринку є обмеженість якісних торговельних площ, які б задовольняли всі потреби брендів. Особливо це відчутно в регіонах країни.

Тим не менше, український ринок спортивних товарів в останні роки активно розвивався та розширювався і сприяли цьому декілька факторів. Головним фактором стала мода на активний та здоровий спосіб життя, який пропагується всіма представниками брендів на ринку. Вони активно підтримують різного роду спортивні заходи, стаючи їх спонсорами, а також організують власні спортивні заходи. ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», наприклад, проводить нічні забіги від Adidas, також існує досить велика спільнота Adidas Runners, глобальна команда Adidas влаштовує щорічні забіги Run for the Ocean, метою якого є привернути увагу людей до проблем засмічення світового океану.

Ще одним фактором, який сприяє розвитку ринку є збільшення кількості спортивних клубів та нових видів спорту. Спорт стає більш доступним та бажаним, а отже виникає необхідність в спортивному одязі та екіпіруванні.

Третім фактором стало зростання рівня доходів населення, що в свою чергу дає можливість людям реалізовувати свої мрії та займатись собою. Зростання доходів населення також сприяє популяризації більш технологічними та індивідуальними видами спорту, що вимагають більших

витрат.

Серед основних монобрендових конкурентів ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» можна виділити такі бренди як: Nike, New Balance, Under Armour, Puma та інші.

На сьогоднішній день ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» має більше 60 магазинів по всій території України, а також має власний інтернет-магазин. Товари бренду Adidas також представлені й у магазинах мультибрендових мереж, таких як Sportmaster та Intersport. Ще одним каналом просування товарів є інтернет-маркетплейси - MD-Fashion та Модна Каста.

В таблиці 2.1 наведено рейтинг найбільших мереж магазинів спортивних товарів за даними Асоціації ритейлерів України.

Таблиця 2.1

**Найбільші мережі спортивних товарів в Україні станом на
31.06.2019р.**

№ з/п	Назва компанії, що розвиває мережу	Країна материнської компанії/бренду	Торговельна мережа в Україні	Рік виходу на ринок	Кількість магазинів на 31.06.2019р.
1	«Спортмайстер-Україна»	Сінгапур/ мультибренд	Sportmaster, Sportlandia, Columbia, Weekender	1996	83
2	«Адідас-Україна»	Німеччина/ Німеччина	Adidas, Reebok	1996	71
3	Мегаспорт	Україна/ мультибренд	«Мегаспорт»	1992	44
4	Марафон	Україна/ мультибренд	«Марафон», Jack Wolfskin, Columbia, Weekender	1999	29
5	Епіцентр К	Україна/ Швейцарія	Intersport	2016	28
6	STL Group	Україна/ США	New Balance	2011	20
7	Делта Спорт Україна	Сербія / мультибренд	«Делта Спорт», Nike, Converce, All Stars	1999	20

Продовження табл. 2.1

9	Пума Україна	Німеччина/	Puma	2006	20
---	--------------	------------	------	------	----

		Німеччина			
10	Peak Sport Ukraine	Китай/Китай	Peak	2011	18
11	Арена-Україна	Україна/ мультибренд	Arena	1997	14

Джерело: [1]

У 2021 році ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» визнали найбільшим ритейл-операторами українського ринку спорттоварів за кількістю торговельних точок, поряд із ним тільки «Спортмастер-Україна», який також є підрозділом іноземної компанії. Також у 2021 році підприємство отримало 3 місце в номінації «Ритейлер року в сегменті спортивного одягу та взуття» за даними Асоціації ритейлерів України. Перше місце посів бренд Puma, друге New Balance [35].

З початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, магазини були зачинені через загрозу життю персоналу та споживачів. У липні 2022 року було відкрито декілька магазинів, зокрема в Житомирі, Львові та Ужгороді. Також запрацювали 2 магазини в Києві та інтернет-магазин. Таким чином, відбувається поступове відновлення роботи в Україні.

ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» є юридичною особою – дочірнім підприємством Групи Adidas, що було створене та здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України. Операційна адреса підприємства: вул. Гарматна, 4, м. Київ.

Головний офіс знаходиться в м. Київ, центральний склад знаходиться у Київській області. Підприємство було створене у 1996 р. як гуртовий дистриб'ютор для реалізації брендovаних спортивних товарів Групи Adidas на території України.

Виконавчим органом управління згідно Статуту є Директор.

Підприємство складається з таких структурних підрозділів:

- Відділ конструкції та дизайну;
- Юридичний відділ;
- Логістика;

- Відділ по роботі з персоналом роздрібної мережі;
- Відділ по роботі з офісним персоналом;
- Господарський відділ;
- Відділ розвитку регіонів;
- Відділ оптової торгівлі;
- Відділ роздрібної торгівлі;
- Фінансовий відділ;
- Відділ з розрахунку заробітної плати та кадровому адмініструванню;
- Відділ маркетингу;
- Дирекція;
- Підрозділ з контролю роздрібної мережі та офісу;
- Відділ ІТ;
- Центр дистрибуції.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники підприємства за 2018-2020 роки (табл. 2.2). Фінансовий аналіз проведемо на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних. Звітність підприємства наведена в додатку А.

Чистий дохід від реалізації у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшився майже на 14%, проте у 2020 році цей показник знизився на 20,4% у порівнянні з попереднім роком. Це спричинено обмеженнями введеними у зв'язку з поширенням захворювання на COVID-19. ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» займається оптовою та роздрібною торгівлею спортивного одягу, взуття та аксесуарів, зокрема у власних магазинах, які під час локдаунів були зачинені для відвідувачів, тому спостерігається падіння продажів і як наслідок доходів.

Таблиця 2.2

Основні результати господарської діяльності ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абс. приріст, +,-			Відн. приріст, %		
				2019-2018	2020-2019	2020-2018	2019-2018	2020-2019	2020-2018
Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	1622701	1848828	1478371	226127	-370457	-144330	13,94	-20,04	-8,89
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	841725	967113	824452	125388	-142661	-17273	14,90	-14,75	-2,05
Чистий прибуток(збиток), тис. грн.	191320	242869	58274	51549	-184595	-133046	26,94	-76,01	-69,54
Вартість майна на кінець звітного періоду, тис. грн.	1 429 024	1 638 821	1 544 803	209797	-94018	115779	14,68	-5,74	8,10
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис. грн.	163 256	173 765	114 830	10509	-58935	-48426	6,44	-33,92	-29,66
Вартість необоротних активів на кінець звітного періоду, тис. грн.	476 605	510 925	414 896	34320	-96029	-61709	7,20	-18,80	-12,95
Вартість оборотних коштів на кінець звітного періоду, тис. грн.	952 419	1 127 234	1 129 907	174815	2673	177488	18,35	0,24	18,64
Оборотність оборотних коштів, дні	214	223	279	8	56	65	3,88	25,36	30,22
Середня чисельність робітників, чол.	895	941	755	46	-186	-140	5,14	-19,77	-15,64
Продуктивність праці штатних працівників, тис. грн.	1813,07	1964,75	1958,11	151,67	-6,64	145,03	8,37	-0,34	8,00

Продовження табл. 2.2

Сума фінансових ресурсів на кінець звітного періоду, тис. грн. у т.ч.	1 429 025	1 638 821	1 544 803	209796	-94018	115778	14,68	-5,74	8,10
- власних;	886 730	916 993	975 267	30263	58274	88537	3,41	6,35	9,98
-позикових	542 295	721 828	569 536	179533	-152292	27241	33,11	-21,10	5,02
Рентабельність продажів, %	22,73	25,11	7,07	2,38	-18,04	-15,66	10,49	-71,85	-68,90

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Собівартість реалізованої продукції зменшилась відповідно до зниження обсягів реалізації, проте трохи менше лише на 2,05% у 2020р. у порівнянні з 2018р.

Показник чистого прибутку повторює динаміку чистого доходу від реалізації, ці коливання пояснюються економічною кризою спричиненою спалахом захворювання на COVID-19.

Спостерігається послаблення господарського потенціалу у 2020р. в порівнянні з 2019р., на що вказує зменшення суми активів на 5,74%. Тобто у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Це пов'язано із закриттям магазинів, які мають низьку дохідність та рентабельність.

Той факт, що активи скорочуються менш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Зменшення суми балансу у 2020 році по відношенню до 2019 року зумовлене скороченням необоротних активів на 18,8%, проте по відношенню до 2018 року зменшення необоротних активів склало лише 12,95%. Оборотні активи протягом трьох років мали стійку динаміку до зростання. Це пояснюється зростанням обсягу інших оборотних активів з 83242 тис. грн. у 2018 році до 145449 тис. грн. у 2020 році., а також за рахунок збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 81,03%. Інші оборотні активи на підприємстві представлені у вигляді покритих акредитивів у банках.

Негативним показником є збільшення тривалості обороту оборотних коштів на 65 днів. Це вказує на те, що ефективність використання оборотних активів компанією знижується. Якщо в 2018 році на кожен гривню оборотних активів продано товарів на суму 1,70 гривні, то в 2020 р - тільки на 1,31 гривні. Головним фактором зниження показника є скорочення суми чистих доходів від реалізації. З огляду на те, що обсяг оборотних коштів залишається відносно стабільним протягом періоду дослідження, зменшення суми чистого доходу від реалізації є негативним явищем. Для збільшення оборотності оборотних

активів необхідно вжити заходи по збільшенню обсягів реалізації товарів.

Чисельність робітників протягом періоду дослідження коливається, у 2019 році чисельність робітників була найбільшою, тому що кількість магазинів теж була найбільшою, у 2020 році відбулась оптимізація мережі магазинів, найменш ефективні було зачинено, тому кількість робітників зменшилась на 19,77%. При цьому продуктивність праці робітників у 2020 році залишилась майже на незмінному рівні у порівнянні з 2019 роком – 1958,11 тис. грн.

У 2020 році в порівнянні з 2019 роком скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням короткострокових (-24,6%) і довгострокових зобов'язань (-14,67%). Проте якщо порівняти загальну суму пасивів 2020 року до 2018 року, то можна відмітити зростання на 8,1%.

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

Рентабельність продажів протягом досліджуваного періоду зменшується, що є негативним показником. Рентабельність виробництва знизилась з 22,73% у 2018 році до 7,07% у 2020 році. Це вказує на зниження ефективності діяльності підприємства.

Провівши загальний економічний аналіз підприємства можна дійти висновків, що всі негативні явища на підприємстві виникли в наслідок загальної економічної кризи, викликані заходами боротьби з поширенням захворювання на COVID-19, оскільки до 2020 року підприємство показувало стабільне зростання показників доходності та рентабельності.

Підприємство має непогану репутацію на ринку та є одним з найбільших ритейлерів країни. На сьогоднішній день серед головних ризиків, які постають перед підприємством це наслідки війни України з РФ. Адже знижується попит

на спортивні товари, закриваються магазини на окупованих територіях та в областях де зберігається висока небезпека обстрілів. Це все негативно впливає на бізнес та призводить до зниження доходів підприємства.

В наступному пункті розглянемо систему управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».

2.2. Система управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Підприємство ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» є структурним підрозділом іноземної компанії та входить до групи Adidas, тому політика управління ризиками розроблена для всіх підприємств групи. Глобальна політика управління ризиками визначає систему управління ризиками та можливостями компанії. В ній окреслено ролі та обов'язки залучених зацікавлених сторін і описує процес управління ризиками та можливостями в деталях.

Глобальна політика управління ризиками дає наступні визначення:

1. Ризик: потенційна поява зовнішньої або внутрішньої події (або низки подій), яка може призвести до недосягнення бізнес-цілей, визначених у планах/прогнозах компанії.

2. Можливість: потенційна поява зовнішньої або внутрішньої події (або низки подій), які можуть призвести до перевиконання бізнес-цілей, визначених у планах/прогнозах компанії.

3. Вплив: ефект (якісний або кількісний), якщо ризик чи можливість матеріалізуються.

4. Ймовірність: ймовірність того, що ризик або можливість матеріалізуються з певним впливом у межах заданих часових рамок.

5. Швидкість: індикатор, коли на компанію може якнайшвидше вплинути ризик або можливість.

6. Скупний ризик: невід'ємний ризик до втілення будь-яких пом'якшувальних дій.

7. Чистий ризик: ризик, що залишився після існуючих заходів пом'якшення.

8. Портфель ризиків і можливостей: сукупний результат ризиків і можливостей.

9. Здатність до ризику: максимальний рівень ризику, який компанія може прийняти до того, як їй загрожують неплатоспроможність; впливає з фінансової політики та розраховується як:

9.1. Джерела ліквідності (грошові кошти та їх еквіваленти) – використана ліквідність (короткотермінова дебіторська заборгованість, капітальні інвестиції, власні оборонні кошти).

10. Апетит до ризику: бажаний максимальний рівень ризику, який компанія готова прийняти (не має бути від'ємна сума); впливає з фінансової політики та розраховується як:

10.1. джерела ліквідності - (використана ліквідність x мінімальний розмір 12-місячного покриття ліквідності).

10.2. розмір 12-місячного покриття ліквідності розраховується як відношення суми джерел ліквідності до суми використаної ліквідності.

Управління ризиками та можливостями на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» — це структурований, послідовний і безперервний процес для виявлення, оцінки, обробки, звітування та моніторингу ризиків і можливостей. Він складається з наступних етапів (рис. 2.1):

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків і можливостей;
- управління ризиками і можливостями;
- звітування про ризики та можливості;
- моніторинг ризиків та можливостей.

Розглянемо детальніше кожен із цих етапів.



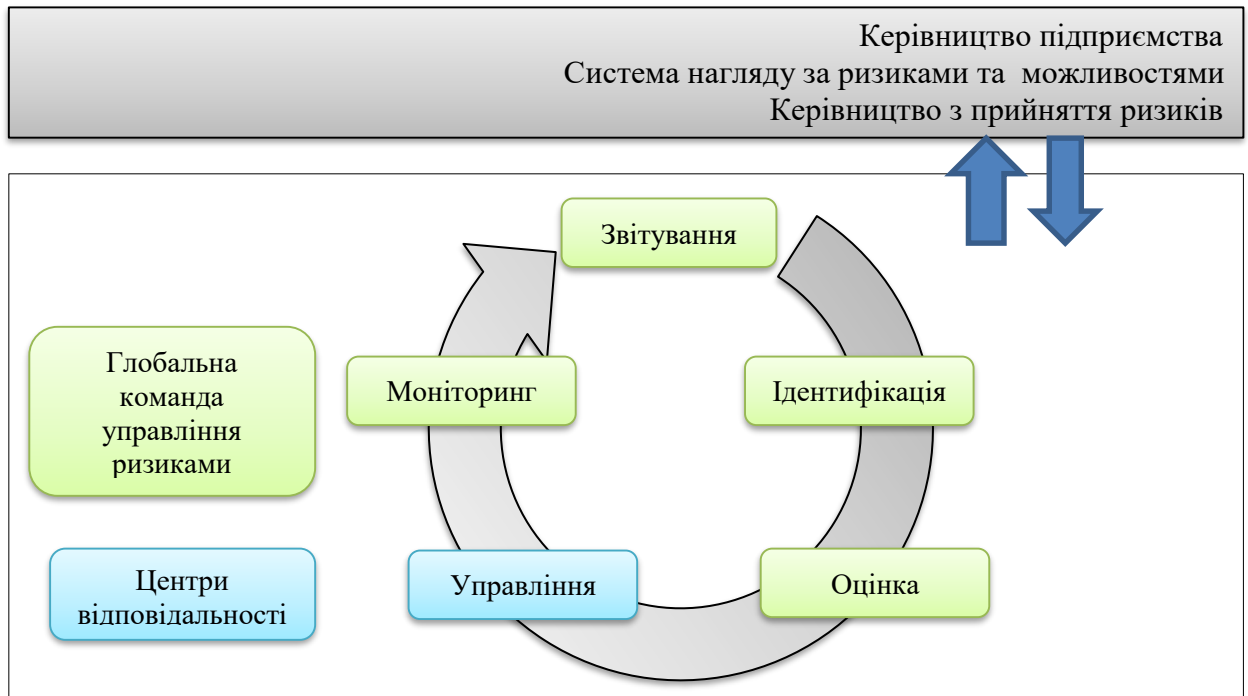


Рис. 2.1. Схематичне зображення системи управління ризиками в ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Ідентифікація ризиків і можливостей є першим кроком управління ризиками та можливостями.

Процес, основною метою якого є постійне визначення всіх суттєвих ризиків, яким наражається компанія, і всіх суттєвих можливостей, які можуть виникнути. Ця мета досягається шляхом:

1. Залучення основної групи керівництва, розширеної групи керівництва та обраного керівництва середньої ланки, що забезпечує охоплення всіх сфер діяльності компанії.

2. Категорії ризиків і можливостей, які пропонують повний огляд потенційних ризиків і можливостей для підтримки та сприяння ідентифікації ризиків і можливостей. Глобальне управління ризиками забезпечує найкращий рівень повноти шляхом регулярного (тобто принаймні раз на рік) оновлення категорій ризиків і можливостей на основі визначених ризиків і можливостей. На підприємстві виділяють 25 категорій ризиків і можливостей, на які може вплинути компанія (рис. 2.2).

Перерва в бізнесі	Бізнес партнери	Комунікація	Конкурентне і роздрібне середовище	Відповідність
Споживач	Дані	Економічне, політичне і регуляторне середовище	Навколишнє середовище	Інформація
Фінансове управління	Управління	Інформаційні технології	Інновації	Юридичний
Логістика	Організація і змінити	Люди	Планування	Продукт
Проекти і Програми	Закупки	Продажі	Зацікавлені сторони	Податок і митниця

Рис. 2.2. Категорії ризиків та можливостей, які виділяють на ДП
«АДІДАС-УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за даними підприємства

3. Постійний моніторинг відповідної внутрішньої та зовнішньої інформації з боку Глобальної команди управління ризиками, який допомагає виявляти нові ризики та можливості, а також зміни в існуючих ризиках та можливостях. Відповідна внутрішня інформація може включати звіти корпоративного внутрішнього аудиту, результати тестування внутрішнього контролю, звіти про відповідність вимогам «Fair Play», фінансові прогнози, звіти про перевірку діяльності або звіти про хід виконання стратегічних ініціатив. Крім того, будь-який співробітник завжди може повідомити Глобальну команду управління ризиками про будь-який ризик і/або можливість, щойно виявлені.

Відповідна зовнішня інформація може включати макроекономічні та політичні показники, дослідження звітів фінансових аналітиків, фінансові звіти та прес-релізи конкурентів, дослідження ризиків третіми сторонами або загальне висвітлення в ЗМІ.

Оцінка ризиків і можливостей

Щоб ефективно управляти ризиками та можливостями, необхідно розуміти та оцінювати кожен ризик та можливість відповідно до систематичної методології оцінки, яка використовується послідовно. Це дозволяє належним чином визначити пріоритетність визначених ризиків і можливостей, а також належним чином розподілити увагу та ресурси керівництва.

Ризики та можливості необхідно оцінювати за трьома параметрами: вплив, ймовірність і швидкість.

Для кожного окремого ризику Глобальна команда управління ризиками оцінює валовий ризик і чистий ризик. Такий підхід дозволяє добре зрозуміти вплив впроваджених заходів пом'якшення. Що стосується можливостей, то тут використовується лише чиста оцінка.

Критерії оцінки рівня ризику та їх категорії наведено в додатку Б.

З метою визначення ймовірності виникнення певної ризикової ситуації на підприємстві затверджено матрицю, що відображає частоту та ймовірність виникнення певних негативних подій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Частота та ймовірність виникнення певних ризикових подій

Частота виникнення подій	Ймовірність виникнення на рік, %
Трапляється в середньому раз на 500 років	0,20%
Трапляється в середньому раз на 200 років	0,50%
Трапляється в середньому раз на 100 років	1,00%
Трапляється в середньому раз на 50 років	2,00%
Трапляється в середньому раз на 20 років	4,90%
Трапляється в середньому раз на 10 років	9,50%
Трапляється в середньому раз на 5 років	18,10%
Трапляється в середньому раз на 3 роки	28,40%
Трапляється в середньому раз на 2 роки	39,40%
Трапляється в середньому раз на рік	63,20%
буває два рази на рік.	86,50%

Джерело: за даними політики управління ризиками компанії

Розрахунок рівня впливу ризиків здійснюється за формулою:

$$\text{категорія впливу}^2 \times \text{категорія ймовірності} \quad (2.1)$$

Далі отриманий результат порівнюють з затвердженою на підприємстві «тепловою картою ризиків» (рис. 2.3).

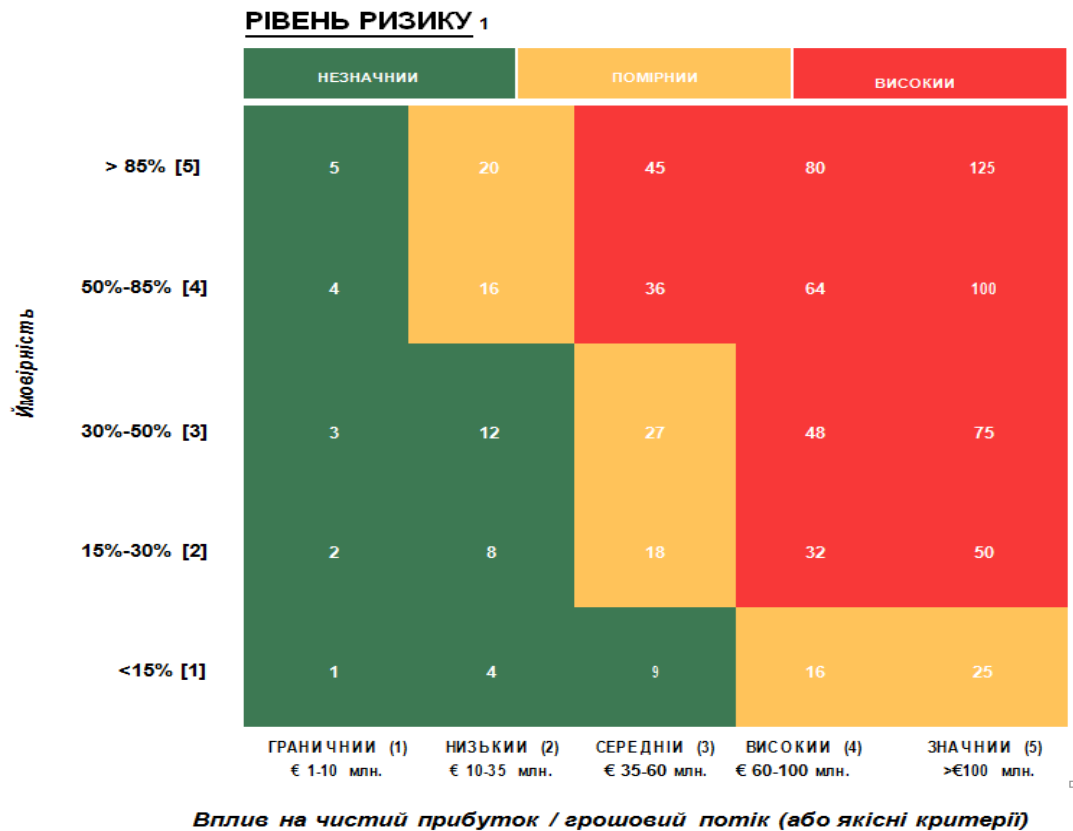


Рис. 2.3. Матриця ймовірності впливу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Джерело: за даними політики управління ризиками компанії

Не менш важливим показником для оцінки ризиків на підприємстві вважається швидкість настання ризикової події. Аналізуючи потенційні ризики, необхідно звернути увагу на прогностні терміни настання негативної події (в межах поточного року, в наступному господарському році). Цей принцип допомагає правильно розставити пріоритети: обрати найбільш нагальне питання для вирішення серед інших, у випадку коли в результаті оцінки декілька категорій ризику набрали однаковий бал та опинились в одному квадраті в матриці. Тобто обираючи між двома потенційними подіями, найбільш пріоритетною буде подія яка наступить раніше.

Глобальна команда управління ризиками агрегує ризики та можливості (враховуючи взаємозалежності для 20 найбільших ризиків і можливостей) за допомогою моделювання Монте-Карло та визначає профіль ризиків і можливостей компанії.

Моделювання за методом Монте-Карло – це стохастичний аналіз сценаріїв. Ризики та можливості компанії агрегуються за допомогою симуляції щонайменше 5000 сценаріїв. Щоб виявити потенційну загрозу для підтримки рейтингових амбіцій компанії, підприємство порівнює профіль ризиків і можливостей із схильністю компанії до ризику.

Щоб визначити потенційну загрозу для компанії як безперервного підприємства, керівництво фірми порівнює профіль ризиків і можливостей із здатністю ризиків компанії.

Слід відзначити що існують певні взаємозалежності між потенційними ризиками та можливостями. На рисунку 2.4 наведено схематичний приклад взаємозалежностей та ефекту підсилення. Під час аналізу таких взаємозв'язків на підприємстві виділяють 20 головних ризиків та можливостей, які визначаються за оцінкою ризику та швидкістю.



Рис. 2.4. Схема взаємозалежності головних ризиків і можливостей

Джерело: за даними політики управління ризиками компанії

Якщо оцінка ризику та швидкість недостатні для визначення 20 найголовніших, у рейтингу може враховуватися загальний ризик, якщо

ризик/можливість було представлено на нараді, або, якщо це необхідно, кількість ризиків/можливостей може бути розширено. Комбінований ризик/можливість це питання, яке є і ризиком, і можливістю, наприклад, коливання іноземної валюти, враховується як одна позиція.

Глобальна команда управління ризиками проводить розрахунок здатності до ризику (Risk Capacity) та апетиту до ризику (Risk Appetite). Розрахунок здійснюється з метою оцінки загрози рейтингових амбіцій для безперервної діяльності підприємства. Схематично розрахунок наведено на рис. 2.5.

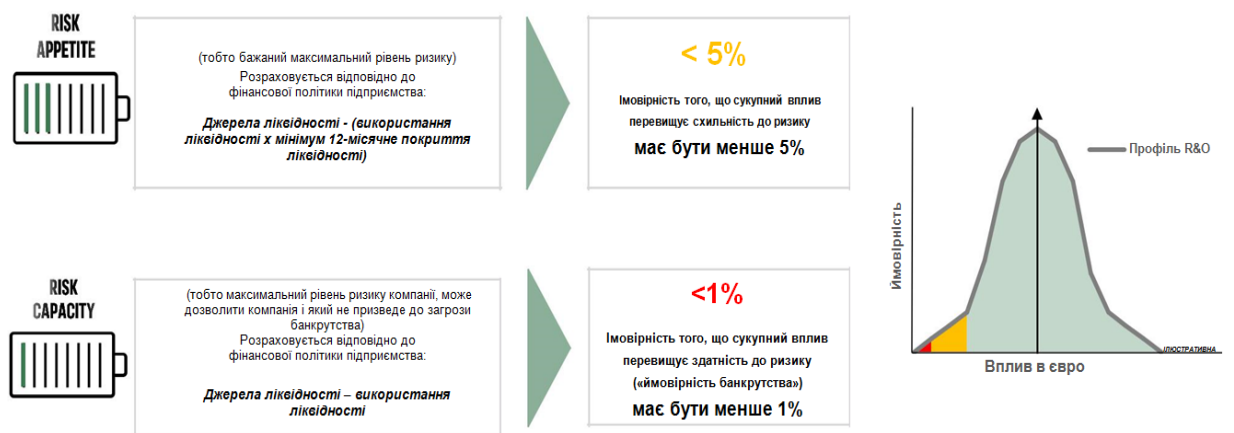


Рис. 2.5. Схема оцінки здатності та апетиту до ризику в ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Джерело: за даними політики управління ризиками компанії

Апетит до ризику компанії не повинен бути перевищений з ймовірністю не менше 95%, потенціал ризику не повинен перевищуватися з ймовірністю не нижче 99%. Якщо потенціал ризику компанії перевищено з ймовірністю більше 1%, вважається, що безперервність діяльності компанії знаходиться під загрозою.

Управління ризиками та можливостями.

Центри відповідальності за ризики відповідають за визначення та впровадження загальної стратегії управління ризиками.

Загалом існує чотири різні стратегії обробки ризиків: уникнення ризику, пом'якшення ризику з метою зменшення впливу та/або ймовірності, передача ризику третій стороні (наприклад, страховій компанії) або прийняття ризику.

Рішення про прийняття ризику повинні прийматися відповідно до заяви компанії про прийняття ризику.

Центри відповідальності залишаються остаточно відповідальними за розробку та реалізацію заходів із зменшення ризиків.

Відповідальність за безперервний моніторинг адекватності та ефективності визначених заходів пом'якшення впливу ризиків є спільними зусиллями між глобальною командою управління ризиками та всіма керівниками філій, включаючи, але не обмежуючись корпоративним внутрішнім аудитом, груповою політикою та внутрішнім контролем, відповідністю, конфіденційністю даних та інформаційною безпекою. Будь-які пом'якшувальні дії, які не відстежуються в ході нормального функціонування органів забезпечення безпеки, будуть контролюватися безпосередньо Глобальним управлінням ризиками. Що стосується розробки пом'якшувальних дій, слід враховувати наступне:

1. Необхідно отримати повне розуміння причини і наслідків кожного ризику.
2. Визначити та оцінити поточні засоби контролю та інші вже впроваджені заходи пом'якшення.
3. Провести оцінку впровадження додаткових заходів із зменшення ризику (запланованих заходів із зменшення ризику) з урахуванням очікуваної суми вигоди та необхідних витрат.

Оцінивши ризики, керівництво підприємства переходить до прийняття певних управлінських рішень, які націлені на мінімізацію виявлених ризиків. Можливо декілька варіантів рішень, які можуть бути прийняті керівництвом і вони зафіксовані в політиці управління ризиками:

1. Свідомо нести ризик. Дане рішення приймається на основі аналізу вигод від операції, розміру потенційного впливу ризику та співвідношенні

витрат на пом'якшувальні заходи зі зменшення впливу.

2. Уникнення діяльності, що провокує ризик.
3. Передати певну частину ризику третім особам: страхування, хеджування, аутсорсинг.
4. Проведення операцій, що пом'якшують негативний вплив ризикової події.

При цьому застосовуються такі принципи:

1. Основні чисті ризики вимагають від Виконавчої ради рішення прийняти ризик (без подальшого пом'якшення) чи вжити додаткових заходів щодо пом'якшення. Рішення про прийняття ризику (тобто прийняти або зменшити) і обґрунтування повинні бути задокументовані, наприклад у протоколах засідань Правління, на яких обговорювалися питання значних ризиків.

2. Помірні чисті ризики вимагають прийняття рішення від вищого керівництва на рівні ієрархії (якщо інше не визначено в глобальних політиках) прийняти ризик (без подальшого пом'якшення) чи вжити додаткових заходів пом'якшення. Рішення про прийняття ризику (тобто прийняти або зменшити) повинні бути задокументовані Глобальним управлінням ризиками в оцінці ризиків і можливостей компанії в системі B Wise.

3. Незначні чисті ризики, як правило, можуть бути прийняті, якщо інше не визначено глобальною або місцевою політикою. Відповідальні члени управління ринком/брендом/підрозділом/функцією (рівень ради 2) можуть вирішити, прийняти ризик (без подальшого пом'якшення) чи вжити додаткових заходів щодо пом'якшення.

Звіт про ризики та можливості.

Звітування про ризики та можливості складається на регулярній основі (у середині та наприкінці року) і доповнюється спеціальними звітами.

В таблиці 2.4 наведено графік звітування з зазначенням осіб що звітують та отримують звіти.

Таблиця 2.4

Графік звітування з ризиків в ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Етап	Суб'єкт звітування		Спосіб звітування проходження опитування	Період звітування	
	Що звітує	Якому звітують			
1	менеджери середнього рівня управління	глобальна команда управління ризиками	за допомогою комбінованого звіту про найбільш значущі ризики та можливості компанії в результаті оцінки	квітень	вересень
2	глобальна команда управління ризиками	виконавча рада управління підприємством	через один консолідований звіт головних ризиків та можливостей компанії в результаті остаточного обговорення в рамках всього виконавчого комітету	липень	січня
3	глобальна команда управління ризиками	виконавча рада, керівництво філіалів	через один консолідований звіт головних ризиків та можливостей компанії в результаті остаточного обговорення в рамках всього виконавчого комітету	серпень	лютий
4	глобальна команда управління ризиками	ревізійна комісія		серпень	березень

Джерело: за даними політики управління ризиками компанії

Моніторинг ризиків і можливостей. Ризики та можливості можуть змінюватися з часом. Це означає, що ризики або можливості, які могли прийняти або вважалися незначними в минулому, можуть стати критичними, або можуть виникнути нові ризики або можливості. Тому компанія відстежує існуючі і потенційні ризики та можливості, щоб мати можливість своєчасно адаптуватися до мінливого середовища рис. 2.6.

Таким чином, розглянувши систему управління ризиками на підприємстві ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» можна зробити висновок, що вона досить продумана та чітко розподіляє рівні ризиків, виокремлює критерії їх оцінки та розподіляє відповідальність між управлінцями при прийнятті рішень.

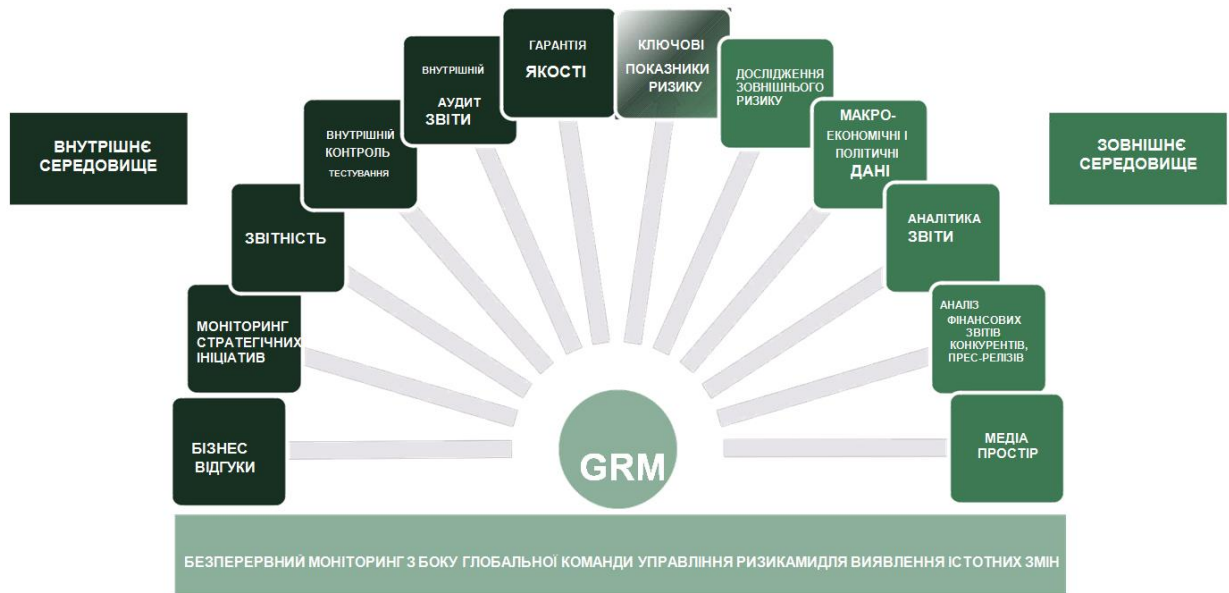


Рис. 2.6. Моніторинг ризиків в ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Джерело: за даними політики управління ризиками компанії

Перейдімо до визначення результативності системи управління ризиками.

2.3. Результативність впровадження системи управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

З метою оцінки економічної ефективності управлінських рішень щодо впливу на ризики було проведено наступні процедури:

- досліджено динаміку чистого прибутку підприємства (характеризує діяльність підприємства щодо ефективного управління своїми ресурсами);
- обраховано рентабельність реалізації товарів (аналізується з метою визначення тих видів товарів, реалізація яких є рентабельною та на які в майбутньому необхідно орієнтувати закупівлі, а також товарів, продаж яких вважається економічно недоцільним, тобто їх закупку слід припинити);
- розраховано рентабельність власного капіталу (характеризує ефективність використання власного капіталу, показує, якою є віддача на вкладений власний капітал);

- обраховано коефіцієнт платоспроможності (платоспроможність визначається здатністю підприємства до швидкого погашення своїх короткотермінових зобов'язань (задовольняти платіжні вимоги постачальників, повертати кредити, проводити оплату праці персоналу, вносити платежі до бюджетів і в позабюджетні фонди), передбачає можливість забезпечення фінансової стійкості);

- розраховано коефіцієнт загальної ліквідності (дозволяє оцінити здатність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання, реалізуючи свої поточні активи (всі оборотні кошти)).

Таблиця 2.5

Динаміка чистого прибутку ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
				2019- 2018	2020- 2019	2020- 2018	2019- 2018	2020- 2019	2020- 2018
Чистий прибуток, тис. грн.	191320	242869	58274	51549	-184595	-133046	26,94	-76,00	-11,54

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

За даними аналізу можна зробити висновки про скорочення чистого прибутку підприємства у 2020 році. Це пояснюється наслідками економічної кризи викликані карантинними обмеженнями у зв'язку з поширенням інфекційного захворювання COVID-19. У 2020 році в порівнянні з 2018 роком розмір чистого прибутку зменшився на 133046 тис. грн., або на 69,54%.

Слід відмітити, що у 2019 році зростання чистого прибутку склало 51549 тис. грн., або +26,94%. Тобто якби не карантинні обмеження то прибуток підприємства міг продовжити зростати. Проте навіть не дивлячись на економічну кризу в країні, підприємство все ж таки спрацювало досить ефективно, на що вказує отримання прибутку, а не збитку в якості результату своєї діяльності. Цей результат вказує на ефективність системи управління ризиками. Графічно динаміку чистого прибутку наведено на рис. 2.7.

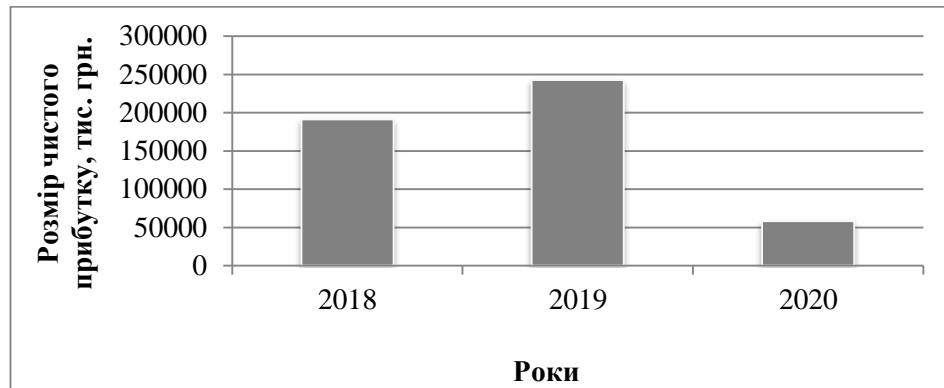


Рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Наступним кроком проведемо аналіз показників рентабельності, платоспроможності та ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності ДП
«АДІДАС-УКРАЇНА»**

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення		
				2019-2018	2020-2019	2020-2018
Рентабельність продаж, %	11,8	13,1	3,9	1,35	-9,19	-7,85
Рентабельність власного капіталу, %	21,6	26,5	6,0	4,91	-20,51	-15,60
Коефіцієнт платоспроможності	0,27	0,12	0,45	-0,16	0,34	0,18
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,95	2,41	3,21	-0,54	0,80	0,26

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Показники рентабельності демонструють таку ж саму динаміку, що і чистий прибуток підприємства. Це пояснюється взаємопов'язаністю цих показників. Адже рентабельність продажів відображає відношення чистого прибутку підприємства до суми доходу від реалізації, а у 2020 прибуток скоротився, що негативно вплинуло на зниження рентабельності продаж з 11,8% до 3,9%.

Рентабельність власного капіталу теж має негативну динаміку, що також

є наслідком скорочення прибутків. Рентабельність власного капіталу знизилась з 21,6% у 2018 році до 6,0% у 2020 році. Даний показник показує, якою є віддача на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника — важливе завдання, яке необхідно досягти менеджерам підприємства, адже він характеризує інвестиційну привабливість фірми.

Коефіцієнт платоспроможності вимірює фінансовий ризик, тобто ймовірність банкрутства, джерелами виникнення якого є: часті зміни кон'юнктури ринку спортивних товарів; висока конкуренція на ринку, зміни платоспроможності покупців. Починаючи з 2018 року цей показник збільшився з 0,27 до 0,45, проте він все ще нижче за нормативне значення (0,7—0,9). Це свідчить, про те, що підприємство не досить ефективно управляє фінансовими ризиками.

Коефіцієнт загальної ліквідності ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» у 2020 році значно перевищує нормативне значення показника (1,5—2,5). Це свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів, оскільки відбувається «заморожування» оборотних коштів, що негативно впливає на ділову активність та маневреність підприємства.

Таким чином, на підставі проведених розрахунків ми можемо зробити висновки про, що на підприємстві не досить ефективно справляються з управлінням фінансовими ризиками, а також слід звернути увагу на ефективність використання оборотних коштів. Проте найбільшими ризиками, які на даний є момент у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» є ризики пов'язані з військовими діями на території України. Тож у наступному розділі розглянемо можливі шляхи управління цими ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

3.1. Напрями удосконалення організації управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

На даний час головним ризиком для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» є невизначеність пов'язана з військовими діями на території України. Найбільший збройний конфлікт в Європі з часів Другої світової війни призвів до того, що більшість компаній, як вітчизняних так і міжнародних, змушені швидко переглядати власні системи управління ризиками. Багато з них не витримали такого навантаження, дехто не зумів переналаштуватись, та закрив свій бізнес в Україні або тимчасово призупинив свою діяльність.

Нижче наведено деякі з найбільших наслідків вторгнення Росії в Україну, які можуть вплинути на бізнес:

1. Порушення ланцюга поставок. Військові дії Росії створюють хаос у глобальних ланцюгах постачання на великій кількості ринків. Пандемія COVID-19 вже спричинила хаос у світовому ланцюжку поставок, і тепер насильство в Європі завдає ще одного згубного удару.

Росія є великим експортером не тільки енергії, а й основних продуктів харчування та стратегічних металів для предметів розкоші. Згідно з аналізом Bloomberg News, загалом понад 130 країн імпортують принаймні один товар, який переважно надходить із Росії, України та Білорусі.

Недавній звіт Moody's Analytics [36] охарактеризував російське вторгнення як «найбільший ризик, з яким стикаються глобальні ланцюги поставок». У звіті попереджено, що російсько-українська криза «тільки погіршить ситуацію для компаній у багатьох галузях», які відходять від пандемії COVID. Moody's підкреслило, що Росія постачає 40% світового паладію, ключового ресурсу, який використовується у виробництві

напівпровідників, а Україна виробляє 70% світового неону, газу, який використовується для виробництва комп'ютерних мікросхем. Цей вплив на напівпровідники може вплинути на все, від автомобільної промисловості до світу технологій.

Для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» порушення ланцюгів поставок є дуже значним ризиком, оскільки компанія входила до ринку СНД з головним офісом у Москві. Російський офіс займався повністю формуванням замовлень товарів, сплачував поставки, укладав контракти з перевізниками по своїй території. Тобто більшість логістичних операцій знаходилось в Росії. Після початку повномасштабного вторгнення процес постачання товарів було порушено, почався процес від'єднання українського офісу від російського та перехід на новий ринок MENA з головним офісом у Дубаї. Тому слід належним чином приділити увагу цьому питанню, оскільки якщо не буде нових поставок товарів, то не буде фактично чим забезпечувати діяльність магазинів та відбудеться зрив поставок оптовим покупцям. А це в свою чергу веде до зривів контрактів, що викликає репутаційні ризики та фінансові (штрафи).

2. Нафта і газ під тиском. Позиція Росії як головного світового виробника нафти і газу — на тлі каскаду нових санкцій, які щодня запроваджують уряди в усьому світі — вже спричинила хвилі збоїв у певних галузях промисловості, зі стрибками цін на АЗС, яких не було вже багато років. Росія є третім у світі експортером нафти та другим за величиною експортером природного газу. У разі продовження санкцій Росія може у відповідь скоротити продажі палива. Будь-яке переривання світового постачання палива може стати дуже негативною подією з великими фінансовими наслідками для всього світу.

Для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» дана проблема проявляється у зрощанні вартості доставки товарів. Відповідно і ціни на продукцію зростають, а це негативно впливає на конкурентоспроможність компанії на ринку та на попит на товари.

3. Дефіцит і зростання цін на пшеницю, добрива, напівпровідники та автомобільні запчастини зараз відчувають підприємства широкого спектру галузей. Згідно з аналізом Goldman Sachs, дефіцит напівпровідників певним чином торкається 169 галузей. Цей широкомасштабний вплив дефіциту мікросхем може завдати удару по ВВП США, оскільки вони використовуються в таких продуктах, як автомобілі, смартфони, телевізори, холодильники, пральні машини та світлодіодні лампи.

Навіть пиво не застраховано. На долю України на світовому ринку припадає близько 20% споживання ячменю в пиві. Це один із п'яти провідних світових виробників ячменю, тому пивовари, особливо на глобальному рівні, спостерігатимуть за пропозицією та ціною ячменю. Таке підвищення цін може в кінцевому підсумку вплинути на ресторани та бари, які вже і так значно постраждали в наслідок пандемії.

4. Втрата ключових постачальників. Жахливий вплив на європейські країни важко переоцінити, оскільки багато компаній, які ведуть бізнес із закордонними клієнтами, відчувають більше, ніж просто економічну скруту. Багато хто втрачає ключових міжнародних постачальників як прямий наслідок цих останніх подій. Глобальна невизначеність і ринкові коливання в поєднанні з втратами ключових постачальників можуть порушити бізнес, створивши умови, які історично важко передбачити або застрахувати.

Як вже зазначалось, військова агресія Росії проти України призвело до зміни ринку функціонування та підпорядкування українського офісу, що в свою чергу несе ризики порушення комунікації та порозуміння між менеджерами з українського офісу та офісу ринку MENA. Певні труднощі можуть виникати через різні стилі управління, різні особливості ринків та невідповідність процесів управління та обліку в різних країнах. Щоб все це зрозуміти та привести у відповідність потрібен час.

Ще одним важливим правилом під час розробки стратегії управління ризиками на підприємстві, що функціонує в зоні військового конфлікту, є правило – не нашкодь. У 2002 році було опубліковано Бізнес-посібник з оцінки

впливу конфлікту та управління ризиками в зонах конфлікту [33], який було укладено спільними зусиллями найкращих фахівців в сфері оцінки та управління ризиками в зонах збройних конфліктів.

В цьому посібнику наведено основні аспекти на які слід звернути увагу при формуванні стратегії управління ризиками на підприємствах, які знаходяться на території де відбуваються збройні конфлікти. В додатку Г наведено матрицю вибору стратегії управління ризиками в залежності від факторів ризику, яку можна пропонувати для використання на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».

Щоб краще зрозуміти наслідки конкретних управлінських рішень з ризик менеджменту, менеджери повинні задати собі наступні питання:

- чи не призводять їх дії до підриву існуючих позитивних ініціатив та чине створюють для них додаткових проблем (особливо місцевої громади та уряду)?

- чи уникають вони дублювання чи перехрещення цілей з іншими ініціативами?

- чи не призводять їх дії до нехтування урядом чи іншими відповідальними групами суспільства від їх соціальної відповідальності?

- чи призводять їх дії до зменшення/припинення рівня насильства таким чином, щоб зменшити напруженість? як?

- чи призводять їх дії до зменшення/припинення прихованого «насилля» (залякування/пригнічення) таким чином, щоб зменшити напруженість? як?

- чи призводять їх дії до виправлення/пом'якшення наслідків збройного конфлікту (тобто відновлення пошкоджених доріг, шкіл тощо) у спосіб, який заохочує толерантність і примирення в суспільстві? як?

- чи уникають менеджери посилення нерівності? Чи не призводять їх дії до зміцнення структури чи системи гноблення/репресій/відчуження? як?

- чи допомагають їх дії усунути глибинні причини конфлікту таким чином, щоб привести до стабільного миру? як?

Тож тепер розглянемо які конкретні заходи може втілити підприємство для забезпечення ефективного ризик менеджменту.

3.2. Заходи щодо покращення управління ризиками на ДП «АДІДАС УКРАЇНА»

Існують дії, які керівництво ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» може вжити прямо зараз, щоб усунути потенційну вразливість і забезпечити свій захист:

1. Компанія повинна почати з перегляду свого плану забезпечення безперервності бізнесу та переконатися, що у них є система для продовження функціонування магазинів та онлайн сайту, а для цього потрібно забезпечити роботу складу та розробити безпечні логістичні маршрути для доставки товарів до магазинів. Забезпечити відкриття магазинів де це дозволяє військова ситуація, а також є швидкий доступ до бомбосховищ. Адже айголовнішим пріоритетом компанії була і є безпека працівників та покупців, тому найбільше зусиль покладатиметься на забезпечення безпечних умов функціонування магазинів та складу підприємства.

2. Провести переоцінку страхових полісів компанії. Це питання також є критичним. Важливо знати, де бізнес нестрахований або недостатньо застрахований. Наприклад, чи застрахований бізнес від втрати ключового постачальника?

Незважаючи на те, що вже пізно починати «гру з пом'якшення» ризику, пов'язаного з війною в Україні, кептивна страхова компанія може бути корисною для захисту від майбутніх криз. У той час як традиційні страхові поліси можуть мати прогалини, які можуть залишити бізнес незахищеним і вразливим до збитків, кептивні страхові поліси можна налаштувати та скласти таким чином, щоб уникнути виключень. А оскільки сплачені премії стають прибутком після виплати претензій, накопичення багатства є корисним під час кризи, щоб витримати найбільші ризики. Таким чином, це може служити

рішенням, яке допоможе компанії впоратися з раніше непередбаченими факторами ризику, спричиненими міжнародним конфліктом.

Оскільки загроза обстрілів зберігається по всій країні, то на перший план виходять подажі через офіційний інтернет-магазин компанії. Таким чином покупці, які є лояльними до бренду та знаходяться на території країни де магазини ще не відкриті, можуть задовольнити свої потреби у придбанні улюбленого одягу та взуття. Проте функціонування онлайн магазину пов'язано з ризиком ІТ, особливо зараз, коли активізувались ворожі хакерські атаки, зокрема з боку Росії. Тому слід звернути особливу увагу на забезпечення додаткового захисту інформації, особливо особистих даних покупців, які звертаються на сайт. Адже вони вводять платіжні дані, дані про адреси доставок та інше. Витік такої інформації може дорого коштувати підприємству.

Стратегія зниження ІТ ризику повинна включати:

- захист ноутбуків і настільних ПК;
- забезпечення безпеки даних шляхом резервного копіювання та зберігання цих резервних копій за межами сайту;
- безпечне користування Інтернетом;
- захист мереж;
- захист серверів;
- забезпечення безпеки лінії бізнес-додатків;
- забезпечення наявності належної ІТ-підтримки протягом прийнятного періоду часу;
- наявність блоку безперебійного живлення;
- проведення відповідного ІТ навчання персоналу.

Окремо слід звернути увагу на управління фінансовими ризиками, оскільки війна в країні негативно впливає і на економічне середовище в країні, також слід нагадати, що під час аналізу результативності впровадження системи управління ризиками було виявлено, що слабким місцем цієї системи є саме фінансові ризики, а саме ризик ліквідності.

Стратегія управління ризиком ліквідності має включати:

- управління грошовими потоками на щоденній, щотижневій та місячній основі шляхом моніторингу потоків готівки в бізнес і з нього;
- прогнозування грошового потоку для визначення будь-яких періодів, коли він слабкий. Гарне прогнозування включатиме аналіз «що, якщо», наприклад, "Що буде, якщо мої продажі впадуть на 5 відсотків?";
- моніторинг кон'юнктури ринку для передбачення сезонних коливань грошових потоків;
- підготовка звітів про застарілих боржників для моніторингу стягнень боржників (і регулярний контакт із повільними платниками).
- аналіз залишків грошових коштів на рахунках та залишків товарів на складі та магазинах.

Ще один важливий напрямок управління фінансовими ризиками – це управління валютними ризиками, оскільки коливання валюти в Україні сягнули рекордів, а курс валюти знаходиться на психологічному максимумі. Оскільки придбання товарів відбувається за валюту, то вартість товарів на пряму залежить від валютних коливань.

Стратегії зменшення валютних ризиків включають:

- консультація банку щодо допомоги в управлінні валютним ризиком;
- співвіднесення надходжень в іноземній валюті з витратами в іноземній валюті через валютний рахунок у банку;
- купівля або продаж іноземної валюти заздалегідь (тобто під час угоди) для фіксації курсу іноземної валюти;
- купівля або продаж опціону в іноземній валюті або подібного.

Як вже зазначалось, валютний ризик тісно пов'язаний з товарним ризиком, а управління товарним ризиком має включати:

- укладання контрактів з постачальниками або клієнтами за фіксованою ціною;
- використання ряду інструментів фінансового ринку, які надають фінансові установи.

Що стосується ризиків з боку конкурентів, то тут слід звернути увагу на те, що під час війни багато брендів та компаній займаються волонтерством та роблять все можливе щоб допомагати військовим та цивільним. Благодійність є гарним способом підвищити свою репутацію та створити гарний образ для бренду.

Перелік заходів щодо покращення системи управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» не є вичерпним та може модифікуватись та інтегруватись вже в існуючу систему, яка є досить продуманою та ефективною в мирний час. Запропоновані ж кроки дадуть змогу посилити дієвість загальної стратегії управління ризиками на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань, в процесі написання дипломної роботи було досліджено теоретико-методичні засади управління ризиками на підприємствах. В результаті дослідження були зроблені наступні висновки:

- існують різні підходи до визначення сутності поняття «ризик», проте можна виділити два основні підходи: класичний та неокласичний. Відповідно до першого підходу ризик трактується як можливість настання негативної події, яка призведе до отримання збитків, завдасть шкоди бізнесу та інше. Відповідно до другого ризик тлумачиться як можливість неотримання очікуваних результатів, отримання зворотних результатів, або невиконання плану;

- усі організації повинні належним чином оцінювати наявні та потенційні ризики, під час розробки як стратегічних, так і тактичних цілей;

- ризик є об'єктивно-суб'єктивною категорією. Об'єктивність ризику проявляється в тому, що ця категорія відображає реально існуючі в житті явища і процеси. Ризик існує незалежно від того, чи усвідомлюють суб'єкти його наявність. Суб'єктивна сторона ризику полягає в тому, що ризик пов'язаний з вибором певних альтернатив, розрахунком ймовірностей їх результату, а також в тому, що люди по-різному оцінюють одні і ті ж події;

- головне в системі управління ризиками – правильна постановка мети, що відповідає економічним інтересам об'єкта управління;

- найбільш прийнятними до використання слід вважати підходи до процесу управління ризиками на підприємстві, в яких він представлений у вигляді замкнутого циклу, адже поява ризиків для суб'єктів господарювання теж відбувається безперервно;

- механізм управління ризиком є сукупністю принципів, методів та важелів управління, різноманітні складові підсистеми забезпечення, взаємодія та послідовність використання яких забезпечить ефективне прийняття рішень у сфері управління ризиками підприємства;

- оцінка ефективності того чи іншого методу управління ризиком залежить від критерію, вибраного за основу порівняння. Є два найпопулярніших підходи щодо вироблення критеріїв: вибір критичного параметра має не виходити за певні межі та економічна вигода.

В другому розділі роботи було досліджено механізм управління ризиками на прикладі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА». Зокрема було проведено аналіз середовища в якому працює підприємство та основних показників його діяльності. В результаті дослідження було відзначено наступне:

- ринок спортивних товарів України є дуже насиченим та різноманітним. На ньому переважають монобрендові оператори - вони займають близько 55% сегмента, в той час як частка мультибрендових магазинів складає близько 45%

- в останні роки спостерігається значне насичення ринку новими брендами, зокрема через мультибрендові торговельні мережі, такі як Sportmaster та Intersport.

- у 2021 році ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» визнали найбільшим ритейл-операторами українського ринку спорттоварів за кількістю торговельних точок, а також він отримав 3 місце в номінації «Ритейлер року в сегменті спортивного одягу та взуття» за даними Асоціації ритейлерів України.

Провівши загальний економічний аналіз підприємства було зроблено висновки, що всі негативні явища на підприємстві виникли внаслідок загальної економічної кризи, викликані заходами боротьби з поширенням захворювання на COVID-19, оскільки до 2020 року підприємство показувало стабільне зростання показників доходності та рентабельності.

Підприємство має непогану репутацію на ринку та є одним з найбільших ритейлерів країни.

Оскільки ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» є структурним підрозділом іноземної компанії та входить до групи Adidas, то політика управління ризиками розроблена для всіх підприємств групи. Глобальна політика управління ризиками визначає систему управління ризиками та можливостями компанії. В ній окреслено ролі та обов'язки залучених зацікавлених сторін і

описує процес управління ризиками та можливостями в деталях.

Управління ризиками та можливостями на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» — це структурований, послідовний і безперервний процес для виявлення, оцінки, обробки, звітування та моніторингу ризиків і можливостей. Він складається з наступних етапів:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків і можливостей;
- управління ризиками і можливостями;
- звітування про ризики та можливості;
- моніторинг ризиків та можливостей.

За результатами дослідження механізму управління ризиками в ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» було зроблено висновок, що затверджений механізм є досить продуманим та чітко розподіляє рівні ризиків, виокремлює критерії їх оцінки та розподіляє відповідальність між управлінцями при прийнятті рішень.

На сьогоднішній день серед головних ризиків, які постають перед підприємством це наслідки війни України з РФ. У зв'язку з цим необхідно доповнити стратегію підприємства по управлінню ризиками наступними кроками:

1. Компанія повинна почати з перегляду свого плану забезпечення безперервності бізнесу та переконатися, що у них є система для продовження функціонування магазинів та онлайн сайту.

2. Провести переоцінку страхових полісів компанії.

Серед інших заходів було запропоновано посилити захист ІТ безпеки, звернути увагу на управління фінансовими ризиками, зокрема на управління ризиком ліквідності та валютними ризиками.

Запропоновані заходи щодо покращення системи управління ризиками на ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» не є вичерпним та можуть модифікуватись та інтегруватись вже в існуючу систему, яка є досить продуманою та ефективною

в мирний час. Ці кроки дадуть змогу посилити дієвість загальної стратегії управління ризиками на підприємстві.

РЕЗЮМЕ

Метою дипломної роботи є розкриття особливостей управління ризиками на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність та значення системи управління ризиками на підприємстві;
- ознайомитись з методологічними підходами до визначення ефективності системи управління ризиками на підприємствах;
- провести аналіз діяльності підприємства та сфери його діяльності;
- розглянути систему управління ризиками на підприємстві та провести оцінку її ефективності;
- запропонувати шляхи покращення системи управління ризиками на підприємстві що досліджується.

В роботі досліджено та проаналізовано пріоритети в управлінні ризиками на підприємстві, зокрема в період військового конфлікту. Встановлено, що основним напрямком удосконалення системи управління ризиками на підприємстві є розробка і впровадження активного управління на основі постійної оцінки та моніторингу існуючих ризиків під час військового конфлікту в країні та викликів спричинених соціально-гуманітарними проблемами в країні.

Проаналізовано та узагальнено підходи до формування сучасних стратегії і тактики управління ризиками. Систематизовано головні принципи управління ризиками, запропоновано шляхи покращення системи управління ризиками під час війни, які можуть лягти в основу процесу управління ризиком і найбільш адекватно відобразити його сутність, а практична реалізація цих кроків може сприяти формуванню комплексного механізму управління ризиками на підприємстві в період військового конфлікту.

Визначено перелік завдань, з вирішенням яких безпосередньо пов'язаний процес управління ризиком. Представлено послідовність етапів,

яка найбільш повно відображає сутність процесу управління ризиком в регіонах які постраждали в наслідок збройного конфлікту. Представлено загальну концепцію формування системи управління ризиками на підприємствах, що функціонують в регіоні де відбувається збройний конфлікт.

RESUME

The aim of the thesis is to reveal the peculiarities of risk management at the enterprise.

To achieve the goal, the following tasks were solved in the work:

- consider the essence and significance of the risk management system at the enterprise;
- get acquainted with methodological approaches to determining the effectiveness of the risk management system at enterprises;
- conduct an analysis of the company's activity and its sphere of activity;
- consider the enterprise's risk management system and evaluate its effectiveness;
- to propose ways to improve the risk management system at the enterprise under investigation.

The work examines and analyzes the priorities in risk management at the enterprise, in particular during the period of military conflict. It was established that the main direction of improving the risk management system at the enterprise is the development and implementation of active management based on constant assessment and monitoring of existing risks during the military conflict in the country and challenges caused by social and humanitarian problems in the country.

Approaches to the formation of modern strategies and tactics of risk management are analyzed and summarized. The main principles of risk management are systematized, ways to improve the risk management system during war are proposed, which can form the basis of the risk management process and most adequately reflect its essence, and the practical implementation of these steps can contribute to the formation of a comprehensive risk management mechanism at the enterprise during the period of military conflict.

A list of tasks, the solution of which is directly related to the risk management process, is defined. The sequence of stages is presented, which most fully reflects the essence of the risk management process in the regions affected by the armed

conflict. The general concept of forming a risk management system at enterprises operating in a region where an armed conflict is taking place is presented.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз стану та перспектив розвитку ринку спортивних товарів України. Бачення директора Retail&Development Advisor Таїсії Литовченко. URL : <https://rda.ua/news/analiz-stanu-ta-perspektiv-rozvitku-rinku-sportivnih-tovariv-ukrayini-bachennya-direktora-retail-development-advisor-taisiyi-litovchenko.html> (дата звернення 28.07.2022).
2. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Пер. с англ., перераб. и дополн. изд. М.: АОЗТ “Интер-Эксперт”, “ИНФРА-М”, 1995. 528 с.
3. Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов. М. : Юнити, 2003. 632 с.
4. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282 – 291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37 (дата звернення 15.03.2022).
5. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : підручник. К. : КНЕУ, 2000. 354 с.
6. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
7. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Екатеринославский Ю. Ю., Хэмптон Дж. Дж. М. Управление риском в рыночной экономике : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2002. – 195 с.
8. Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Швид В. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 157 – 163. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/157-163.pdf (дата звернення 17.05.2022).

9. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учебное пособие. М. : Изд-во «Дело и сервис», 1999. 112 с.
10. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 188 с.
11. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
12. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навчальний посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
13. Красноруцький О. О., Руденко С. В. Функціональні та інструментальні концепції в дослідженнях механізмів управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 5 – 10. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_2_3 (дата звернення 28.05.2022).
14. Мамчур Р. М. Управління ризиками в сільському господарстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип. 181(5). С. 125 – 129. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181\(5\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(5)__21). (дата звернення 28.05.2022).
15. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. С. 72 – 79. URL : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8856>. (дата звернення 28.05.2022).
16. Мостенська Т. Л., Білан Ю. В., Мостенська Т. Г. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств.

Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 193 – 203. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_8_26. 198. (дата звернення 28.05.2022).

17. Мур А., Кейт Х. Руководство по безопасности бизнеса. Практическое пособие по управлению рисками. М.: Филинь, 1998. 328 с.

18. Найт Ф. Понятие риска и неопределенности. Альманах: теория и история экономических и социальных институтов и систем. М.1994. Вып. 5. С. 23–24.

19. Ніценко В. С., Руденко С. В. Управління ризиками на підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 3. С. 12 – 21. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2017_3_4 (дата звернення 28.05.2022).

20. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка 2-е изд., испр. и доп. М. : Азъ, 1994. – 908 с.

21. Пикфорд Дж. Управление рисками. М : ООО Вершина, 2004. С. 220.

22. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с.

23. Рогов М. А. Риск-менеджмент. М. : Финансы и статистика, 2001. 120 с.

24. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навчальний посібник. К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.

25. Тэпман Л. Н. Риски в экономике: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. В. А. Швандара. М. : ЮНИТИ, 2002. 379 с.

26. Устенко О. Теория экономического риска : монография. К. : МАУП, 1997. 164 с.

27. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М. : Прогресс, 1992. 253 с.

28. Хохлов Н. В. Управление риском. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 239 с.

29. Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. Управление рисками: учебное пособие. М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. 160 с.
30. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М. : Прогресс, 1982. 370 с.
31. Яцишин І. Ю. Ризик-менеджмент: трансформація за новітніх умов економічного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2014. № 5. С. 145 – 149. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_5_30 (дата звернення 28.05.2022).
32. Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk. International Federation of Accountants New York, USA. 54 p.
33. John Bray “*International Companies and Post-Conflict Reconstruction: Cross-Sectoral Comparisons*”. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/994031468752728929/international-companies-and-post-conflict-reconstruction-cross-sectoral-comparisons> (Last accessed: 17.10. 2022).
34. Wilhams T.L. “*An integrated approach to risk management. Risk management*”. 1996. № 6. P. 22-27.
35. RAU Awards 2021: кращі рітейлери, ТРЦ та інтернет-магазини України. URL : <https://rau.ua/novyni/rau-awards-2021-krashhi/>(дата звернення 28.07.2022).
36. Moody's Analytics URL: <https://www.moodyanalytics.com/> (Last accessed: 13.10. 2022).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	212	179
первісна вартість	1001	5 021	5 021
накопичена амортизація	1002	4 809	4 842
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 388	5 184
Основні засоби	1010	173 765	114 830
первісна вартість	1011	369 871	363 703
знос	1012	196 106	248 873
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 830	4 216
Відстрочені податкові активи	1045	15 072	21 956
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	317 658	267 966
Усього за розділом I	1095	510 925	414 331
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	841 007	762 936
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	841 007	762 936
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 169	45 575
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	24 111	15 196
з бюджетом	1135	5 047	435
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	128	25
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	53 943	159 333
Готівка	1166	2 021	2 452
Рахунки в банках	1167	51 922	144 007
Витрати майбутніх періодів	1170	977	958
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження додатку А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	187 852	145 449
Усього за розділом II	1195	1 127 234	1 129 907
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	662	-
Баланс	1300	1 638 821	1 544 238

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 393	3 393
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	913 600	972 121
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	916 993	975 514
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	254 738	217 367
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	254 738	217 367
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4	1
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	86 897	89 899
товари, роботи, послуги	1615	337 557	225 888
розрахунками з бюджетом	1620	15 265	4 049
у тому числі з податку на прибуток	1621	14 485	3 440
розрахунками зі страхування	1625	853	614
розрахунками з оплати праці	1630	3 317	2 527
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 780	2 465
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 915	10 742
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	12 502	15 172
Усього за розділом III	1695	467 090	351 357
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 638 821	1 544 238

Керівник

ЕП МАРИНИЧ
ІГОР
МИКОЛАЙОВИЧ

Маринич Ігор Миколайович

Головний бухгалтер

ЕП Гаврилюк
Оксана
Вікторівна

Гаврилюк Оксана Вікторівна

Продовження додатку А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	78	212
первісна вартість	1001	7 998	5 021
накопичена амортизація	1002	7 920	4 809
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 581	1 388
Основні засоби	1010	163 256	173 765
первісна вартість	1011	321 876	369 871
знос	1012	158 620	196 106
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 963	2 830
Відстрочені податкові активи	1045	12 822	15 072
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	295 905	317 658
Усього за розділом I	1095	476 605	510 925
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	767 390	841 007
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	767 390	841 007
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13	14 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 760	24 111
з бюджетом	1135	1	5 047
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	128
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	88 017	53 943
Готівка	1166	1 955	2 021
Рахунки в банках	1167	86 062	51 922
Витрати майбутніх періодів	1170	996	977
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження додатку А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	83 242	187 852
Усього за розділом II	1195	952 419	1 127 234
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	662
Баланс	1300	1 429 024	1 638 821

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 393	3 393
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	883 336	913 600
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	886 729	916 993
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219 542	254 738
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	219 542	254 738
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6	4
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	80 175	86 897
товари, роботи, послуги	1615	207 993	337 557
розрахунками з бюджетом	1620	12 004	15 265
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 232	14 485
розрахунками зі страхування	1625	809	853
розрахунками з оплати праці	1630	2 879	3 317
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	1 780
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 908	8 915
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 979	12 502
Усього за розділом III	1695	322 753	467 090
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 429 024	1 638 821

Продовження додатку А

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	2021	01	01
	24251899		

Підприємство ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АДІДАС-УКРАЇНА" за ЄДРПОУ
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
Рік 2020 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 478 371	1 848 828
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(824 452)	(967 113)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	653 919	881 715
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	40 609	20 383
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(75 386)	(77 509)
Витрати на збут	2150	(455 609)	(459 075)
Інші операційні витрати	2180	(30 443)	(19 241)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			

<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	133 090	346 273
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 454	14 457
Інші доходи	2240	7 922	4 010
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(69 510)	(66 474)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 251)	(2 059)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Продовження додатку А

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	70 705	296 207
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(12 431)	(53 338)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	58 274	242 869
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58 274	242 869

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	50 868	42 295
Витрати на оплату праці	2505	116 794	120 757
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 173	26 253
Амортизація	2515	197 618	179 841
Інші операційні витрати	2520	170 985	186 679
Разом	2550	561 438	555 825

Продовження додатку А

Підприємство

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "АДІДАС-УКРАЇНА"
(найменування)

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний
дохід) за Рік 2019 р.

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 848 828	1 622 701
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(967 113)	(841 725)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	881 715	780 976
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	20 383	12 856
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	(77 509)	(85 555)
Витрати на збут	2150	(459 075)	(422 100)
Інші операційні витрати	2180	(19 241)	(32 053)
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	346 273	254 124
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	14 457	23 293
Інші доходи	2240	4 010	629
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(66 474)	(34 548)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)

Інші витрати	2270	(2 059)	(6 211)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку А

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	296 207	237 287
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(53 338)	(45 967)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	242 869	191 320
збиток	2355	(-)	(-)

I. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	242 869	191 320

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	42 295	63 251
Витрати на оплату праці	2505	120 757	105 199
Відрахування на соціальні заходи	2510	26 253	22 970
Амортизація	2515	179 841	114 912
Інші операційні витрати	2520	186 679	233 376
Разом	2550	555 825	539 708

Додаток Б

Категорії ризиків та критерії їх оцінки в ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

МАСШТАБ КАТЕГОРІЯ	1 ГРАНИЧНИЙ	2 НИЗЬКИЙ	3 СЕРЕДНІЙ	4 ВИСОКИЙ	5 ЗНАЧНИЙ
ФІНАНСОВІ: Вплив на чистий прибуток та/або грошовий потік	> 1 млн. євро - 10 млн. євро	> 10 млн. євро - 35 млн. євро	> 35 млн. євро - 60 млн. євро	> 60 млн. євро - 100 млн. євро	> 100 млн. євро
РЕПУТАЦІЯ: Загальний сукупний вплив на репутацію серед усіх ключових груп зацікавлених сторін (споживачі + партнери/ спортсмени + клієнти/постачальники + інвестори + співробітники)	Граничний вплив на репутацію, наприклад, незацікавленість або зростання негативних місцевих настроїв + трохи порушена переговорна сила + зниження рейтингу у рейтингах роботодавців.	Низький вплив на репутацію, наприклад, сильне зростання глобальних негативних настроїв + падіння переговорної сили + призводить до зниження позицій у важливих нефінансових зовнішніх рейтингів.	Середній вплив на репутацію, наприклад, бойкот конкретними групами споживачів або спортсменами + часткове припинення або переоцінка партнерських відносин + попередження про зниження прибутків прибуток.	Великий вплив на репутацію, наприклад, місцеві споживчі бойкоти + втрата ключового партнерства + зниження важливих фінансових рейтингів + страйки місцевих службовців	Значний вплив на репутацію, наприклад, постійний глобальний бойкот споживачів + припинення кількох партнерств + виключення з ключових фінансових індексів + глобальні тривалі страйки працівників
АБО					
ЗДОРОВ'Я ТА БЕЗПЕКА ЛЮДЕЙ: Ступінь особистої шкоди (наприклад, травми, хвороби та психосоціальні захворювання)	Незначна шкода працівникам або третім сторонам, такі як споживачі, клієнти, продавці, спортсмени, які не потребують лікування.	Незначна шкода працівникам або третім сторонам, такі як споживачі, клієнти, продавці, спортсмени, які потребують лікування.	Шкода працівникам або третім особам, таким як споживачі, клієнти, продавці, спортсмени які призводять до госпіталізації.	Серйозна шкода, яка змінює життя співробітників або третіх осіб такі як споживачі, клієнти, продавці, спортсмени.	Смертельні випадки серед працівників або третіх осіб, таких як споживачі, клієнти, продавці, спортсмени.
АБО					
РЕГУЛЯТОРНІ: Юридичні та судові наслідки на корпоративному та особистому рівні	Внутрішні коригувальні дії.	Переслідування, що не призводять до санкцій, але потребують внутрішніх коригувальних заходів, в т.ч звільнення працівників.	Переслідування, що веде до ув'язнення співробітника та/або переривання бізнесу Adidas	Переслідування, що веде до ув'язнення вищого керівництва (рівень S/команда місцевого керівництва) та/або переривання бізнесу, в тому числі через розслідування.	Судовий процес, включаючи групові позови, позбавлення волі учасника, постанова контролювати та/або зупинити бізнес-операції за адміністративним/судовим рішенням.

Продовження додатку В

МАСШТАБ КАТЕГОРІЯ	1 ГРАНИЧНИЙ	2 НИЗЬКИЙ	3 СЕРЕДНІЙ	4 ВИСОКИЙ	5 ЗНАЧНИЙ
Споживачі	Незацікавленість або зростання негативних настроїв серед споживачів у певній країні/регіоні	Сильне зростання негативних настроїв серед глобальних споживачів	Заперечення/бойкот споживачів, конкретні групи споживачів	Місцевий/регіональний споживчий бойкот або споживчий бойкот для певних категорій товарів на дні/тижні	Постійний глобальний споживач бойкот певних категорій продуктів або всіх продуктів на тижні/місяці
Клієнти/Постачальники	Дещо погіршена переговорна сила щодо умов торгівлі vis-à-vis по відношенню до клієнтів/постачальників	Падіння переговорної сили щодо умов торгівлі vis-à-vis клієнтів/постачальників	Замовник/постачальник зв'язок розірвано для певних категорій продуктів	Ключовий замовник/постачальник відносини розірвані	Кілька ключових клієнтів/відносини з постачальниками розірвані
Партнери/спортсмени	Постійна низька продуктивність ключових спортсменів, втрата культурної актуальності ключових партнери	Ключовий партнер виражає сильне негативне ставлення до партнерства	Ключовий партнер переоцінює або погрожує припиненням відносини	Ключовий партнер припиняє дію відносини в гніві	Кілька/всі партнери/спортсмени припинити відносини в гніві
Інвестори	Негативні настрої серед спільноти аналітиків/інвесторів	Послаблення позицій в зовнішніх рейтингах або виключення з конкретних індексів (наприклад, DJSI, Global 100 Index)	Попередження про прибуток, низька виплата або відсутність дивідендів	Зниження рейтингу компанії (S&P, Moody's), від'ємний дохід за рік	Виключення з ключових фінансових індексів (наприклад, DAX-40, EURO STOXX 50)
Співробітники	Зниження рейтингу роботодавця	Негативні настрої всередині компанії	Постійні випадки дискримінація, переслідування та/або неналежне ставлення до соціального забезпечення працівників	Страйк працівників, значне збільшення плинності кадрів	Глобальний і тривалий страйк працівників, великий масштаб звільнень
Повний вплив Сукупний рейтинг за шкалою для кожної з п'яти груп зацікавлених сторін (0-5 кожна, 0 = відсутність впливу)	0 – 5	5 – 10	11 – 15	16 - 20	20 - 25
	граничний	низький	середній	високий	значний

Додаток Г

Матриця оцінки ризиків та стратегії управління ними на території де відбуваються збройні конфлікти

Джерела ризику	Аспекти оцінки ризику			Стратегії ризик-менеджменту, щоб уникнути загострення або участі в конфлікті
	Аналіз факторів ризику, які сприяють конфлікту	Зв'язки між факторами ризику та конфліктами	Визначення діяльності компанії, яка може впливати на фактори ризику	
Ризики, пов'язані з діяльністю уряду країни	<p>Чи є уряд підзвітним та прозорим?</p> <p>Який в країні рівень захисту прав людини, чи ці права порушуються?</p> <p>Чи корумповані чиновники?</p> <p>Чи існує діюча нормативно-правова база?</p> <p>Чи є незалежне і нейтральне судочинство або інші форми відшкодування скарг?</p> <p>Чи забезпечує уряд основні потреби країни?</p>	<p>У демократичних країнах невдоволення помірковані, і є кілька каналів, за допомогою яких їх можна висловити. За відсутності дієвих регулюючих та судових структур, насилля стає переважаючим засобом вираження невдоволення та забезпечення багатством та економічними благами</p> <p>Корупція та репресії сприяють подриву легітимності режиму та сприяють насильству, масовим порушенням прав людини та порушенню правопорядку.</p>	<p>Чи не будуть інвестиції компанії в країні сприймається як забезпечення ключової підтримки уряду історично причетним до участі у репресіях, порушеннях прав людини та триваючих конфліктах?</p> <p>Чи має компанія чітку політику, якою мають керуватись співробітники, щоб вони самі не сприяли корупції?</p> <p>Чи розроблялись програми соціальних інвестицій з метою підвищення потенціалу уряду або забезпечення зміни уряду?</p>	<p>Чи може компанія знайти сумлінних чиновників та інших союзників, які можуть допомогти їй протистояти корупції та просувати прозорість?</p> <p>Чи включає стратегія «Управління ризиками» розробку стратегічного планування для справедливого вирішення спорів, що виникають у зв'язку з діяльністю компаній? Через механізми альтернативного врегулювання суперечок?</p> <p>Чи може компанія створити механізм вирішення спорів для зацікавлених сторін у проекті, який розглядається як нейтральний і справедливий?</p> <p>Чи може корпорація працювати із легітимними групами, які просувають демократичну підзвітність, стежать за дотриманням людських прав та допомагають зміцнити громадянське суспільство?</p>

Продовження додатку Г

<p>Економічні ризики</p>	<p>Чи існує серйозна нерівність у розподілі багатства/соціальної ізоляції?</p> <p>Чи існують конкуруючі претензії на права на землю та природні ресурси?</p> <p>Чи існують суперечки між центральними, регіональними та місцевими органами влади щодо використання доходів?</p>	<p>Централізований контроль за ресурсів і доходів може бути основним джерелом жорстоких конфліктів між місцевими громадами/корінними народами.</p> <p>Нелегітимні ринки можуть фінансувати злочинну діяльність або повстання та призводити до макроекономічних нестабільностей.</p>	<p>Чи є поточні чи майбутні доходи компанії операцій об'єктом спору між місцевими громадами та центральними органами влади?</p> <p>Чи може компанія бути прозорою щодо податків і зборів, які вона нараховує на різних рівнях влади?</p> <p>Чи має компанія політику, згідно якої менеджери можуть перевіряти, чи постачальники або підрядники не фінансують учасників збройного конфлікту?</p>	<p>Чи включає стратегія управління ризиками проекту розробку стратегічного планування місцевого сталого розвитку громади для справедливого розподілу вигод відкритим/прозорим способом?</p> <p>Чи може компанія впливати на центральні органи влади щодо розподілу місцевих пільг/вигод з місцевими громадами?</p> <p>Чи може компанія сприяти розробці методів розподілу доходів за участю зацікавлених сторін?</p>
---------------------------------	---	---	---	--

Продовження додатку Г

<p>Охорона праці</p>	<p>Який рівень безробіття за віком і статтю?</p> <p>Яка структура освіти та рівень кваліфікації робочої сили?</p> <p>Який ступінь і характер порушень основних трудових прав?</p>	<p>Структура робочої Сили та рівень безробіття в країні може сприяти конфлікту, наприклад, безробітна молодь може вдаватись до протизаконних дій (розбій, крадіжки).</p> <p>Відсутність незалежних профспілок та поваги до основних трудових прав може спричинити до страйків та бунтів працівників.</p>	<p>Чи може компанія, у межах своєї сфери впливу та діяльності, покращити ситуацію з безробіттям у місцевих громадах та забезпечувати дотримання основних прав на працю в рамках своєї діяльності?</p>	<p>Чи включає стратегія управління ризиками проекту розробку стратегічного планування з найму персоналу, інклюзивності та поваги до основних трудових прав, навіть якщо це не є звичайною діловою практикою в країні де плануються інвестиції?</p>
<p>Захист прав людини</p>	<p>Яка ступінь, умови і тип порушень прав людини в країні? центрі уваги повинні бути зловживання меншин, права на земельні ділянки, переміщення тощо</p>	<p>Розчарування через неодноразові порушення прав людини може призвести до індивідуального чи групового насильства.</p>	<p>Чи призвела діяльність компанії до протестів, які потім були придушені поліцією або військовими?</p> <p>Чи призвела діяльність компанії до переміщення великої кількості людей?</p>	<p>Чи включає в себе система «Управління ризиками» оцінку HRI, постійний моніторинг і протоколи реагування на надзвичайні ситуації?</p> <p>Чи встановила компанія діалог із відповідними організаціями (ICRC, гуманітарні агенції ООН, правозахисні та гуманітарні неурядові організації), щоб отримати доступ до конкретних питань і вивчити можливості сприяння повазі до прав людини?</p> <p>Чи розглядала компанія можливості підтримки планів на випадок надзвичайних ситуацій організаціями з надання допомоги, щоб допомогти впоратися з гуманітарними наслідками конфлікту?</p>

Продовження додатку Г

<p>Дотримання міжнародного гуманітарного права (МГП)</p>	<p>Чи призвів конфлікт до гуманітарної кризи</p> <p>Чи є порушення міжнародного Гуманітарного права?</p>	<p>Під час збройного конфлікту порушення МГП могли бути вчинені як державними, так і недержавними особами.</p> <p>Особи, які не беруть участі у бойових діях, мають бути захищені.</p>	<p>Чи визначила компанія найважливіші гуманітарні принципи і прийняла зобов'язання дотримуватись їх?</p> <p>Якщо так, чи реалізовані ці принципи?</p>	<p>Чи налагодила компанія діалог з профільними гуманітарними організаціями?</p>
<p>Безпека</p>	<p>Чи має регіон історію збройного опору проти уряд?</p> <p>Чи є там історія повстання?</p> <p>Чи є історія насильницьких злочинів?</p> <p>Чи поширене використання приватних охоронних фірм або незалежних силових структур?</p>	<p>Чи призводили повстання, злочини та незалежні силові структури до вчинення та ескалації насильства?</p>	<p>Чи працює компанія з приватними охоронними компаніями?</p> <p>Чи є рівень насильства в країні таким, що компанія повинна покладатися на державну поліцію та армію для безпеки свого майна та персоналу?</p> <p>Чи часто злочинні або воєнізовані групи атакують діяльність компанії?</p>	<p>Чи оцінює компанія ризики щодо питань безпеки та керує ними? Чи перейняла компанія передовий досвід розвитку відносин з державними та приватними силами безпеки?</p> <p>Чи може компанія розробити протоколи безпеки на основі передового досвіду та добровільних принципів, таких як Добровільні принципи безпеки та прав людини США та Великобританії, які включають застосовні міжнародні правоохоронні норми?</p> <p>Чи можливо для компанії прийняти політику безпеки, практику та персонал, які не порушуватимуть прав людини?</p>

Продовження додатку Г

<p>Навколишнє середовище та громада</p>	<p>Чи впливає погіршення навколишнього середовища на традиційний спосіб життя громади?</p> <p>Який досвід має громада, з приводу шкоди навколишньому середовищу, заподіяної діяльністю приватного сектору?</p>	<p>Шкода, завдана навколишньому середовищу компаніями, все частіше стає основним джерелом конфліктів у видобувному секторі.</p> <p>Відсутність консультацій із громадою під час планування проекту може призвести до плутанини в громаді, протидії та насильству.</p> <p>Компанії можуть заплатити за орієнтири інших, хто їм передував.</p>	<p>Чи призвела діяльність компанії до екологічних проблем, які впливають на життя громади?</p> <p>Чи змінить діяльність фірми місцеву екологічну ситуацію таким чином, що це вплине на добробут громад?</p>	<p>Чи включає оцінка ризиків компанії та управління ними вплив проектів компанії на місцеві громади, дику природу та біорізноманіття на основі ефективних консультацій із зацікавленими сторонами?</p> <p>Чи залучені громади до процесу прийняття рішень щодо питань, які їх стосуються?</p> <p>Чи розробила компанія ефективну систему екологічного менеджменту для своєї діяльності?</p> <p>Чи такі міжнародні стандарти, як ISO 14000, застосовні та корисні?</p>
--	--	--	---	---

