

**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 ТОВ «ДІМ»)

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студента групи М 01-19
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
спеціальності 073 Менеджмент
Гавриленко Дарини Юріївни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
к.е.н, доц. Решетник Н.І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

Київ-2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та види ризиків в організації.	7
1.2. Методика аналізу та оцінки ризиків в організації.	17
1.3. Сучасні моделі ефективного управління ризиками.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «ДІМ»	36
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «ДІМ» ...	36
2.2. Діагностика ризиків фінансово-господарської діяльності в ТОВ «ДІМ»	50
2.3. Оцінка управління ризиками в організації.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «ДІМ».....	84
3.1. Заходи щодо оптимізації механізму управління ризиками в ТОВ «ДІМ».....	84
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	95
ВИСНОВКИ	101
РЕЗЮМЕ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Актуальність теми. Ризики є невід'ємною складовою фінансово-господарської та інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств та організацій. При цьому мінливість та нестабільність зовнішнього оточуючого середовища організації підвищує ризики та створює небезпеку критичних наслідків та навіть припинення діяльності організації внаслідок реалізації окремих ризиків на практиці. Враховуючи небезпеку, яку становлять ризики для стабільності та стійкості діяльності підприємства, актуальність управління ними в сучасних умовах не викликає сумнівів. Таким чином, ринкова система економічних відносин, в якій здійснюють свою діяльність підприємства та організації, створює нові, відповідні її умовам потреби та особливий інтерес до потенційних можливостей управління ризиками.

Ступінь розробленості проблеми. Незважаючи на свою актуальність, проблема ефективного та результативного управління ризиками на галузевому рівні, на рівні організацій певного виду економічної діяльності в теоретичному, методологічному та організаційному аспектах далека від свого повного вирішення.

Основою теорії та методології ризик-менеджменту в цілому є економічна теорія та відповідні наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. В цій роботі використано наукові розробки таких науковців як: Ю.В. Ананьєвої, І.О. Башинської, О.В. Бондара, Т.Р. Борисової, А.О. Валянської, З.С. Варналія, В.В. Вітлінського, Н.М. Внукової, О.М. Герасименко, Г.І. Гомонюка, Д.С. Гончарова, С.М. Клименко, М.Г. Лапусти, В.М. Мороза, А.В. Мотової, Р.В. Пікус, А.А. Полещук, В.О. Сизоненко, Н.С. Скопенко, Т.О. Тарасової, О.В. Шепеленко та ін.

Разом з тим в працях дослідників недостатньо уваги приділяється розвитку механізму управління ризиками стосовно окремих видів діяльності, не в повній мірі розроблені конкретні заходи з управління ризиками в організаціях, що концептуально погоджуються в єдину систему. Таким

чином, недостатня ступінь розробленості проблеми підтверджує актуальність теми дослідження та необхідність її теоретичного і практичного розвитку, що зумовило мету, завдання та структуру роботи.

Мета та завдання дослідження полягає у висвітленні теоретичних підходів до аналізу і оцінки механізму управління ризиками в організації та визначення основних шляхів його оптимізації у ТОВ «ДІМ».

Досягнення зазначеної мети вимагало вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність та визначити підходи до класифікації ризиків організації;
- дослідити методіку аналізу та оцінки ризиків в організації;
- розглянути сучасні моделі ефективного управління ризиками;
- представити характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «ДІМ»;
- провести діагностику ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства;
- здійснити комплексну оцінку механізму управління ризиками в організації ТОВ «ДІМ»;
- запропонувати заходи щодо оптимізації механізму управління ризиками в організації;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження є ризики організації, що виникають в процесі господарської діяльності -

Предметом дослідження є механізм управління ризиками в ТОВ «ДІМ».

Емпірична (експериментальна) база дослідження. Робота виконана за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «ДІМ», що функціонує в будівельній галузі і є підприємством повного циклу, яке відноситься до девелоперських холдингів.

Методи дослідження. В процесі дослідження теми кваліфікаційної роботи було застосовано наступні методи: спостереження і узагальнення, аналіз і

синтез, порівняння, структурно-логічний метод, статистичний, метод моделювання, графічний, розрахунково-аналітичний.

Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні практичної діяльності, а саме вивчення системи управління ризиками в досліджуваній організації. Висновки щодо фінансово економічного стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою розрахунково-аналітичного та методу узагальнення. Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення методів та інструментів управління ризиками організації. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «механізм управління ризиками», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем з методології механізму управління ризиками організації та схеми організаційної структури управління ТОВ «ДІМ». Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді фінансово економічних результатів діяльності ТОВ «ДІМ» в динаміці.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна дослідження полягає у перенесенні теоретичних і методичних положень механізму управління ризиками на діяльність ТОВ «ДІМ» та спроба надати їй рекомендації щодо оптимізації її механізму управління ризиками.

Практична значущість роботи. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі висновки та рекомендації мають прикладний характер та можуть бути використані як основа для розробки механізму управління ризиками підприємств будівельної сфери.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження прийнято участь у VI Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Ефективність підприємницької

діяльності: маркетинговий аспект» та опубліковано тези «Сутність та механізм управління ризиками в організації».

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління ризиками в організаціях, статистично-звітна документація бази дослідження – ТОВ «ДІМ»; статут ТОВ «ДІМ», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз механізму управління ризиками в організації.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та види ризиків в організації.

В умовах сучасних ринкових відносин, будь-яка комерційна організація, мета якої є отримання прибутку, здійснює свою господарську діяльність в умовах невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Навіть при якісному виконанні завдань операційної, управлінської, комерційної діяльності, господарюючий суб'єкт перебуває в умовах невизначеності потрапляє в ризикову ситуацію, що може призвести до втрати коштів, клієнтів, іміджу і навіть ліцензії.

Вивчення ризиків та механізму управління ними в системі управління сучасною організацією є складним процесом, оскільки на даний момент в науковій літературі поняття категорії «ризик» трактується неоднозначно. У кожного поняття є свої відмінності, що створюють певні складнощі під час розробки ефективних напрямів управління ризиками.

Ризик як системна міждисциплінарна категорія, що володіє певними специфічними властивостями та ознаками, з давніх часів активно використовується в багатьох науках як природничо-наукового характеру (фізика, хімія, біологія, медицина, і т.д.), так і гуманітарної спрямованості (політологія, історія, теологія і т.п.).

З історичної точки зору одним з перших системних дослідників категорії «ризик», можна визнати французького філософа, математика і винахідника Б. Паскаля, який 1654 році досліджував гру в кістки, звернувшись за допомогою до математика П. Ферма. Результатом співпраці стала теорія ймовірності, що дозволила формувати кількісні прогнози майбутнього [58]. Пізніше, в 1730 році А. де Муавр запропонував власну структуру нормального розподілу та міру

ризик, яким виступило стандартне відхилення.

Питання характеристики взаємозв'язку рівня ризику та прибутковості підприємництва в умовах вільної конкуренції детально розглянуті ще в наукових працях Адама Сміта та Давіда Рікардо, які відзначали, що разом із зростанням ризику зростає прибуток, але поступово відстає від нього [25]. А вже в 1920-і рр. американський вчений Ф. Найт говорив про те, що феномен ризику в економіці набагато складніше і різноманітніше і, що ризик не завжди керується ймовірністю [34, с. 46-50].

В період 1940-1980 рр. результати наукових досліджень із прогнозування та моніторингу ризиків почали активно використовувати в практичній діяльності. З кінця 40-х років ХХ століття почали здійснюватися дослідження, пов'язані з аналізом взаємозв'язку страхової діяльності та техногенних ризиків, з'явилися перші національні та міжнародні асоціації та інститути, сфера діяльності яких була пов'язана з оцінкою та регламентацією ризиків у комерційній діяльності. У 1955 р професор страхування У. Снайдер з американського Темпльського університету ввів у науковий обіг термін «ризик-менеджмент», а в 1956 році Р. Галлахер вперше дав опис професії «ризик-менеджер» [57, с. 152-156].

В сучасних дослідженнях в економічній науці існує велике розмаїття трактувань ризику та природи його виникнення, що пов'язано з багатогранністю цього явища, недостатнім застосуванням методик оцінки та механізмів управління в практичній діяльності організацій.

Відповідно до етимологічного словника [41], слово ризик запозичене з фр. *risque* - «ризик» ← італ. *risico* – «ризик». Відповідно – «ризикувати» – через фр. *risquer*, італ. *risicare*, означало спочатку – «лавірувати між скель». В Тлумачному словнику української мови [42] під ризиком розуміється з одного боку «усвідомлена можливість небезпеки», а з іншого – «Можливість збитків або неуспіху в якійсь справі». У російськомовних тлумачних словниках Ожегова та Вебстера наводяться абсолютно протилежні визначення категорії «ризик». Наприклад, у С.І. Ожегова ризик розглядається

як «дія на удачу, в надії на щасливий випадок», а у Вебстера – як «небезпека, можливість збитку або шкоди».

У сучасній економічній літературі виділяють три методологічних підходи до визначення ризику [2; 21; 29; 44; 53; 56]: з позиції фінансових результатів, з позиції відхилень від плану, з позиції можливості настання ризикової події (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Методологічні підходи до визначення категорії «ризик» в економічній літературі [2; 21; 29; 44; 53; 56]

Таким чином, в самій природі ризику закладена суперечливість, як протистояння інновацій та консерватизму; альтернативність, як обов'язковість вибору та невизначеність, як робота з безліччю змінних.

У таблиці 1.1 представлені та критично розглянуті основні підходи вітчизняних та зарубіжних авторів до трактування категорії ризику в економічному контексті.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «ризик» в економічних джерелах

Автор / джерело	Визначення
1	2
О. В. Бондар [5]	«Підприємницький ризик характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не додержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Отже, під господарським (підприємницьким) ризиком варто розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів».

Продовження табл. 1.1

1	2
З. С. Варналій, В. О. Сизоненко [8]	<p>«Господарський ризик - ризик, який виникає в усіх сферах діяльності бізнесмена: виробництві, реалізації товарів та послуг, фінансовому та торговельному посередництві, здійсненні науково-технічних і комерційних проектів.</p> <p>У кожній сфері підприємницької діяльності ризик пов'язується з можливою втратою (повною або частковою) ресурсів, що є у розпорядженні підприємця. Це можуть бути матеріальні, фінансові, інтелектуальні та інші ресурси».</p>
М.І. Диба [20]	<p>«Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яку розглядають як ймовірність відхилення фактичного результату від очікуваного, міру невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих факторів, невпевненість у можливому результаті, або ж прийняття рішення у ситуації невизначеності».</p>
Гранатуров В.М. [15]	<p>«Ризик - це не сам несприятливий результат і не ймовірність його настання, а властивість діяльності, основною, сутнісною характеристикою якої є системна невизначеність»</p>
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. [9]	<p>«Ризик – один із видів небезпеки, пов'язаної з політичною, соціальною та економічною діяльністю організацій, реально усвідомленою, ймовірно оціненою, для мінімізації наслідків якої існують ресурси та можливості».</p>
Гончаров І.В. [13]	<p>«Ризик як небезпека несприятливого результату очікуваного явища, а можливість позитивного відхилення при заданих параметрах зветься «шанс».</p>
Мороз В.М., Мороз С.А. [33]	<p>«Ризик - рівень фінансової втрати, що виражається:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) у неможливості досягти поставленої мети; б) в невизначеності прогнозованого результату; в) в суб'єктивності оцінки прогнозованого результату».
І.І. Сахарцева та О.В. Шляга [43, с. 455]	<p>«Ризик – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в результаті невдачі».</p>
Посохов І.М. [38]	<p>«Ризик - це ситуативна характеристика діяльності будь-якої юридичної особи, в тому числі і суб'єкта фінансового сектора, що складається з невизначеності її результату і можливих несприятливих наслідків у разі неуспіху».</p>
О. В. Шепеленко [55]	<p>«Ризик - спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід».</p>
Джеймс Чен (Інвестопедія) [61]	<p>«Ризик визначається у фінансовому відношенні як шанс того, що результат або фактичний прибуток інвестиції буде відрізнятись від очікуваного результату чи прибутку. Ризик включає можливість втрати часткової або всієї початкової інвестиції».</p>
The Oxford English Dictionary [62]	<p>«Ризик – вплив на можливість втрати, травми чи інших несприятливих або небажаних обставин; шанс або ситуація, що включає таку можливість».</p>

Розмаїття думок про сутність ризику пояснюється, зокрема, багатоаспектністю цього явища, практично повним його ігноруванням в існуючому господарському законодавстві, недостатнім використанням у реальній економічній практиці й управлінській діяльності підприємств та організацій.

На підставі вищенаведеного аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури, можна виділити дві парадигми, що доповнюють одна одну та в повній мірі описують зміст категорії «ризик». В рамках першої парадигми ризик розуміється як ймовірність (загроза) втрати організацією частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої та / або фінансової діяльності. Отже, ризик відноситься до можливості настання якої-небудь несприятливої події, можливості невдачі, можливості небезпеки. В свою чергу відповідно до другої парадигми, визначення ризику пов'язане з поняттям «ситуація ризику», тобто сукупністю обставин і умов, що створюють специфічні умови для того або іншого виду діяльності.

Узагальнюючи всі перераховані вище трактування, можна визначити ризик як ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків в результаті настання чи ненастання будь-яких подій (обставин) пов'язаних зі змінами різних умов підприємницької діяльності.

При ситуації ризику існує можливість кількісно та якісно визначати ступінь ймовірності тієї чи іншої події. При цьому умовами, що її супроводжують є: 1) суперечливість; 2) альтернативність та 3) невизначеність. Ці умови ще називають характерними ознаками «ризик» [29, с. 203–214].

Невизначеність різна за своїм змістом і формою прояву. Вона вважається однією з найважливіших рис, притаманних ризику, так як ставить під загрозу стійке існування організацій. Унаслідок невизначеності складно оптимізувати процеси, прогнозувати майбутнє діяльності, розробляти програми і виконувати безліч інших функцій.

Альтернативність безпосередньо пов'язана з вибором з двох або декількох варіантів. З цим пов'язане виникнення ризику, і, якщо прості ситуації припускають рішення на основі інтуїції або з урахуванням минулого досвіду, то в складних ситуаціях виникає необхідність використовувати різні методи оцінки ризикових ситуацій при виборі альтернативного рішення.

Ще одна риса ризику – це суперечливість. Ця властивість ризику призводить до різних наслідків - або, як було зазначено раніше, вона призводить до втрат, або вона є основою прогресу. Не ризикуючи, не було б досягнень в різних галузях науки. Суперечливість дозволяє долати стагнацію, консервативну налаштованість суспільства, тощо.

На думку І.П. Босак та О.І. Гузели основним джерелом ризику в організації є внутрішня та зовнішня невизначеність, а основними причинами ризику вважаються:

- ті, що раптово виникли, непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які відображаються (або можуть відбитися) на діяльності організації;
- зміни відносин організації з її контрагентами, які можуть спричинити за собою зміни досягнутих раніше домовленостей або відмови від них;
- зміни, які відбуваються всередині самої організації, або інші причини внутрішнього походження;
- зміни, що відбуваються внаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нової системи орієнтацій [7, с. 148-151].

Вивчивши підходи до визначення поняття «ризик», розглянувши його сутність та основні джерела і причини виникнення, зробивши відповідні висновки та узагальнення, для аналізу ризиків організації та визначення напрямків їх зниження необхідно провести класифікацію існуючих ризиків організації.

Кожна організація унікальна, оскільки створюється та функціонує при певних, властивих тільки їй умовах. Внаслідок цього неможливо визначити

точний перелік ризиків, який буде характерним для всіх організацій.

В загальному вигляді під класифікацією ризиків варто розуміти їх систематизацію на підставі певних ознак та критеріїв, що дозволяють розділити їх на види і підвиди. Одним з перших питань про класифікацію ризиків в бізнесі було підняте Дж. Кейнсом, який розглядав ризик, як відношення «позичальник-кредитор». Він вважав, що доцільно виділити три основні види ризику: ризик підприємця; ризик кредитора; фінансовий ризик [22, с. 141–146].

У сучасній літературі існує безліч підходів до класифікації ризиків. При цьому за деякими оцінками нараховується понад 40 різноманітних критеріїв ризиків та більше 200 їх видів, що ще раз підтверджує важливість дотримання індивідуального підходу під час аналізу ризиків кожної конкретної організації.

Найбільш істотними критеріями, що використовуються науковцями під час виділення того чи іншого виду ризику в рамках побудови відповідних класифікацій ризиків, є: сфера виникнення; час виникнення; фактори, що впливають на виникнення; місце виникнення; характер наслідків та обліку, тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація ризиків організації [22; 29; 53; 54]

Ознака, критерій класифікації	Класифікація, поділ
1. Сфера виникнення	Виробничі, фінансові, комерційні, інвестиційні, транспортні, професійні та ін.
2. Час виникнення	Ретроспективні, поточні, перспективні
3. Фактори виникнення	Політичні, економічні, соціальні, технологічні
4. Місце виникнення	Зовнішні, внутрішні
5. Характер наслідків	Чисті, спекулятивні
6. Рівень виникнення	Макрорівень, мікрорівень
7. Ступінь визначеності	Передбачувані, непередбачувані, відомі
8. Етапи виникнення	Проектні, планові, фактичні
9. Розмір можливих втрат	Допустимі, критичні, катастрофічні
10. Масштаб наслідків	Місцеві, регіональні, глобальні
11. Можливість диверсифікації	Систематичні, несистематичні
12. За можливістю страхування	Ризик, що може бути застрахований, ризик, що не може бути застрахований

Розглянемо розширену класифікацію більш докладно орієнтуючись на основні критерії класифікації ризиків організації:

1. Сфера виникнення ризиків. Виробничий, комерційний, фінансовий та страховий ризик.

Виробничий ризик – ризик, пов'язаний з невиконанням підприємством своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції, товарів, послуг в результаті несприятливого впливу зовнішнього середовища, неадекватного використання ресурсів.

Комерційний ризик – це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або закуплених підприємцем. Причинами комерційного ризику є: зниження обсягу реалізації внаслідок зміни кон'юнктури чи інших обставин, підвищення закупівельної ціни товарів, втрати товарів в процесі обігу, підвищення витрат обігу.

Фінансовий ризик пов'язаний з можливістю невиконання підприємством своїх фінансових зобов'язань, нездійснення платежів.

Страховий ризик – ризик, пов'язаний з настанням страхової події. Результат – виплата страховиком страхової суми.

До даної характеристики варто додати організаційні ризики, кредитні, юридичні, техніко-виробничі та інші ризики.

2. Другим критерієм для поділу ризиків є час їх виникнення. Так, відповідно до цього критерію ризики організації поділяються на: ретроспективні, поточні, перспективні. Аналіз ретроспективних ризиків дозволяє точніше прогнозувати поточні та перспективні ризики.

3. Третій критерій – це фактори виникнення ризиків. На виникнення ризиків, як правило, впливають фактори політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники.

Політичні фактори виникнення, залежать від політичної обстановки в цілому, економічні - від зміни кон'юнктури ринку, зміни рівня управління і т.д. До соціальних - зміна демографічної обстановки і стосовно споживачів до визначених сфер бізнесу, включаючи традиції, звичаї, світогляд в цілому і

т.д. До технологічних - впровадження нових технологій, інтенсивність використання нових технологій в оперативно - господарської діяльності.

4. За місцем виникнення ризику організації поділяються на: зовнішні і внутрішні ризики. Зовнішні безпосередньо пов'язані зі зміною зовнішнього середовища підприємств, внутрішні - з діяльністю самих підприємств, їх менеджменту, маркетингових стратегій, політики, спеціалізації, діяльністю керівництва.

5. Характер наслідків реалізації ризику є ще одним часто використовуваним критерієм для поділу ризиків, відповідно до якого вони поділяються на: чисті ризики та спекулятивні ризики.

Причини чистих ризиків - безпосередній вплив воєн, стихійних лих, нещасних випадків. Спекулятивні ризики виходять зі зміни курсу валют, податків. При цьому вони можуть приносити підприємству як збитки, так і прибуток.

6. Також варто звернути увагу на класифікацію рівня можливих втрат, відповідно до якої виділяється допустимий, критичний та катастрофічний ризик:

- допустимий ризик (втрати не перевищують розміру прибутку, ризику очікувані);
- критичний ризик (втрати свідомо перевищують прибуток, можуть привести до втрати всіх коштів, вкладених в проект);
- катастрофічний ризик (втрати, рівні всіх активів підприємства, а також виникнення екологічних катастроф).

Таким чином, існує різнобічна класифікацій підприємницьких ризиків. Як правило, окремо розглядаються інвестиційні ризики, ризики на ринку нерухомості, ризики на ринку цінних паперів, ризики в управлінні персоналом, ризики при обґрунтуванні вибору засобів захисту інформації, тощо. При цьому, на думку автора, найбільшу увагу з боку керівництва організації заслуговують внутрішні ризики, оскільки їх можливо контролювати та прямо впливати на їх виникнення та реалізацію, на відміну

від зовнішніх ризиків, які не залежать від організації та на які вона не може здійснювати свій вплив.

Розглядаючи ризик в організації як можливість або загрозу відхилення отриманих результатів конкретних дій або рішень від очікуваних, можна виділити ключові фактори, що визначають виникнення невизначеності в процесі реалізації комерційних ініціатив організації на ринку:

- відсутність стабільності суспільно-політичних відносин та інституту послідовної передачі владних повноважень в рамках конституційно-правового поля;

- відсутність уваги та низька оцінка перспектив впровадження інноваційних технологій і продуктів, які можуть бути задіяні у виробничому процесі і запобігти моральному зносу основних фондів організації;

- низький рівень відтворення та оновлення основних фондів в галузевому розрізі, що робить негативний вплив на окремі організації;

- невизначеність ринкової кон'юнктури, пов'язаної з уповільненням економічного зростання і обмеженнями санкцій політики по відношенню до представників вітчизняного бізнесу;

- багатоваріантність інвестування коштів з точки зору можливостей реального сектора економіки і фінансового ринку, а також різноманітність критеріїв оцінки, що визначають ефективність вкладень в статичному та динамічному аспекті;

- низька економічна і правова грамотність суб'єктів бізнес-процесів, недотримання державних стандартів і нормативної документації.

Перераховані вище фактори впливають на діяльність організацій, створюючи ситуацію невизначеності. Однак не можна забувати і про вплив самої людини, тому як дії і рішення людини можуть вплинути на результати діяльності, як в кращу, так і в гіршу сторону, розрядити ситуацію невизначеності і навіть змінити мету проекту, тому що ризик існує і на етапі прийняття рішень, і на етапі реалізації.

У підсумку розгляду сутності та видів ризиків організації варто

узагальнити найголовніше. Ризик є системною міждисциплінарною категорією, що володіє певними специфічними властивостями та ознаками і з давніх часів активно використовується в багатьох науках, включаючи економічну науку. Встановлено, що у сучасній економічній літературі виділяють три методологічних підходи до визначення ризику: з позиції фінансових результатів, з позиції відхилень від плану, з позиції можливості настання ризикової події. На основі розгляду різних підходів до визначення поняття «ризик» запропоновано наступне його трактування як «ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків в результаті настання чи ненастання будь-яких незалежних від організації подій (обставин) пов'язаних зі змінами різних умов підприємницької діяльності». Умовами, що супроводжують ризик, є: 1) суперечливість; 2) альтернативність та 3) невизначеність. Здійснено класифікацію ризиків організації за різними критеріями та зроблено висновок про те, що найбільшу увагу з боку керівництва організації заслуговують внутрішні ризики, оскільки їх можливо контролювати та прямо впливати на їх виникнення та реалізацію, на відміну від зовнішніх ризиків, які не залежать від організації та на які вона не може здійснювати свій вплив. А також акцентовано увагу на тому, що з урахуванням всього різноманіття факторів, що характеризують не тільки особливості конкретного виду діяльності, а й специфічні риси невизначеності, в умовах якої дана діяльність здійснюється, досить складно виявити всі ризики діяльності організації.

1.2. Методика аналізу та оцінки ризиків в організації.

Соціально-економічні та політичні процеси, що відбуваються в даний час в Україні, змінюють умови господарської діяльності підприємств та організацій і вимагають переорієнтації існуючих принципів роботи на аналіз та оцінку різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на

процес прийняття рішень і, як наслідок, на ефективність діяльності господарюючих суб'єктів. В таких умовах сам процес прийняття рішень на всіх рівнях управління комерційною організацією відбувається в той момент, коли кінцевий результат діяльності є невідомим, що в подальшому призводить до виникнення невизначеності і, як наслідок, ризиків.

Оцінка очікуваного ризику для планованої діяльності або конкретної господарської операції вимагає високої кваліфікації та наявності досвіду діяльності у даному виді бізнесу. Досвідчений управлінець не прийматиме ризикові управлінські рішення тільки інтуїтивно. Необхідно мати економічне обґрунтування, яке можна отримати в результаті відповідного аналізу та оцінки ризику.

Аналіз та оцінка ризиків організації є найважливішим етапом процесу та складовою загальної системи управління ризиками. За результатами, які отримані під час аналізу ризиків організації розробляються заходи їх усунення або мінімізації. При цьому, як зазначають І.П. Босак та О.І. Гузела, «основним завданням методології оцінювання ризиків є їх систематизація і розроблення комплексного підходу щодо визначення його рівня, що впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства» [7, с. 148-151].

Більшість сучасних вітчизняних науковців, зокрема В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко [9, с.122-132], В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков [15, с. 26-38], Н.С. Скопенко [47, с. 224-227], наголошують на доцільності застосування системного підходу до ґрунтованого аналізу ризиків, який, як правило, передбачає виконання наступних етапів:

- комплексне дослідження різних аспектів діяльності підприємства та середовища його функціонування як джерел потенційних ризиків;
- аналіз факторів ризику, що генеруються як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем функціонування підприємства;
- обґрунтування логічного ланцюга розвитку подій під впливом факторів ризику (фактор ризику 1 → ризик 1 (фактор ризику2) → ризик 2 (фактор ризику 3) → ...);

- визначення показників ступеня ризику;
- встановлення механізмів і моделей взаємозв'язку показників та факторів ризиків.

У багатьох наукових працях, присвячених проблематиці ризикології [7; 9; 15; 26; 33; 48], автори розмежовують якісний та кількісний ризик-аналіз. Основними завданнями якісного аналізу є обґрунтування факторів ризиків, проведення діагностики ризиків, встановлення ризикових зон.

Як зазначає Г.І. Комишова: «Кількісна оцінка ризиків визначає вірогідність виникнення ризиків і вплив наслідків ризиків на проект, що допомагає команді управління проектами вірно приймати рішення і уникати невизначеності» [26, с. 94-97]. Головним завданням кількісного аналізу ризику є визначення ступеня можливого негативного впливу досліджуваного ризику на можливість досягнення встановленої цілі, розрахунок ризикованості конкретного управлінського рішення, агрегованих ризиків окремих підсистем (груп, ієрархічних рівнів) та підприємства як системи в цілому.

В свою чергу, «якісна оцінка ризиків визначає міру важливості ризику, вибирає спосіб реагування, діє на проект стандартними методами і засобами. Використання цих засобів допомагає частково уникнути невизначеності, які часто зустрічаються в проекті» [26, с. 94-97]. На етапі проведення якісного ризик-аналізу провідний вітчизняний вчений В. Вітлінський, один із найбільш авторитетних фахівців у сфері ризикології в Україні, наголошує на необхідності «порівнювати очікувані позитивні результати з можливими економічними, соціальними та іншими наслідками», а також «виявляти вплив рішень, які приймаються в умовах невизначеності, на інтереси суб'єктів економічного життя» [9, с.85].

Сучасні підприємства мають можливість використовувати широкий спектр методів та способів оцінки ризиків, серед яких В. Лук'янова та Т. Головач найчастіше виділяють такі групи методів, як статистичні, аналітичні та експертні (табл. 1.3) [31].

Порівняльна характеристика основних груп методів оцінки ризиків ([31])

Група методів	Характеристика	Переваги	Недоліки
Статистичні	В основі даних методів лежить аналіз масиву статистичних даних і моделювання бізнес-процесів з використанням математичної статистики і теорії ймовірності. Часто застосовуються методи: індексний, середніх величин, угруповань, регресійний аналіз.	Висока точність розрахунків, вимірювані показники, можливість моделювання різних сценаріїв, можливість стандартизації	Високі витрати на збір інформації та проведення аналізу, ризик вибору невірної моделі.
Аналітичні	Засновані на зборі та аналізі отриманої інформації (в кількісних і якісних показниках) і подальшому прийнятті рішень. Часто застосовуються методи: аналіз чутливості, безбитковості, сценарний, імітаційне моделювання, метод нечітких множин.	Можливість формування індивідуального набору показників для аналізу, досягнення об'єктивної оцінки при відносно невисокій вартості, широке застосування.	Наявність суб'єктивізму в оцінках, проблеми порівняння якісних показників, відсутність загальноприйнятих стандартів
Експертні	Базуються на суб'єктивному експертному аналізі кількісних і якісних показників з використанням методологій ранжирування і порівняльних оцінок.	Низька вартість і швидкість отримання результату, відсутність необхідності збору великого обсягу інформації.	Висока залежність від людського фактора (думки, досвіду експерта), труднощі в отриманні багатьох вимірних показників.

Статистичний метод базується на використанні основних положень теорії ймовірностей розподілу випадкових величин. Ймовірність реалізації ризику в майбутньому визначається на основі аналізу статистичної інформації щодо частоти настання ризикових подій в минулому. Відповідно до теорії розподілу Пуассона при проведенні значної кількості спостережень за випадковими подіями можна виявити закономірність їх повторення, передбачити частоту настання певної випадкової події, яка визначається як відношення кількості спостережень, що зафіксували настання даної події до загальної кількості спостережень [31, с. 255-256].

Відповідно ймовірність виникнення втрат визначається за формулою [24, с. 182]:

$$P = \frac{N_i}{N_{\text{заг}}}, \quad (1.1)$$

де P – ймовірність виникнення втрат;

N_i – кількість випадків виникнення втрат;

$N_{\text{заг}}$ – загальна кількість випадків у статистичній вибірці, включаючи і успішно здійснену діяльність (без втрат).

У випадку застосування статистичного методу, найчастіше критерієм оцінки абсолютного ризику обирають очікувану величину можливих втрат або середньоквадратичне відхилення (дисперсію) [31, с. 256-258]. Але загальний перелік показників для оцінки ризиків на основі статистичного методу є більш широким: абсолютні величини (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, семіваріація, семіквадратичне відхилення) та відносні (ймовірність, коефіцієнт варіації, коефіцієнт ризику) (див. Додаток А, табл. А.1) [24].

Аналітичний метод оцінки ризику передбачає використання традиційних показників, які застосовуються при оцінці інвестиційних і інноваційних проектів, – період окупності, внутрішня норма прибутковості, індекс рентабельності, чистий приведений дохід. Порівнюючи значення перерахованих показників альтернативних проектів, визначають їх привабливість та ступінь ризику. Наприклад, чистий приведений дохід (NPV) дозволяє порівнювати капіталовкладення з додатковим прибутком, тобто необхідно інвестувати проекти, в яких $NPV > 0$. Період окупності показує інтервал, який необхідний для покриття затрат по проекту, тому чим він коротший, тем менш ризикованим є проект. З декількох проектів необхідно обрати такий, який характеризується оптимальним співвідношенням чистої теперішньої вартості і періоду окупності [15, с. 64].

Важливою складовою статистичних методів аналізу ризиків є метод

аналізу ризику можливих збитків (метод побудови кривої ризику), який є одним із методів ймовірнісного підходу. Використовуючи побудовану криву ризику, в залежності від результативності дій за аналізований період часу і рівня втрат, діяльність підприємства відносять до однієї з областей (зон) ризику.

В контексті діяльності підприємства найчастіше застосовують таку класифікацію зон ризику [9; 14; 16]: безризикова, допустимого ризику, критичного ризику, катастрофічного ризику.

Основними критеріями розмежування зон можна розглядати дохід, прибуток, власний капітал тощо. Деякі автори в межах зони допустимого ризику виокремлюють зони мінімального та підвищеного ризику, використовуючи в якості критеріїв валовий і чистий прибуток від здійснення господарської діяльності [10, с. 19].

Різноманіття показників, за допомогою яких здійснюється кількісна оцінка, породжує і різноманіття шкал ризику є свого роду рекомендаціями прийнятності того чи іншого рівня ризику.

Зазначимо, що деякі вчені-економісти, зокрема П. М. Сорока, А. В. Воронцовський, А. Г. Шоломицький, які займаються вивченням проблеми кількісної оцінки ризику, розглядають ці показники окремо від статистичного методу і вважають їх універсальними способами вимірювання ризику.

Під ймовірністю появи випадкової величини як міри ризику (R) йдеться про ймовірність виникнення збитків або недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом (1.2):

$$R = p(x), \quad (1.2)$$

де x – випадкова величина збитку;

$P(x)$ – ймовірність виникнення збитку [50, с. 368].

З урахуванням результатів досліджень у сфері оцінки ризику таких вчених, як Т. Бачка, Д. Мессіна, В. Рудашевській, була розроблена емпірична шкала ризику, яку рекомендують для використання в роботі підприємства (табл. 1.4) [30, с. 162].

Таблиця 1.4

Емпірична шкала допустимого рівня ризику [9; 10; 14; 16]

Ймовірність небажаного результату (величина ризику)	Градація ризику
0,0-0,1	мінімальний
0,1-0,2	малий
0,3-0,4	середній
0,4-0,6	високий
0,6-0,8	максимальний (критичний)
0,8-1,0	катастрофічний

Характеристику основних зон ризиків господарської діяльності подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика основних зон ризику діяльності підприємства [46]

Зона ризику	Характерні ознаки
Безризикова зона	Відсутність втрат під час здійснення діяльності.
Зона допустимого ризику	Величина можливих втрат не перевищує розміру очікуваного прибутку. Висока частота настання ризику. Висока ймовірність виникнення втрат даного рівня. Втрати піддаються точному розрахунку в межах одного року. Настання ризикових подій не призводить до необхідності зміни цілей системи.
Зона критичного ризику	Величина можливих втрат перевищує прибуток, але не більша від валового доходу. Середня частота настання ризику. Середній рівень ймовірності виникнення даного рівня втрат. Настання ризикових подій призводить до необхідності зміни певних цілей системи.
Зона катастрофічного ризику	Розмір можливих втрат перевищує валовий дохід та може досягти величній, що дорівнює вартості майна підприємства. Виняткові випадки настання ризику. Дуже низька ймовірність виникнення втрат даного рівня. Настання ризикової події може призвести до банкрутства, краху або ліквідації підприємства.

При визначенні зони ризику велике значення має ступінь поінформованості суб'єкта управління про досліджувану ситуацію. З цієї точки зору можна виділити чотири ситуації, що характеризуються різним ступенем обізнаності менеджера щодо стану зовнішнього середовища: детерміновану, помірно детерміновану, помірно-стохастичну і стохастичну [46, с. 76-78].

Зазначимо, що вище наведені методи оцінювання ризиків за допомогою об'єктивної ймовірності, які базуються на використанні законів розподілу випадкових величин, хоча і досить добре розроблені з математичної точки зору, але, на нашу думку, можливість їх застосування для оцінювання ризиків діяльності підприємства є досить обмеженою. Так, нормальний закон розподілу ймовірностей передбачає однорідність вибірки, забезпечення незалежності випадкових подій та припущення, що «за однакових умов настання (ненастання) події в майбутньому буде слідувати тим же тенденціями, що і в минулому» [12, с. 146]. В контексті підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка функціонує у тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем та динамічно змінюється в часі, забезпечити виконання даних передумов навіть в розрізі оцінки окремих видів ризиків досить важко, а в більшості випадків і зовсім неможливо. Саме тому більш придатною для використання при оцінюванні ризиків діяльності підприємства є, на наш погляд, з одного боку суб'єктивна ймовірність, яка базується на ступені впевненості особи, що приймає управлінське рішення щодо вірогідності того чи іншого твердження. А з іншого, враховуючи труднощі, пов'язані з недоліком інформації, часу, а іноді і з неможливістю проведення даного розрахунку через відсутність необхідних даних, відносна оцінка ризику на основі аналізу фінансового стану підприємства представляє сьогодні особливий інтерес. Це один з найбільш доступних методів оцінки ризику, як для підприємця-власника фірми, так і для його партнерів.

Використання інструментарію діагностики фінансового стану як основи для оцінки ризиків підприємства відноситься до аналітичних методів

оцінки, який передбачає використання традиційних показників, які застосовуються під час аналізу фінансового становища підприємства. В цьому контексті досить ефективними для оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства можуть бути наступні групи аналізу фінансового стану:

- аналіз ризиків ліквідності балансу;
- аналіз ризиків фінансової стійкості;
- аналіз ризиків банкрутства;
- комплексний аналіз фінансового становища на основі Порядку №616, який передбачає розрахунок інтегрального показника фінансового стану бенефіціара [37].

Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара затверджений Наказом Міністерства фінансів України 14.07.2016 № 616 [37].

Цей Порядок установлює єдині методичні засади проведення Міністерством фінансів України оцінки фінансового стану бенефіціара, а також визначення виду і розміру забезпечення для обслуговування та погашення позики, яку планується надати за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій (далі – МФО), а також Кредитною установою для відбудови, яка діє на підставі повноважень від Уряду Федеративної Республіки Німеччина.

Висновок про якість фінансового стану бенефіціара робиться на основі присвоєння йому класу згідно з Інтерпретацією значень інтегрального показника фінансового стану бенефіціара. Класи за рівнем фінансового стану слід інтерпретувати таким чином:

клас 1 – високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та

найменша ймовірність дефолту;

клас 2 – достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту;

клас 3 – нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання;

клас 4 – фінансовий стан бенефіціара є нестабільний і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності;

клас 5 – високий рівень ймовірності дефолту.

Існують також і експертні методи оцінки ризиків. Експертний метод застосовується для визначення ступеня ризику різних видів господарської діяльності при відсутності статистичної інформації. Оцінка ризику і ступінь їх впливу на діяльність підприємства виконується на основі суб'єктивних думок експертів-фахівців.

Серед методів експертних оцінок найбільшого поширення набули такі методи групового опитування як метод мозкової атаки та метод Дельфі. Перевага вказаних методів полягає в тому, що вони підсилюють елемент колегіальності в процесі ухвалення складних рішень дозволяють використовувати інтуїцію і колективну генерацію ідей, що дає можливість знаходити оригінальні рішення проблем, до яких не можна прийти за допомогою виключно логічних міркувань [51, с. 58].

Таким чином, ефективність управління ризиками багато в чому залежить від методів їх аналізу та оцінки. Постійний моніторинг реалізованої політики управління ризиками дає змогу аналізувати ефективність використовуваних заходів для зниження ступеня ризику, забезпечує необхідний рівень інформації, дозволяє накопичувати знання і досвід для наступних кроків прийняття рішень при аналізі та оцінці ризику, а також розробляти методи і способи подальшого ефективного управління ними.

В цілому методи аналізу та оцінки ризиків дозволяють в подальшому виробити рекомендації щодо формування та вдосконалення системи управління підприємницьким ризиком кожної конкретної організації.

1.3. Сучасні моделі ефективного управління ризиками

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі управління ризиками визначається як «управління загрозами і можливості для вітчизняних підприємств в межах допустимих величин ризику» [3, с. 413-416] і грає життєво важливу роль в успіху будь-якого бізнесу. Будь-яка комерційна організація в процесі своєї господарської діяльності стикається з невизначеністю, пов'язаною з неповнотою і неточністю інформації та передбачає наявність факторів, вплив яких невідомий. Невизначеність, з одного боку, скриває в собі ризик, а з іншого, - відкриває широкі можливості.

Як зазначає К.Д. Семенова, проблема управління ризиками в практичній діяльності компаній виникла ще наприкінці XIX століття в США, в часи активного розвитку промислових підприємств та залізничних перевезень [45, с. 221-227]. За твердженням науковця «перший план управління ризиками було розроблено в 1890 р. в США для компанії, яка займалась будівництвом залізниць». В подальшому необхідність управління ризиками лише збільшувалася, і вже наприкінці 70-80 років XX століття у багатьох компаніях розвинених країн світу існували відповідні системи, механізми, моделі та посади управління ризиками.

У вітчизняному науковому співтоваристві питанням управління ризиками приділяється значна увага. Так, Т.В. Цвігун механізм управління ризиками ставить на одному рівні з іншими складовими управління, до яких вчений відносить організаційно-структурний механізм, механізм управління якістю, механізм управління конкурентними перевагами, тощо [52, с. 9-13].

Т. Борисова, розглядаючи сутність поняття «управління ризиком», наводить наступне визначення: «управління ризиком – це специфічна сфера управлінської діяльності, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів менеджменту, які в сукупності повинні допомогти охопити максимально широкий діапазон потенційних ризиків підприємства, забезпечити їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль

заходів щодо мінімізації ризиків із метою досягнення цілей функціонування підприємства [1, с. 116].

При цьому більш поглиблений аналіз підходів до визначення поняття управління ризиками дає змогу виділити два ключові підходи, яких дотримуються вчені. З одного боку, під управлінням ризиками розуміється «мистецтво і наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику», а з іншого – «синтетична наукова дисципліна, що вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, які завдають фізичні або матеріальні збитки» [45, с. 221-227].

Результатом накопичення досвіду у сфері управління ризиками в діяльності комерційних організацій є різноманітні стандарти. З метою систематизувати уявлення про ризики в 1995р. був опублікований перший національний австралійсько-новозеландський стандарт з управління ризиками AS / NZS 4360: 1995. Даний стандарт розроблений на основі наукових праць та успішних управлінських практик Роберта Моріса, Расселла Галлахера, Дугласа Баро, Джозефа Кеннет Ерроу і ін. AS / NZS 4360: 2004 «Risk management» має загальні рекомендації з управління ризиками для забезпечення вищого керівництва державних, приватних або громадських організацій, груп та окремих осіб чіткою основою для планування і прийняття рішень, точного визначення можливостей і загроз, а також отримання необхідних знань в ситуаціях невизначеності та мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища.

Подальший розвиток процесів стандартизації у сфері ризик-менеджменту привів International Organization for Standardization - ISO до створення єдиної термінології (ISO / IEC Guide 73 «Risk Management - Vocabulary») і загальних керівних принципів з управління ризиками (ISO 31000: 2009 «Risk management - Principles and guidelines») [32].

З кінця XX століття розвиток стандартизації в області ризик-менеджменту спостерігається як на міжнародному, так і на національному та

навіть галузевому рівні. Підтвердженням тому є стандарт розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (COSO, США), стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), а також національні стандарти прийняті в державах з англосаксонським правом (Японія, Нова Зеландія і Австралія, Канада, Великобританія та ін.).

Провідну роль серед міжнародних стандартів що стосуються менеджменту ризику грає сімейство стандартів серії ISO 31000, яке в даний час включає:

- ISO 31000: 2009 «Risk management - Principles and guidelines» Менеджмент ризику. Принципи і керівництво;
- ISO / IEC 31010: 2009 «Risk management - Risk assessment techniques» «Менеджмент ризику. Методи оцінки ризику»;
- ISO Guide 73: 2009 «Risk management - Vocabulary - Guidelines for use in standards» «Менеджмент ризику. Словник. Керівництво по використанню в стандартах».

Перераховані вище стандарти були підготовлені робочою групою з ризик-менеджменту Технічного керуючого бюро ISO (TMP) з метою встановлення загального керівництва, єдиного розуміння і використання термінів в області менеджменту ризику, а також рекомендації по вибору і застосуванню методів їх оцінки (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика стандартів управління ризиками [32; 63; 64]

Параметр	ISO 31000 Risk management. Principles and guidelines	Enterprise Risk Management (ERM)– Integrated Framework Standard COSO	A Risk Management Standard FERMA
1	2	3	4
Розповсюдження	Міжнародний	США	Європа
Мета	Забезпечення міжнародного обміну товарами і послугами, створення інтегрованої системи управління ризиками	Баланс дохідності та ризику	Максимізація прибутковості

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
Адресат	Вище керівництво і топ-менеджери державних, приватних або громадських підприємств, асоціацій, груп або окремих компаній	Внутрішні аудитори підприємств, акції яких котируються на Нью-Йоркській фондовій біржі	Вище керівництво і топ-менеджери державних, приватних або громадських підприємств, асоціацій, груп або окремих компаній
Поняття ризику	Вплив невизначеності на цілі. Вплив - відхилення від того, що очікується	Події, вплив яких є негативним, які заважають створенню чи ведуть до зниження вартості	Комбінація ймовірності події та її наслідків
Поняття ризик-менеджменту	Скоординовані дії з управління організацією з урахуванням ризику	Процес, здійснюваний радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії і зачіпає всю діяльність організації	Процес, завдяки якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності в цілому
Ризик-апетит	Поняття не наводиться	Поняття не наводиться	Тип ризику і його величина, до яких організація прагне або готова утримувати
Обов'язковість виконання стандарту	Компанії, акції яких котируються на Нью-Йоркській фондовій біржі	Рекомендаційний характер виконання стандарту	Рекомендаційний характер виконання стандарту
Фактори ризику (зовнішні / внутрішні)	Не акцентуються	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства	Зовнішній і внутрішній контекст організації
Взаємозв'язок з іншими документами	Немає зв'язку з іншими документами (посилання на інші джерела не використовуються)	Немає зв'язку з іншими документами, за винятком визначення поняття ризику (посилання на інші джерела не використовуються)	Використовуються посилання на інші стандарти: ISO Guide 73: 2009 і ІЕС 31010: 2009. Дані стандарти є основою для ISO 31000: 2009

Відмітна особливість американських стандартів COSO - обов'язковість до виконання підприємствами, чії акції котируються на Нью-Йоркській фондовій біржі, в той час як FERMA і ISO 31000 носять рекомендаційний характер. COSO ERM є концептуальними засадами ризик-менеджменту, який допомагає підприємствам встановлювати взаємозв'язки між стратегічними цілями, організаційною структурою та вісьмома основними компонентами процесу управління ризиками, а також дає рекомендації в області розробки і впровадження комплексного контролю [12].

Стандарти COSO досить об'ємні і складні для застосування, тому деякі сучасні підприємства при постановці ризик-менеджменту використовують за основу стандарт FERMA з доповненням основних елементів з COSO ERM.

Розглядаючи міжнародний стандарт ISO 31000, варто відзначити його універсальність. В даний час стандарт знаходиться на стадії актуалізації. Оновлена версія стандарту очікується бути ще більш лаконічною, а процеси управління ризиками послідовними і зрозумілими для користувачів.

Отже, управління ризиком – це багатоступінчастий процес, який має на меті зменшити або компенсувати збитки для об'єкта при настанні несприятливих подій.

Класична модель процесу управління ризиком представляє собою певний перелік дій:

- виявлення ризику;
- оцінка ризику;
- розробка однієї або декількох альтернативних стратегій управління ризиком, що дозволяють підприємству знайти баланс між прагненням отримати вигоду від прийняття ризику та прагненням знизити можливі втрати від негативної реалізації ризику;
- вибір найбільш вдалої з представлених стратегій;
- впровадження стратегії управління ризиком у господарський процес;

- поточне доопрацювання стратегії, пов'язане зі змінами зовнішнього середовища, що впливає на ризик;
- контроль результатів та оцінка ефективності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель управління ризиками підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2; 36; 38]

Сучасна найбільш актуальна парадигма управління ризиками включає до механізму управління ризиками чотири рівні: 1-й рівень – ситуаційний ризик менеджмент (несистематичне випадкове управління окремими ризиками); 2-й рівень – процесний ризик-менеджмент (управління ризиками в рамках кожного структурного підрозділу організації відповідно до їх функцій та завдань); 3-й рівень – інтегрований ризик-менеджмент (комплексна система управління ризиками на чолі з вищим керівництвом

компанії); 4-й рівень – безперервний ризик-менеджмент (забезпечує збільшення вартості бізнесу в умовах сталого розвитку) [49, с. 142-153].

При цьому останнім часом враховуючи безпрецедентне ускладнення та прискорення виробничих процесів, комунікаційне та транспортне різноманіття відбулося лавиноподібне зростання факторів ризику, що буквально змусило змінити підхід у ставленні до постійно виникаючих загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Динамічний підхід до формування системи управління ризиками в сучасній організації ґрунтується на тому, що ефективність і результативність проведених дій повинні розглядатися з урахуванням динаміки коливань рівня ризику за певний період часу. Даний підхід підкреслює значимість стратегії управління ризиками на довгострокову перспективу, створює умови для ведення перманентного моніторингу та контролю за діяльністю щодо скорочення очікуваних ризиків.

У зв'язку з вищесказаним, можна зробити висновок про те, що управління ризиками в організації неможливо без динамічної моделі ризик-менеджменту, що відповідає принципу багатоманітності Джона Нотона, який зазначає, що «якщо система знаходиться в керованому стані, то необхідно, щоб на випадок будь-якого зовнішнього впливу, здатного вивести систему з допустимого стану, існувала така її реакція, яка б повертала систему в один з допустимих станів» [27; 28].

До динамічних методів управління ризиками в організації можна віднести такі напрямки як періодично повторюваний моніторинг основних фінансово економічних показників, виявлення та ліквідація «вузьких місць» в організації, підвищення ефективності управління персоналом та зміна стратегії розвитку організації в залежності від стану ринкової кон'юнктури, особливо в ситуації банкрутства, антикризового управління та підвищеного рівня ризику.

Варто зазначити, що в програму ризик-менеджменту входить виконання безлічі вимог: місії організації, мінімізації витрат, виявлення та

оцінки ризиків, нівелювання негативних впливів, складання чіткої програми дій із зазначенням висококваліфікованих виконавців, наділених відповідними повноваженнями та відповідальністю. Тому застосування динамічної програми ризик-менеджменту передбачає не тільки попередню програму і прогнози розрахунки, але і включає активне використання заходів і засобів з координації заданих параметрів входу, виходячи з виникаючих особливостей. Для цього ризик-менеджери за допомогою спеціального інструментарію мають можливість прискорювати або сповільнювати наступ ризикових подій і наслідків від них.

У таблиці 1.7 представлений авторський порівняльний аналіз статичного, динамічного та адаптивного управління ризиками в організації.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика статичного, динамічного та адаптивного управління ризиками в організації

Статичне управління ризиками	Динамічне управління ризиками	Адаптивне управління ризиками
1	2	3
Ризики розраховуються на конкретний період до початку реалізації проєктів з урахуванням 10-15% амплітуди коливань основних параметрів	Здійснюється активна демпфірування ризику в часі одночасно з основною підприємницькою діяльністю	Відсутня певна провідна величина і управління встановлює програму на основі попереднього досвіду.
Організуються заходи зі страхування або хеджування ризиків.	Повинен бути організований штаб управління, який здійснює постійну координацію діяльності з урахуванням мінливої обстановки	Забезпечують швидку реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, сприяють впровадженню нових виробничих технологій
Витрати на ризик-менеджмент співвідносяться з вартістю страховки і є постійною величиною	Реалізується як процес	Характерно при вирішенні внутрішніх проблем організації
Середня вартість страхування ризиків в організації становить 6-8% від вартості контракту, майнових ризиків-0,05-1%, ризиків відповідальності - 0.1-0.5%.	Працює на результатах експрес-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяють виявити нові значущі ризики в процесі реалізації програми	Адаптивне управління має місце на стадії стабільного попиту при низькому ступені конкуренції

1	2	3
Застосовувати доцільно при відносно незначних обсягах втрат, коротких термінах і невеликій періодичності (циклічності) економічних процесів	Доцільно, коли організація функціонує в умовах високої волатильності економічних і виробничих процесів, впливу як постійних, так і змінних динамічних, складно систематизованих ризиків	Характерний для підприємств прирістного типу, які орієнтуються на стабільність та повільні зміни стану зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [2; 36; 38]

Концепція активного динамічного використання ризиків приходить на зміну концепції статичного управління ризиками, спрямованість дії якої обмежується поточним періодом часу і не враховує необхідності досягнення стратегічних цілей компанії в довгостроковій перспективі. Концепція активного управління вимагає певної точності при використанні інструментів прогнозування, однак, має в своєму розпорядженні при цьому досить велику кількість ресурсних можливостей як інтелектуальних, так і матеріальних. Необхідно також відзначити важливість серйозних адміністративних зусиль керівництва організації при реалізації концепції активного динамічного управління ризиками.

Відповідно до вищевикладених положень можна говорити про можливість використання адаптивної динамічної моделі управління ризиками в організації з метою досягнення кумулятивної ефективності в процесі ризик-менеджменту в організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «ДІМ»

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «ДІМ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДІМ» (далі – ТОВ «ДІМ») є української компанією, що здійснює свою діяльність на будівельному ринку України. Засновником та керуючим партнером групи компаній DIM GROUP є вітчизняний підприємець – О.В. Насіковський, який також є членом ради директорів Конфедерації будівельників України [35].

Історія просування підприємницької діяльності була розпочата ще у 2000 році з відкриття цеху з виробництва металопластикових конструкцій, який в подальшому переріс у фабрику «ОЛТА» з виробництва вікон. За 20 років існування на українському ринку компанія перетворилася на одного з лідерів Київської області з виробництва метало пластикових дверних конструкцій та вікон. Компанія «ОЛТА» має в своєму розпорядженні власні виробничі потужності, які дозволяють виготовляти світлопрозорі конструкції з металопластику та алюмінію практично будь-якої складності.

Одночасно з просуванням та розширенням діяльності щодо виробництва різноманітних метало пластикових конструкцій було прийнято рішення щодо заснування нової проектно-будівельної компанії «АРСАН-БУД». Першими об'єктами компанії були малоквартирні будинки та таунхауси у м. Бровари, що знаходиться у Київській області, поблизу м. Києва, та звідки родом сам підприємець.

Успішне функціонування віконної фабрики «ОЛТА» та проектно-будівельної компанії «АРСАН-БУД» забезпечило основу для створення ще однієї компанії у суміжній будівельній галузі, яка займається архітектурними рішеннями під назвою – архітектурне бюро «АМН» (Абсолютні Можливості Нерухомості) [17].

На початку 2014 року було засновано девелоперську компанію DIM, а трохи пізніше, у травні, було прийнято рішення про об'єднання з девелоперською компанією DIM інших компаній підприємця. Всі компанії почали працювати під єдиним брендом – група компаній DIM.

Станом на початок 2020 року до групи компаній DIM входять наступні шість компаній: девелоперська компанія DIM (2014), генеральний підрядник Dim Construction (2016), дизайн бюро Anthracite (2019), архітектурне бюро АМН (2011), агенція з продажу нерухомості Dim Realt (2016), яке функціонує за системою партнерського співробітництва з ріелторами (СПС) та керуюча компанія Dim Expert (2017) [17].

У табл. 2.1 узагальнено найбільш визначні події розвитку будівельної групи «ДИМ».

Таблиця 2.1

Етапи становлення групи компаній ТОВ «ДИМ»

Період / рік	Подія
2000 рік	Початок підприємницької діяльності О.В. Насіковського та відкриття цеху з виробництва метало пластикових конструкцій.
2005 рік	Створення на базі цеху з виробництва метало пластикових конструкцій віконної фабрики «ОЛТА».
2007 рік	Заснування проектно-будівельної компанії «АРСАН-БУД». Спеціалізація - виконання повного циклу проектних, будівельних і ремонтних робіт із задачею об'єктів будь-якого ступеня складності «під ключ» в найкоротші терміни при гарантованій якості.
2011 рік	Заснування архітектурного бюро «АМН» (Абсолютні Можливості Нерухомості).
Лютий 2014 року	Заснування девелоперської компанії DIM.
Травень 2014 року	Об'єднання компаній від єдиним брендом – Група компаній DIM
2016 рік	Вихід компанії на ринок нерухомості міста Києва.
2017 рік	Ініціювання проведення низки наукових досліджень у сфері житлового будівництва.
27 червня 2017 року	Включення групи компаній DIM до конфедерації – Рада директорів Конфедерації будівельників України (КБУ).
Початок 2020 року	До групи компаній ДІМ входить шість компаній у суміжних сферах будівельної діяльності, які забезпечують повний цикл від створення житла до його продажу та подальшого обслуговування.

Таким чином, компанії, які очолює О.В. Насіковський, мають більш ніж 15-річний успішний досвід функціонування на будівельному ринку

України і зарекомендували себе як надійні партнери та лідери в своєму операційному сегменті ведення бізнесу. Група компаній DIM об'єднує будівельні компанії «АРСАН-БУД», «ДІСБУД» і «Доміано», архітектурне бюро повного циклу «AVH», компанію з виробництва металопластикових вікон «ОЛТА», дизайн бюро Anthracite, агентство, що займається продажем нерухомості Dim Realt та керуючу компанію Dim Expert.

Бачення групи компаній «ДИМ»: *“Ми щиро переконані, що дім – це дещо більше, ніж просто квартира. І наші філософію та підхід до розвитку найбільш повно характеризує поняття Techumanity: створення просторів для життя за використанням інноваційних технологічних рішень, котрі працюватимуть з урахуванням потреб та побажань їх майбутніх мешканців”* [18].

Група компаній DIM розглядає простір, де живе людина як продовження її самої. Тут створюють максимально комфортні, емоційно розвантажені середовища, де панують цінності життя та здоров'я, виховання нового щасливого покоління, генерування нових ідей та отримання енергії на їх втілення [18].

В цілому, незважаючи на невеликий вік (на ринку DIM з 2014 року), компанія встигла себе зарекомендувати як надійний забудовник, який не просто зводить якісні, красиві і просторі житлові комплекси, а й задає тренди на сучасному девелоперському ринку України.

Об'єкти ТОВ «ДИМ» відображають локаційну диференціацію – в портфоліо компанії є житлові комплекси, розташовані в історичному центрі міста – А52, А136, а також у районах, традиційно іменованих „спальними“ – Автограф, Новий Автограф, в улюблених киянами „зелених“ районах, ВДНХ, це Метрополіс, і за межами Києва – Park Lake City.

Першим житловим комплексом ТОВ «ДИМ став 16-поверховий житловий комплекс «Фамільний» в м.Бровари. А в місті Києві - житловий комплекс «Автограф» (ЖК «Автограф»). В цьому житловому комплексі була реалізована спроба зробити його найкращим в класі. Для ЖК «Авангард»

характерними особливостями, що відрізняють його від інших об'єктів житлової нерухомості є сучасні архітектурні рішення. Ці архітектурні рішення проявляються у вишуканості фасадів, просторі та розкоші будинкових холів, які окрім цього мають авторське оформлення. Важливою конкурентною перевагою ЖК «Авангард» є високий рівень енергоефективності завдяки будівництву на території житлового комплексу власної котельні. Житлові приміщення відрізняють великі панорамні вікна з теплими, енергозберігаючими алюмінієвими профілями. Також у кожному будинку ЖК «Авангард» є швидкісний ліфт.

У житловому комплексі «Автограф» вперше в Україні забезпечено створення доступу для жителів комплексу до питної води з підземного горизонту юрського періоду з глибиною розташування у більше ніж 240 метрів. Доступ до цієї питної води буде забезпечувати ТОВ «ДІМ» паралельно з традиційною системою водопостачання. Доступ до питної артезіанської води буде у кожній квартирі житлового комплексу. Варто відзначити, що подібні технології активно використовуються у розвинених країнах Європи, але для Києва ця технологія забудовниками не застосовувалася до цього часу, коли ТОВ «ДІМ» вирішив її реалізувати у своєму першому житловому комплексі «Авангард». Таким чином, аналізоване підприємство виступило своєрідним трендсеттером на ринку житлового будівництва, реалізуючи на практиці ті рішення, що реалізуються лише за кордоном.

Житловий комплекс «Автограф» побудовано за монолітно-каркасною технологією. Тобто каркас будівлі є монолітним та виконаний з залізобетону. В свою чергу для будівництва зовнішніх стін житлових будинків комплексу використано керамічну цеглу. Зовнішнім шаром будинків є утеплення мінеральною ватою з товщиною у 120 мм. Завдяки подібному конструктивному рішенню у житловому комплексі вдалося забезпечити високий рівень енерго- та теплоефективності, що дозволило його мешканцям значно знизити витрати на комунальні платежі.

Справжньою цінністю для житлового комплексу «Автограф» є близьке розташування до парку «Перемоги», який розташований навпроти комплексу через дорогу. Подібне розташування створює можливості для його мешканців легко здійснювати утішні пробіжки, денні прогулянки з дітьми та навіть пікніки біля озера.

В основі створення кожного житлового комплексу ТОВ «ДІМ» стоїть реальна людина з її бажаннями, прагненнями, планами і мріями, а вся команда працює над тим, щоб зробити життя цієї людини максимально комфортним. Саме так з'явилася новаторська технологія Techumanity [19].

Технологія Techumanity – це синергія людства і технологій, втілена в житловому комплексі бізнес-класу A136 Highlight House (див. додаток Б, рис. Б.1), що знаходиться в самому серці Києва на вулиці Антоновича. Розташування житлового комплексу є ідеальним для тих, хто цінує свій час, хоче ефективно ним управляти та усюди встигати та не залежати від обставин.

Індивідуальна вентиляційна установка системи очищення повітря і рекуперації – інноваційна пропозиція від ТОВ «ДІМ» для власників житла у ЖК A136 Highlight House. Принцип роботи системи очищення та вентиляції повітря полягає у тому, що вона забирає забруднене повітря з вулиці і очищає його від неприємних запахів, алергенів, шкідливих газів та пилу, який дуже набридає власникам звичайних будинків без відповідних систем вентиляції. В умовах сучасного світу подібне рішення є не розкішшю, а життєвою необхідністю.

Ще один тренд, створений групою ТОВ «ДІМ» – житлові комплекси класу комфорт-плюс (комфорт+). Цей клас житлових комплексів, коли при вартості житла класу «комфорт» його власник отримує фактично квартиру класу «бізнес», яку відрізняють найбільш якісні матеріали та вдалі розташування зі зручною інфраструктурою. Житловий комплекс «Новий Автограф», про який було сказано вище, зведений поруч з парком «Перемога» на березі озера та житловий комплекс «Метрополіс»,

розташований неподалік від столичного Національного комплексу «Експоцентр України» – це яскраві приклади якісного житла з конкурентною пропозицією у співвідношенні ціна та висока якість, розвиненою інфраструктурою та вдалим розташуванням.

Отже, пропозиції житла від ТОВ «ДІМ» - це сучасна відповідь на потреби клієнтів. У компанії зазначають: «Сучасний покупець ретельніше ставиться до придбання житла: він вивчає кілька пропозицій в одному сегменті і вибирає об'єкт того девелопера, який за ту ж вартість зробить більш якісну пропозицію». При цьому при оцінці потенційного об'єкту для придбання, клієнт звертає увагу на всі складові – це ціна, розташування, інфраструктура, архітектурні та планувальні рішення, співвідношення якості та ціна, тощо. Покупці житлових квартир ТОВ «ДІМ» завжди отримують більше того, на що розраховували. Конкурентними перевагами об'єктів аналізованого підприємства завжди є цікаві архітектурні рішення, якість матеріалів та самого будівництва, різноманітні «фішки», які реалізовано у всіх проектах, наприклад, доступ в кожній квартирі до артезіанської води у житловому комплексі «Автограф».

Загалом, станом на лютий 2020 року проектний портфель девелопера налічує близько 900 тисяч квадратних метрів нерухомості в Києві та Київській області. Близько 72 тисяч квадратних метрів введено в експлуатацію. Ще 740 тисяч перебувають на етапі реалізації. Серед спроектованих компанією об'єктів – житлова нерухомість різних класів та форматів, включаючи точкову та комплексну забудови із суспільними просторами і соціальною інфраструктурою [17].

У структурі девелоперської компанії ТОВ «ДІМ» можна виділити підрозділи, які здійснюють розвиток проектів, тобто ті підрозділи, які безпосередньо впливають на проекти, що розвиваються:

– управління девелопменту (загальне управління проектами, координація і контроль дій усіх учасників, як зовнішніх, так і внутрішніх з розвитку проектів із запланованою ефективністю);

- управління будівництва (управління будівельною частиною проектів в рамках затвердженого бюджету);
- управління комерції (управління комерційною частиною проектів відповідно до затвердженого бюджету);
- управління фінансів (фінансова підтримка розвиваються проектів; бюджетування, планування, управлінський облік);
- юридичне управління (юридична підтримка розвиваються проектів);
- а також, допоміжні підрозділи, які надають опосередкований вплив на проекти, що розвиваються, здійснюване через взаємодію з виробничими підрозділами:
 - бухгалтерія;
 - служба режиму;
 - кадрова служба;
 - технічні та адміністративно господарські підрозділи (Back-офіс).

Структура і функції підрозділів здійснюють девелопмент, в першу чергу, виробничих підрозділів, несуть характерні риси, властиві інвестиційно-будівельної діяльності. У списку підрозділів, що здійснюють девелопмент, можна виділити виробничі підрозділи (управління будівництва, девелопменту та комерції) і адміністративно-управлінські підрозділи (управління фінансів та юридичне управління).

Структура і функції допоміжних підрозділів є в значній мірі типовими для різних видів бізнесу і мало залежать від роду основної діяльності компанії. Допоміжні підрозділи надають непрямий вплив на що розвиваються проекти - через формування бізнес-середовища, максимально сприятливої для розвитку проектів компанії. До допоміжних підрозділів відносяться деякі адміністративно-управлінські підрозділи (бухгалтерія, служба режиму, кадрова служба) і всі технічні та адміністративно господарські підрозділи компанії (Back-офіс). Природно, що термін «допоміжні» жодною мірою не применшує важливості та значення для

компанії діяльності зазначених підрозділів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура управління девелоперською компанією ТОВ «ДІМ»

Взаємодія управлінь девелопменту, будівництва та комерції при розвитку проектів полягає в тому, що на «поле» девелопменту (розвитку проекту) реалізується його будівельна та комерційна частини, що визначають витрати «-» і виручку «+» проекту, відповідно. При здійсненні процесу девелопменту «-» і «+» проекту балансуються таким чином, що б забезпечити заплановані цільові показники його розвитку - чистий прибуток, рентабельність, чистий дисконтований дохід, внутрішню норму рентабельності, термін окупності інвестицій і т.д.

В процесі дослідження економічної та господарської діяльності підприємства важливого значення набуває представлення основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ДІМ» за останні роки (табл. 2.2).

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ДІМ» за 2017-2019

рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Відносна зміна показника, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	228844	488585	512328	113,50	4,86
Інші доходи, тис. грн.	25708	31789	33487	23,65	5,34
Загальні доходи, тис. грн.	254552	520374	545815	104,43	4,89
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	133087	336846	352886	153,10	4,76
Інші витрати, тис. грн.	120053	177311	187250	47,69	5,61
Загальні витрати, тис. грн.	253140	514157	540136	103,11	5,05
Чистий прибуток, тис. грн.	1412,0	6217,0	5679,0	340,30	-8,65
Активи, тис. грн.	418013	554717	436916	32,70	-21,24
Основні засоби, тис. грн.	144830	156853	169078	8,30	7,79
Рентабельність активів, %	0,34	1,12	1,30	231,79	15,98
Фондовіддача	1,76	3,32	3,23	88,76	-2,69
Чисельність персоналу, чол	209	236	242	12,92	2,54
Витрати на оплату праці, тис. грн.	24 573	30 628	33 548	24,64	9,53
Середня заробітна плата у міс., грн	9 797,8	10 815,0	11 552,3	10,38	6,82
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1 094,95	2 070,28	2 117,06	89,08	2,26

Починаючи аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІМ» необхідно зауважити, що усі дані для аналізу беруться за три звітні роки, починаючи з 2017 року і закінчуючи останнім звітним 2019 роком. Інформаційними джерелами для проведення аналізу є фінансова звітність підприємства, зокрема форма №1 Баланс та форма №2 Звіт про фінансові результати (див. Додатки).

Представлені у табл. 2.2 дані свідчать про те, що підприємство розширило обсяги господарської діяльності, оскільки за 2017-2019 рр. виручка від реалізації продукції збільшилась на 123,88% та за підсумками 2019 року склала 512328 тис. грн. В тому числі темп приросту виручки у 2018 році у порівнянні з попереднім роком склав 113,50%, а у 2019 році –

відповідно 4,86%.

Окрім цього за аналізований період відбулося збільшення інших доходів ТОВ «ДІМ» до 33487 тис. грн., що на 30,26% більше у порівнянні з 2017 роком.

Завдяки відповідній динаміці у доходах підприємства їх загальна сума за підсумками 2019 року склала 545815 тис. грн., що на 114,42% більше у порівнянні з 2017 роком.

Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг ТОВ «ДІМ» збільшилася за 2017-2019 рр. на 165,15% і за підсумками 2019 року склала 352886 тис. грн. Варто зазначити, що якщо виручка від реалізації продукції збільшилась на 123,88%, то собівартість збільшилася на 165,15%, тобто зміна аналізованого показника є відносно більшою.

До складу інших витрат, що представлені у табл. 2.2, входять адміністративні витрати, витрати на збут, фінансові та інші операційні витрати. Їх загальна сума у 2017 році становила 120053 тис. грн., а за досліджуваний період вони збільшилися на 55,97% і склали 187250 тис. грн.

Таким чином, загальні витрати підприємства у 2017 році становили 253140 тис. грн., у 2018 році - 514157 тис. грн. і у 2019 році - 540136 тис. грн., приріст за 3 роки склав 113,37%, в той час як приріст отриманих доходів склав 114,42%. Тобто доходи підприємства змінювалися більшими темпами, ніж змінювалися його витрати. Наявність подібної тенденції свідчить про те, що підприємство досить ефективно здійснює процес управління витратами.

Узагальнюючим показником діяльності будь-якого підприємства є його чистий прибуток (збиток). Аналізоване підприємство ТОВ «ДІМ» у 2017 році було прибутковим (1412,0 тис. грн.). У 2018 підприємство залишилось прибутковим (6217,0 тис. грн.), і у 2019 році залишилось прибутковим (5679,0 тис. грн.). Таким чином, зміна результуючого фінансового показника за три роки склала 4267,0 тис. грн.

Динаміки доходів, витрат та чистого прибутку ТОВ «ДІМ» за 2017-2019 рр. роки представлена на рис. 2.2.

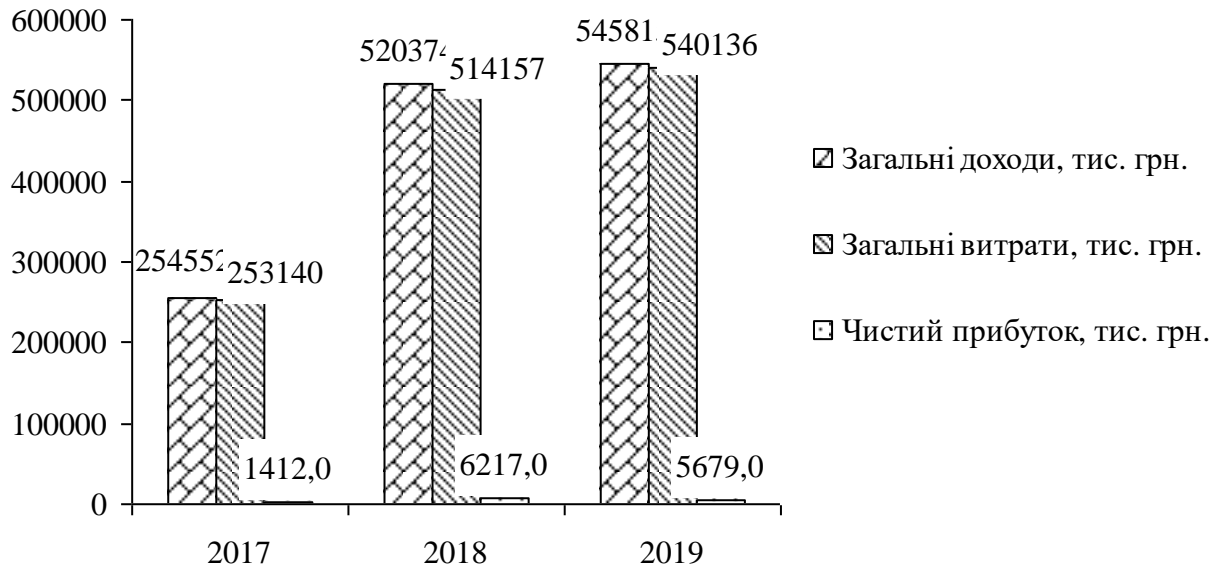


Рис. 2.2. Динаміки доходів, витрат та чистого прибутку ТОВ «ДІМ» за 2017-2019 рр.

Наступними показниками у табл. 2.2 є вартість активів підприємства, що включають основні та оборотні активи, в тому числі вартість основних засобів підприємства. В цілому за 2017-2019 рр. вартість активів ТОВ «ДІМ» мала тенденцію до збільшення. Їх сума за підсумками 2019 року склала 436916 тис. грн., зміна за 3 роки склала 4,52%.

Первісна вартість основних засобів підприємства збільшилася за той самий період на 16,74% і загалом склала 169078 тис. грн.

Рентабельність активів (R_A) – фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Рентабельність активів розраховується як частка від ділення чистого прибутку на величину активів. Тобто показує скільки прибутку припадає на 1 грн. активів.

$$R_{A2017} = 1412 : 418013 * 100 = 0,34\%$$

$$R_{A2018} = 6217 : 554717 * 100 = 1,12\%$$

$$R_{A2019} = 5679 : 436916 * 100 = 1,3\%$$

На основі представлених даних за підсумками 2017 року рентабельність активів ТОВ «ДІМ» становила 0,34%, у 2018 році – 1,12%, у 2019 році рентабельність активів склала 1,30%. В цілому за три роки

ефективність використання загальних активів підприємством збільшилася на 284,79%.

Наступним показником у таблиці є фондвіддача (Ф). Фондовіддача – це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до вартості основних виробничих фондів. Вона виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів.

$$\Phi_{2017} = 228844 : 144830 = 1,76$$

$$\Phi_{2018} = 488585 : 156853 = 3,32$$

$$\Phi_{2019} = 512328 : 169078 = 3,23$$

За підсумками 2017 року фондвіддача основних засобів ТОВ «ДІМ» становила 1,76, у 2018 році - 3,32, у 2019 році фондвіддача склала 3,23. В цілому за три роки ефективність використання основних засобів підприємством збільшилася на 83,67%. Тобто, якщо у 2017 році в середньому на кожен гривню вартості ОЗ приходилося 1,76 грн. виробленої продукції, то у 2019 році за рахунок збільшення обсягів виробництва на 123,88% та збільшення первісної вартості основних засобів на 16,74% на 1 грн. їх вартості прийшлося всього 3,23 грн. виробленої продукції.

Останнім блоком у табл. 2.2 є показники, що стосуються персоналу підприємства, зокрема, чисельність працівників, річні витрати на оплату праці, середньомісячна заробітна плата та продуктивність праці.

За підсумками 2019 року на підприємстві працювало 242 осіб. За три роки кількість працівників збільшилася на 15,8% і склала 242 праців. Протягом 3 років середньомісячна заробітна плата зросла з 9 797,8 грн у 2017 році до 11 552,3 грн. у 2019 році.

Під впливом зміни чисельності працівників підприємства та середньомісячної заробітної плати, витрати на оплату праці за 3 роки збільшилися на 36,52% і склали у 2019 році 33 548 тис. грн.

Останнім показником у табл. 2.2 є показник, що відображає ефективність використання персоналу, тобто показник продуктивності праці.

Представлені дані свідчать про те, що у ТОВ «ДІМ» за 3 роки продуктивність праці збільшилася на 93,35% і склала 2 117,06 тис. грн. у 2019 році.

Важливим кроком в процесі дослідження основних показників діяльності ТОВ «ДІМ» є аналіз динаміки (табл. 2.3) та структури витрат (табл. 2.4). Дані для проведення цього аналізу беруться на основі даних фінансової звітності підприємства. До операційних витрат відносяться: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

Таблиця 2.3

Динаміка складових операційних витрат ТОВ «ДІМ» за 2017-2019 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Відносна зміна показника, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Матеріальні затрати	65841	291452	302487	342,66	3,79
Витрати на оплату праці	24573	30628	33548	24,64	9,53
Відрахування на соціальні заходи	5455	7101	7870	30,17	10,83
Амортизація	13476	13235	14151	-1,79	6,92
Інші операційні витрати	86592	44540	41879	-48,56	-5,97
Разом	195937	386956	399935	97,49	3,35

Представлені у табл. 2.3 та 2.4 дані свідчать про те, що у 2019 році операційні витрати ТОВ «ДІМ» зросли на 104,11% у порівнянні з 2017 роком і склали 399935 тис. грн. Варто зазначити, що зміна розміру операційних витрат стала наслідком таких змін у складових операційних витрат, а саме:

– матеріальні затрати зросли за три роки на 236646 тис. грн. і склали у 2019 році 302487 тис. грн. При цьому їх частка в операційних витратах збільшилась на 125,08% і склала вже не 33,6%, а 75,63%;

– витрати на оплату праці зросли за три роки на 8975 тис. грн. і склали у 2019 році 33548 тис. грн. При цьому їх частка в операційних витратах скоротилася на -33,11% і склала вже не 12,54%, а 8,39%;

Структура операційних витрат ТОВ «ДІМ» за 2017-2019 рр.

Назва показника	Значення показника по роках, %			Відносна зміна показника, %	
	2017	2018	2019	2018- 2017	2019- 2018
Матеріальні затрати	33,6	75,3	75,6	124,14	0,42
Витрати на оплату праці	12,5	7,9	8,4	-36,89	5,98
Відрахування на соціальні заходи	2,8	1,8	2,0	-34,09	7,23
Амортизація	6,9	3,4	3,5	-50,27	3,45
Інші операційні витрати	44,2	11,5	10,5	-73,95	-9,03
Разом	100,0	100,0	100,0	-	-

– відрахування на соціальні заходи зросли за три роки на 2415 тис. грн. і склали у 2019 році 7870 тис. грн. При цьому їх частка в операційних витратах скоротилася на -29,32% і склала вже не 2,78%, а 1,97%;

– амортизація зросла за три роки на 675 тис. грн. і склала у 2019 році 14151 тис. грн. При цьому її частка в операційних витратах скоротилася на -48,55% і склала вже не 6,88%, а 3,54%;

– інші операційні витрати скоротилися за три роки на -44713 тис. грн. і склали у 2019 році 41879 тис. грн. При цьому їх частка в операційних витратах скоротилася на -76,31% і склала вже не 44,19%, а 10,47%.

Таким чином, досліджуване підприємство ТОВ «ДІМ», яке об'єднує групу компаній, є будівельним підприємством повного циклу, який відноситься до девелоперських холдингів. ТОВ «ДІМ» пропонує послуги з проектування будівельних споруд, а також подальшого зведення, продажу та обслуговування об'єктів житлового будівництва. До складу ТОВ «ДІМ» входять декілька будівельних та інженерно-будівельних компаній, а також архітектурне бюро, що займається проектуванням інноваційних житлових комплексів, виробник метало-пластикових віконних і дверних конструкцій «ОЛТА», агентство нерухомості та керуюча компанія. У нинішньому складі ТОВ «ДІМ» був сформований в 2014 році і за час свого нинішнього існування забезпечив створення більше 1 млн. кв.м житла у місті Києві та

Київській області. У проектному портфелі девелопера більше 1 000 000 м² нерухомості в Києві та Київській області. Об'єкти нерухомості знаходяться на різних стадіях реалізації – від тих, що введені в експлуатацію до тих, що знаходяться на стадії проектування чи будівництва.

Проведений аналіз загального стану та основних техніко-економічних показників ТОВ «ДІМ» показав, що в цілому підприємство має значний потенціал для розвитку та отримання прибутку. Серед позитивних змін відзначено наступні результати діяльності підприємства: збільшення виручки на 123,88%, збільшення загальних доходів на 114,42%, збільшення прибутку на 302,2%, збільшення вартості активів на 4,52%, збільшення рентабельності активів на 284,79%, збільшення фондівіддачі на 83,67%, збільшення продуктивності на 93,35%. Серед негативних змін варто відзначити наступні результати діяльності підприємства: збільшення загальних витрат на 113,37%, але в цілому позитивних змін більше, ніж негативних.

2.2. Діагностика ризиків фінансово-господарської діяльності в ТОВ «ДІМ»

Поява та діяльність девелоперських компаній на ринку нерухомості, до яких відноситься і досліджуване підприємство ТОВ «ДІМ», є досить актуальною та вкрай необхідною. Це, в першу чергу, обумовлено важливістю позитивного розвитку ринку нерухомості, що дає можливість вирішити важливі соціальні та економічні питання. А саме, це забезпечення житлом населення країни, додаткові робочі місця та позитивний розвиток суміжних сфер щодо виробництва будівельних матеріалів, проектних робіт та ін. Досить важливим є діагностика ризиків фінансово-господарської діяльності девелоперської компанії, якою є товариство з обмеженою відповідальністю «ДІМ».

Девелоперська діяльність, яка є основною для досліджуваного

підприємства ТОВ «ДІМ» має низку особливостей, які роблять проблему ризиків особливо важливою.

По-перше, будь-який проект девелопменту - це не тільки інвестиційний, а й інноваційний процес, в ході якого на ринок виходить новий, унікальний за своїми характеристиками продукт і, отже, точно передбачити реакцію ринку на його появу надзвичайно складно. На даний момент ТОВ «ДІМ» реалізувало проекти з будівництва таких житлових комплексів як: «Соборний», «Фамільний», «Автограф». Компанія будує ще чотири об'єкти в столиці – другу чергу «Автографа», ЖК «А52», «Метрополіс» і «Новий Автограф». Серед нових проектів девелопера – ЖК «А136» у Києві та ЖК Park Lake City (с. Підгірці, Обухівський район, Київська область).

По-друге, проект девелопменту - це складна техніко-економічна і соціальна система, в якій задіяний цілий ряд учасників, від якісної діяльності яких істотно залежить кінцевий результат проекту. На початок 2020 року група компаній «ДІМ» включає шість підприємств: девелоперська компанія DIM (2014), генеральний підрядник Dim Construction (2016), дизайн бюро Anthracite (2019), архітектурне бюро The Walls (2011), агенція з продажу нерухомості Dim Realt (2016) та керуюча компанія Dim Expert (2017) Кожен з цих учасників є потенційним носієм певного роду ризиків, так що девелопер, організовуючи взаємодію між учасниками проекту, повинен передбачити ризики, пов'язані з тим чи іншим учасником ринку, і мінімізувати їх можливі наслідки.

По-третє, основним джерелом фінансування проектів девелопменту є кошти інвесторів, що залучаються девелоперами. Цей факт накладає на останніх особливу відповідальність за мінімізацію ризиків будівельних проектів.

Для ТОВ «ДІМ», як і для будь-якого іншого підприємства, діяльність якого пов'язана зі створенням нових об'єктів нерухомості, факторами, що викликають ризики, є:

- юридичні (ймовірність втрати права власності, неможливість відшкодування збитків у зв'язку з помилками при укладанні договорів і контрактів, ймовірність появи претензій третіх осіб, невиявлених обтяжень об'єкта та ін.) - Пов'язані з тим, що реалізація будь-якого проекту нерухомості неможлива без чіткого визначення прав учасників проекту (у тому числі, і в першу чергу, девелопера) на земельну ділянку, на якій здійснюється розвиток, на створюваний об'єкт нерухомості або його складові частини, ясного визначення вмісту взаємних зобов'язань учасників проекту один перед одним;

- містобудівні, проектні й технологічні (неправильний вибір місця реалізації проекту, його невідповідність навколишній забудові, помилки в конструктивних рішеннях, невірний вибір матеріалів та ін.) - пов'язані з неправильним вибором місця для реалізації проекту, недостатньою опрацюванням проектів розвитку нерухомості з точки зору використовуваних технологій і матеріалів. Значною мірою технологічні ризики обумовлені специфікою місця реалізації проектів;

- адміністративні (ймовірність зміни податкового режиму, появу нових вимог щодо виконання зобов'язань перед органами міської влади, введення обмежень функціонального використання будівель та ін.). Нерідкі випадки, коли в ході реалізації проектів істотно змінюються умови, виконання яких вимагають органи місцевого управління або федеральна влада: податковий режим, вимоги щодо виконання зобов'язань з розвитку міської інфраструктури тощо "Адміністративний ресурс" може бути використаний в конкурентній боротьбі за кращі місця під забудову, за право реалізації проекту на "особливих умовах" та ін.;

- організаційно-економічні (помилки в прогнозуванні попиту та пропозиції на ринку, неправильна оцінка конкурентного середовища, вибір невідповідної організаційної форми при реалізації проекту і т.д.), які діляться на дві основні групи:

- 1) ризики, обумовлені недостатньо глибоким аналізом тенденцій та

особливостей регіональної економіки та ринку нерухомості (відсутність аналізу стану та перспектив розвитку регіональної економіки, соціально-економічної та демографічної ситуації в регіоні; недостатньо представницький аналіз ситуації на ринку аналогічних угод і проектів; невірне тлумачення наявних даних; необ'єктивне ставлення до даних; необгрунтоване перенесення минулого досвіду на майбутні періоди без урахування змінюється середовища і т.д.);

2) ризики, обумовлені неправильними організаційно - економічними рішеннями в таких питаннях, як невірний вибір організаційно-правової форми для реалізації проекту, неефективна схема залучення ресурсів, неправильний вибір учасників проекту;

- фінансові (зумовлені як зв'язком інвестиційних процесів у сфері нерухомості зі станом фінансового ринку в цілому, так і якістю фінансового супроводу проекту) - можуть бути розділені на кілька груп:

1) ризики, що впливають з загального стану і змін у фінансовій системі (зміна процентних ставок по кредитах, введення обмежень на коливання валютного курсу, зміни в темпах інфляції в порівнянні з прогнозованими, зміна в прибутковості альтернативних інвестицій);

2) ризики, обумовлені тим чи іншим варіантом, обраним для фінансування, рівнем опрацювання фінансових рішень. Наприклад, вибір кредиту як джерела фінансування може бути більш ризикованим варіантом в порівнянні з випуском акцій, оскільки передбачає жорсткий графік погашення основного боргу і виплати відсотків, чого немає при емісії акцій. У той же час випуск акцій маловідомою новою фірмою може не забезпечити достатнього обсягу залучення фінансових ресурсів;

3) ризики, що виникають у зв'язку з низькою якістю фінансових розрахунків, наприклад при складанні плану надходжень і витрат за проектом, що може призвести до його неліквідності (нездатність виконати зобов'язання) на якому-небудь етапі проекту, що або створить необхідність залучення нових джерел фінансування (як правило, більш дорогих), або може

навіть призвести до неплатоспроможності проекту в цілому.

Останні роки ТОВ «ДІМ» та й ринок нерухомості України в цілому постійно зустрічається з ризиками. Під ризиками розуміється ймовірність виникнення збитків або недоодержання доходів у порівнянні із прогнозованим варіантом.

За джерелами виникнення ризику ТОВ «ДІМ» поділяються на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх належать ризики, які виникають у зовнішньому щодо підприємства середовищі і безпосередньо не залежать від його діяльності. До внутрішніх належать ризики, які виникають безпосередньо у зв'язку з діяльністю товариства.

Нижче представлені загальні ризики, що впливають на діяльність ТОВ «ДІМ»:

1) Макроекономічні ризики а) негативні тенденції в економіці, зокрема зниження ВВП, що негативно відобразиться на доходах населення і відповідно платоспроможному попиті; б) коливання валютних курсів; в) ризик інфляції, непрогнозовані зміни темпів росту цін на ресурси (матеріали, обладнання) може призвести до зростання собівартості продукції та зниження рентабельності компанії; г) нестабільність політичної ситуації в країні, зміна пріоритетів розвитку;

2) Ринкові (галузеві) ризики: а) Ризик посилення конкуренції на ринку забудовників, поява нових конкурентів; б) Ризик недобросовісної конкуренції; в) Ризики зростання вартості будівельних матеріалів та обладнання. Призводять до зростання вартості будівництва і зниження рентабельності проектів і діяльності Компанії; г) Ризик ускладнення процедур отримання дозвільної документації на будівництво, узгодження проектів у відповідних місцевих (державних) органах, зміна містобудівного законодавства. Все це може призвести до збільшення термінів реалізації будівельних проектів і відповідно зростання їх вартості. Крім того це може мати негативні репутаційні наслідки; д) Ризик зростання розміру пайових внесків. Підвищення розміру пайових внесків може призвести до зростання

вартості будівництва; е) Ризик здорожчання земельних ділянок, зміна процедур погодження, отримання прав на земельні ділянки, можуть збільшувати терміни реалізації будівельних проектів та їх вартість.

3. Фінансові ризики ТОВ «ДІМ» включають наступні найбільш виживі ризики: а) Кредитні ризики. Пов'язані з вірогідністю виникнення фінансового збитку внаслідок невиконання споживачем, контрагентом зобов'язань за договором. Цей ризик виникає, головним чином, у зв'язку з дебіторською заборгованістю споживачів. б) Процентні ризики пов'язані з зростанням відсоткових ставок по банківським кредитам, що може призвести до зростання витрат пов'язаних з обслуговування кредитів, а також обмежити можливості Компанії щодо залучення фінансових ресурсів. г) Ризик ліквідності полягає у неспроможності Компанії виконати взяті фінансові зобов'язання у певні строки, що може призвести до значних штрафних санкцій, пені та репутаційних втрат.

4. Операційні ризики: а) Ризик втрати персоналу. Даний ризик притаманний всій будівельній галузі через масову трудову міграцію. б) Ризик зниження кваліфікації працівників. Компанія може нести збитки через професійні помилки персоналу, менеджменту. в) Інформаційні ризики пов'язані із створенням, використанням, зберіганням інформації. Можуть призвести до витоку конфіденційної інформації до конкурентів., а також технічних збоїв через потрапляння до системи комп'ютерних вірусів. г) Ризик розбалансованості в роботі структурних підрозділів Компанії щодо досягнення поставлених цілей та стратегії. д) Проектні та технологічні ризики пов'язані з помилками в проектній документації, невідповідність проектних рішень щодо економічної доцільності реалізації проектів, помилки в конструктивних рішеннях. е) Маркетингові ризики пов'язані з низьким попитом на будівельні проекти через похибки в маркетингових дослідженнях.

5. Репутаційний ризик: а) Ризик втрати довіри з боку акціонерів, клієнтів. б) Ризик втрати ділової репутації перед постачальниками та

кредиторами.

6. Ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами – ризики зумовлені негативним впливом природи (стихійні лиха, пожежі, природні катаклізми).

Необхідно також звернути увагу на найбільш важливі специфічні ризики, з якими зіштовхується ТОВ «ДІМ» під час реалізації проектів девелопменту:

1. Маркетингові ризики. Часто маркетинг зводиться до реклами або організації продажів. Як наслідок цього, недостатньо уваги приділяється аналізу ринку, що й призводить до невдач в проектах.

2. Ризики проектування - невідповідність між проектними рішеннями (архітектурно-планувальні рішення, квартирографія, використовувані матеріали) і очікуваннями потенційних набувачів (порушення тотожності «ціна - якість – споживач»).

3. Ризики фінансування - нестійкість фінансового стану підприємства, приватних осіб, банків в сучасних умовах нерідко призводить до того, що учасники фінансування будівництва не в змозі витримати напругу усього періоду реалізації проекту.

4. Підрядні ризики. Досить часто при реалізації інвестиційних проектів девелопер стикається з перевищенням термінів реалізації проекту, недостатньо високою якістю робіт, завищенням фактичних витрат у порівнянні з проектними. В українських умовах - це висока інфляція, розпад будівельного комплексу, швидке зростання цін на будівельні матеріали і т.д. Ці фактори накладаються і взаємно підсилюють один одного: перевищення термінів будівництва різко збільшує витрати і нерідко веде до зриву проектів або, в кращому випадку, - до падіння їхньої рентабельності до мінімального рівня.

5. Ризики реалізації. Нерідкі випадки, коли через неправильно обрану цінову політику, відсутність активного просування об'єкта на ринок період реалізації затягується на кілька місяців, а то й років, що веде до

заморожування вкладених коштів і навіть прямих збитків, пов'язаних з експлуатаційними витратами, які несе забудовник до продажу об'єкта.

Отже, важливим є врахування в діяльності девелоперської компанії ТОВ «ДІМ» максимально можливої кількості ризиків, що дасть можливість вирішення ряду проблем на ринку нерухомості, створивши для них відповідні умови.

2.3. Оцінка управління ризиками в організації

ТОВ «ДІМ» враховуючи специфіку своєї діяльності, приділяє значну увагу питанням управління ризиками, однак при цьому навіть поверхневий аналіз внутрішніх нормативних документів дає змогу зробити висновок про відсутність спеціального документу, яким би описувалися характеристики систем внутрішнього контролю та управління ризиками на підприємстві.

В компанії ТОВ «ДІМ» належним чином розроблено і затверджено внутрішні нормативи для системи документообігу та процедури внутрішнього контролю, що спрямовані для запобігання витоку інформації та забезпечення достовірності облікових даних:

- внесення даних по затвердженій структурі документально, з необхідними підписами, будь-які зміни або відхилення в інформаційному середовищі заборонені;
- контроль за доступом до даних, їх внесенням, змінами та друком розподілено за центрами відповідальності;
- визначено основні показники у довідкових/ інформаційних файлах (ціна продажу, знижки, собівартість, витрати на оплату праці, тощо) та затверджено внесення відповідних змін;
- створення резервних копій бухгалтерської програми, збереження їх в безпечному місці з обмеженим доступом, використання антивірусних програм та регулярне їх оновлення;

- обмежено використання комп'ютерної техніки для власних потреб;
- банківські транзакції та електронна звітність проходять стадії електронного контролю через відповідальних за користування "електронними" ключами;
- всі активи при оприбуткуванні в реєстрах реєструються з відповідним присвоєнням інвентарних номерів для спрощення їх подальшої ідентифікації, документи мають ідентифікаційні номери;
- стадійність прийняття рішення та затвердження головним органом (генеральний директор, начальники департаментів) цього рішення забезпечує контроль щодо продажу майна, основних засобів та іншого устаткування на ринкових умовах, вибір постачальника (збір цінових пропозицій, аналіз цін, тендер, конкурс, тощо);
- відстежуються невиконані заявки, невикористані довіреності;
- встановлено автоматичний контроль обліку робочого часу (в т.ч. і по трудовим угодам, суміщення професій тощо);
- положення про відділи, підрозділи, департаменти, відповідні інструкції по бізнес-процесах забезпечують виконання повноважень із заміщення працівників у разі їх відсутності у всіх структурних підрозділах;
- відстеження аналітичною групою власну залежність від кредитів, позик та інших обтяжуючих документів, достатність оборотних коштів для виробничої діяльності (стан чистих активів) на підставі бізнес-планів.

Ризики незалежно від рейтингу в сфері будівництва, який займають забудовники (замовники, девелопери), кожний з них на різних етапах свого розвитку хоча б раз зіштовхнувся з ризиками й загрозами, які не тільки знижують економічну ефективність діяльності, але й можуть привести до виходу з ринку нерухомості. Управління ризиками є невід'ємною частиною діяльності ТОВ «ДІМ» і спрямоване на досягнення нею стратегічних цілей.

Управління ризиками починається з їх якісного аналізу, метою якого є ідентифікація ризиків. Дана мета розпадається на наступні завдання:

- виявлення всього спектру ризиків, притаманних інвестиційному

проекту;

- опис ризиків;
- класифікація ризиків;
- визначення характеристик ризиків.

Другим етапом в управлінні ризиками є кількісний аналіз ризиків, мета якого - вимір ризику, що обумовлює вирішення наступних завдань:

- визначення ймовірності ризиків;
- оцінка ризиків;
- облік ризиків.

На третьому етапі відбувається перехід до практичної діяльності з управління ризиками:

- попередження ризиків (на основі проведеного аналізу ризику закладаються в проведені розрахунки, враховуються при укладанні договорів з партнерами та ін., нарешті, страхуються);

- моніторинг ризиків (систематичне спостереження за процесом реалізації проекту, відхиленнями від графіка реалізації проекту, змінами в грошових потоках);

- переоцінка і коректування рішень (перегляд економічних показників, зміна партнерів та ін.).

Ідентифікуємо підприємницькі ризики на кожному з етапів будівельного процесу, адже кожен вид підприємницької діяльності може складатися з різних циклів або процесів, які можуть бути схожими або різними за багатьма ознаками, отже і ризики, що супроводжують кожен з цих етапів можуть бути схожими або кардинально різними.

У будівельному процесі може бути виділено три етапи:

- підготовка будівництва;
- безпосередньо будівництво;
- реалізація будівельної продукції (здача готового об'єкта будівництва в експлуатацію) (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Основні етапи будівельного процесу в діяльності ТОВ «ДІМ»

На кожному з названих етапів у всіх суб'єктів будівництва можуть виникати ризики, ідентифікація, оцінка та мінімізація яких є об'єктивною необхідністю. Нами розроблена класифікація ризиків, що найімовірніше можуть виникати на кожному з етапів будівельного процесу.

Стадію підготовки будівництва можуть супроводжувати такі ризики:

- помилки при виборі ділянки для будівництва;
- відсутність або недостатність матеріальних та трудових ресурсів для проведення підготовки будівельних робіт;
- відсутність у будівельної організації необхідних потужностей, спеціалізації;
- недостатня забезпеченість індустріальною будівельною базою;
- відсутність або поганий стан комунікацій;
- недостатність ресурсної бази для виробництва будівельних матеріалів;

- відсутність або дефіцит необхідних енергоресурсів;
- ризики, пов'язані із фінансуванням будівництва;
- недостовірність топографічних, геодезичних, інженерно-геологічних, гідрогеологічних, кліматологічних, ґрунтових та інших досліджень;
- затримки, пов'язані із забезпеченням будівництва проектно-кошторисною документацією;
- ризики, пов'язані із вибором підрядників та субпідрядників та підписання із ними договорів на будівництво;
- імовірність виникнення проблем при оформленні дозволів та допусків на виробництво будівельних робіт;
- негативне ставлення з боку місцевих органів влади;
- зміна ринкової ціни фінансових активів учасників будівництва;
- інфляційний ризик;
- розбіжності між запланованими та фактичними показниками послідовності та строків здійснення будівництва.
- інші ризики.

Безпосередньо стадія будівництва є найтривалішою, найвідповідальнішою і, відповідно, найризикованішою. На цій стадії можуть виникати такі ризики:

- пожежі, вибухи, вплив води, що використовується для тушіння пожежі;
- стихійні лиха;
- помилки при проведенні будівельних та монтажних робіт;
- дефекти будівельних матеріалів, конструкцій, обладнання;
- деформація ґрунтів;
- неякісна робота, недостатня кваліфікація будівельників, техніків, інженерів та службовців;
- протиправні дії третіх осіб;
- вихід з ладу будівельних машин та механізмів;

- фінансові ризики, пов'язані з невиконанням договірних зобов'язань;
- вплив електроенергії у вигляді короткого замикання, перенавантаження електромережі, атмосферних розрядів та ін.;
- пошкодження майна та тимчасових об'єктів, які знаходяться на будівельному майданчику;
- аварії інженерних мереж (водовід, каналізація, теплопостачання, електропостачання);
- обрушення або пошкодження об'єкта;
- розриви тросів, ланцюгів;
- часткове або повне припинення будівельних робіт;
- корозія, гниття, природній знос, самозаймання або інші природні властивості окремих предметів, які знаходяться на будівельному майданчику;
- відмова постачальників або затримки в постачанні необхідних ресурсів;
- невиконання будівельниками норм охорони праці, професійний травматизм та загибель робітників;
- завдання шкоди навколишньому середовищу;
- незаплановані витрати на сплату штрафів, пені, неустойок, компенсацій;
- невиконання запланованого графіка будівництва;
- транспортні ризики, пов'язані із несвоєчасною доставкою необхідних ресурсів;
- ризики, пов'язані із впровадженням в будівельний процес новітніх технологій, техніки, матеріалів;
- незручність тимчасових доріг та комунікацій;
- зміна умов інвестування;
- зміна кон'юнктури ринку;
- коливання цін на фактори будівництва, курсу валют. Інфляція;
- зміни в політичній, податковій, бюджетній, валютній, кредитній системах;

– юридичні ризики (нестабільність законодавства, яка викликає зміни умов господарської діяльності: юридичне оформлення договорів, відсутність ліцензій, порушення авторського і патентного прав та ін.);

- хвороби, смерть ключових співробітників будівельної організації;
- непрогнозовані зміни у внутрішньогосподарських відносинах;
- ризик не завершення будівництва;
- інші ризики.

Третя стадія будівельного процесу – реалізація будівельної продукції (здача готового об'єкта будівництва в експлуатацію). Найімовірнішими ризиками на цій стадії є такі:

- недієздатність партнерів;
- затримки виконання партнерами своїх обов'язків;
- ризики, пов'язані із недоліками, виявленими у період гарантійної експлуатації об'єкта;
- знищення або пошкодження об'єкта у період дії гарантії;
- низька якість будівельної продукції;
- неефективний менеджмент;
- ризик недоотримання очікуваного рівня доходу;
- інші ризики.

У табл. 2.5 узагальнено найбільш важливі ризики, що притаманні діяльності ТОВ «ДІМ», а також сформовано напрями мінімізації їх негативного впливу, які здійснюються в компанії.

Таблиця 2.5

Управління ризиками ТОВ «ДІМ»

Ризик	Рівень прояву	Вплив	Методи протидії
1	2	3	4
Макроекономічні ризики	Помірний	Погіршення економічної, політичної ситуації в країні, зниження платоспроможного попиту, зростання цін на товари, послуги буде мати вплив на компанію, як і на всіх інших учасників ринку	Компанія має достатній запас міцності. Мінімізація даних ризиків може бути за рахунок: перегляду бюджетів компанії, оптимізація усіх затрат, надання розстрочки на придбання житла покупцям та інше.

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Ринкові (галузеві ризики)	Ризик незначний	Можливі прояви недобросовісної конкуренції	Компанія розглядає конкуренцію як додатковий чинник для покращення роботи Компанії та підвищення якості будівельних проєктів
Ризики зростання вартості будівельних матеріалів та обладнання	Ризик помірний	Можливе неконтрольоване зростання вартості будівництва, що призведе в кінцевому випадку до подорожчання житла	Політика компанії щодо придбання матеріалів та обладнання має чітко регламентовану процедуру закупівлі, що дозволяє обирати найбільш вигідні умови поставок та економити за рахунок великих обсягів придбання матеріалів обладнання.
Ризик нестабільності господарської діяльності	Низький	Можливі перебої в здійсненні господарської діяльності та в надходженні грошових коштів	Компанія має диверсифікований і збалансований портфель будівельних проєктів в різних сегментах і на різних етапах будівництва, що забезпечує здійснення безперервної господарської діяльності
Кредитні ризики	Ризик помірний	Пов'язані з вірогідністю виникнення фінансового збитку внаслідок невиконання споживачем, контрагентом зобов'язань за договором. Цей ризик виникає, головним чином, у зв'язку з дебіторською заборгованістю споживачів.	При здійсненні моніторингу кредитного ризику споживачів останні групуються згідно з їх кредитними характеристиками, у тому числі, залежно від того, чи відносяться вони до фізичних або юридичних осіб, чи є вони вітчизняними або міжнародними операторами, а також згідно з їх географічним місцезнаходженням, галузевою приналежністю, структурою заборгованості за строками, договірними строками погашення зобов'язань та наявністю фінансових труднощів у минулому. Управлінський персонал запровадив кредитну політику, згідно з якою кожний кредитор аналізується окремо на предмет платоспроможності перед тим, як буде запропоновано стандартні умови оплати та надання послуг. Для аналізу використовуються, серед іншого, наявні міжнародні рейтинги та, у деяких випадках, банківські довідки
Кадровий ризик	Ризик помірний	Ризик втрати персоналу. Даний ризик притаманний всій будівельній галузі через масову трудову міграцію.	Компанія проводить політику підвищення заробітних плат та надає повний соціальний пакет. Зокрема це безкоштовне медичне обслуговування працівників, надання матеріальних допомог на оздоровлення та інше.
Ризик зниження кваліфікації працівників	Ризик незначний	Компанія може нести збитки через професійні помилки персоналу, менеджменту	Компанія ставить високі кваліфікаційні вимоги щодо працівників. Постійно проводяться заходи з підвищення кваліфікації (семінари, тренінги)

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Інформаційні ризики	Ризик незначний	Пов'язані із створенням, використанням, зберіганням інформації. Можуть призвести до витоку конфіденційної інформації до конкурентів., а також технічних збоїв через потрапляння до системи комп'ютерних вірусів	Компанія мінімізувала вплив даних ризиків шляхом впровадження новітнього програмного забезпечення ІТ ENTERPRISE, що має високий ступінь захисту та локалізацію. Для прикладу, Компанія змогла уникнути зараження глобальним вірусом RENTYA у червні 2017 року
Ризик розбалансованості в роботі структурних підрозділів компанії щодо досягнення поставлених цілей та стратегії	Ризик незначний	Можливе недобросовісне виконання зобов'язань учасниками будівельного процесу	Компанія співпрацює лише з перевіреними проектними організаціями, будь-які проектні зміни узгоджуються з економічними, маркетинговими та іншими службами Компанії, проходять ретельну перевірку щодо доцільності їх прийняття. Помилки проектних організацій відшкодовуються за їх рахунок.
Проектні та технологічні ризики	Ризик незначний	пов'язані з помилками в проектній документації, невідповідність проектних рішень щодо економічної доцільності реалізації проектів, помилки в конструктивних рішеннях	
Маркетингові ризики	Ризик незначний	Маркетингові ризики пов'язані з низьким попитом на будівельні проекти через похибки в маркетингових дослідженнях	Компанія проводить ретельні маркетингові дослідження. Попит на об'єкти Компанії завжди високий. Корекція ризику відбувається за рахунок ступеню готовності та цінової політики

Одним з найважливіших завдань ТОВ «ДІМ» є прогнозування, виявлення та оцінювання ризиків, які можуть впливати на діяльність компанії у коротко- та довготривалій перспективі та реалізацію її стратегії, а також вжиття заходів для мінімізації або усунення потенційного негативного впливу кожного з видів ризиків.

Оцінка ризиків забезпечує стабільну діяльність підприємства. Управління ризиками спрямоване на зменшення непередбачуваності фінансових ризиків та негативного впливу на фінансові результати ТОВ «ДІМ». Керівництво визнає, що діяльність ТОВ «ДІМ» пов'язана з ризиками і вартість чистих активів у нестабільному ринковому середовищі може суттєво змінитись унаслідок впливу суб'єктивних чинників та об'єктивних чинників,

вірогідність і напрямок впливу яких заздалегідь точно передбачити неможливо.

Управління ризиками здійснюється на основі розуміння причин виникнення ризику, кількісної оцінки його можливого впливу на вартість чистих активів та застосування інструментарію щодо його пом'якшення. Політика та методи управління ризиками регулярно переглядаються з метою відображення змін ринкових умов та умов діяльності компанії. Через засоби навчання та стандарти і процедури управління ТОВ «ДІМ» намагається створити таке впорядковане і конструктивне середовище контролю, в якому всі працівники розуміють свої функції та обов'язки.

При здійсненні внутрішнього контролю використовуються різні методи, вони включають в себе такі елементи, як:

- бухгалтерський фінансовий облік (інвентаризація і документація, рахунки і подвійний запис);
- бухгалтерський управлінський облік (розподіл обов'язків, нормування витрат);
- аудит, контроль, ревізія (перевірка документів, перевірка вірності арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих господарських операцій, інвентаризація, усне опитування персоналу, підтвердження і простежування).

Всі перераховані вище методи становлять єдину систему і використовуються в цілях управління підприємством та ризикам, що притаманні девелоперській діяльності ТОВ «ДІМ».

Відповідальність за ризики та управління ними у компанії ТОВ «ДІМ» на сьогодні розподілена між усіма департаментами (див. схему організаційної структури підприємства – рис. 2.1), відбувається у робочому порядку і належить до сфери діяльності тих осіб, які відповідають за досягнення цілей, пов'язаних з цими ризиками.

Нижче проаналізовано методику протидії ТОВ «ДІМ» окремим найбільш важливим ризикам, що представлені у табл. 2.5.

Першою групою ризиків у табл. 2.5 є група макроекономічних ризиків. Ці ризики знаходяться поза прямим впливом аналізованого підприємства, тому воно може лише реагувати на них та здійснювати заходи у напрямку їх мінімізації. Макроекономічні ризики проявляються на всіх стадіях девелоперської діяльності підприємства, що включає підготовчу стадію, стадію будівництва та стадію реалізації продуктів будівництва.

У табл. 2.5 зазначено, що компанія має достатній запас міцності. ТОВ «ДІМ» має певний запас фінансової міцності, що буде підтверджено нижче. На даний момент варто відзначити, що протидія всій сукупності макроекономічних ризиків компанією забезпечується за рахунок: перегляду бюджетів, оптимізації витрат, використанню різноманітних маркетингових інструментів для підвищення попиту на свою продукцію.

Важливим методом подолання негативного впливу як макроекономічних, так і інших ризиків в діяльності ТОВ «ДІМ» є використання такого методу протидії ризиками як «резервування» («самострахування»). Сутність цього методу полягає у тому, що компанія усвідомлює, що підготуватися та передбачити всі варіанти розвитку подій неможливо, тому ТОВ «ДІМ» завчасно відраховує кошти до резервного фонду з метою компенсації очікуваних втрат.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «ДІМ», зокрема звіту про фінансовий стан (баланс) засвідчує той факт, що підприємство має у складі власного капіталу таку статтю як резервний капітал (рядок 1415 форма №1) (рис. 2.4).

Отже, впродовж 2017-2019 років розмір резервного капіталу ТОВ «ДІМ» залишався незмінним та становив 16672 тис. грн., але внаслідок зміни величини власного капіталу підприємства, частка резервного капіталу мала тенденцію до збільшення з 8% у 2017 році до 8,8% у 2019 році. Резервний капітал підприємство використовує для покриття непередбачуваних збитків, які пов'язані з девелоперською діяльністю. Джерелом для формування резервного капіталу підприємства є нерозподілений прибуток підприємства.

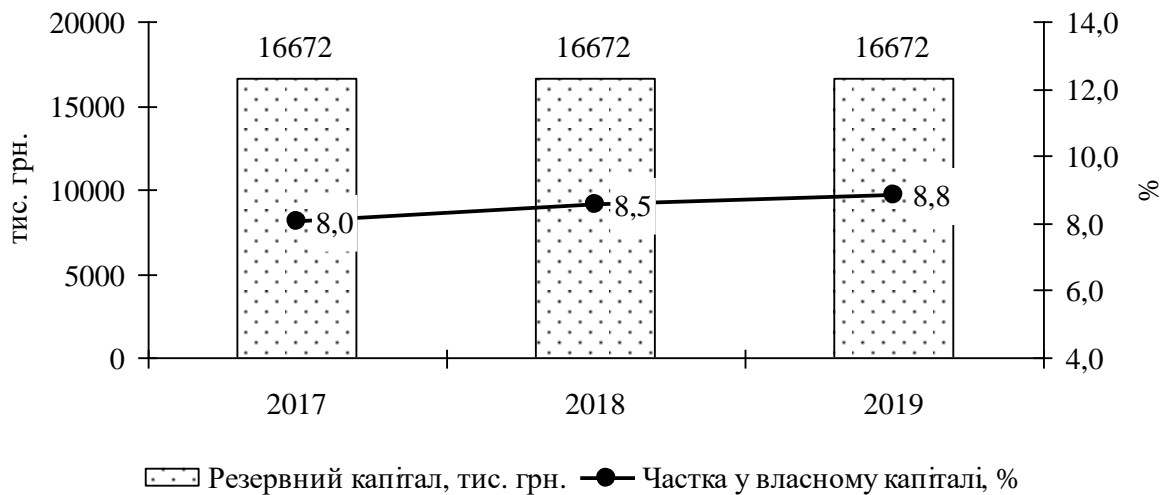


Рис. 2.4. Резервний капітал ТОВ «ДІМ» у 2017-2019 рр.

Ринкові ризики для ТОВ «ДІМ» пов'язані з конкуренцією, з її недобросовісними проявами на ринку будівництва житлової нерухомості. Як було зазначено вище, аналізована девелоперська компанія функціонує жорсткому конкурентному середовищі. Підтвердженням цього є дані з різноманітних інформаційних джерел, які засвідчують посилення конкуренції на столичному ринку нерухомості. Так, у столиці наразі будуються близько 300 житлових комплексів, майже 80% з яких зводять великі компанії – «Київміськбуд», «Укрбуд», «Інтергал-Буд», «Столиця», «К.А.Н. Девелопмент», UDP. Серед нових компаній, що створюють конкуренцію для ТОВ «ДІМ» варто виділити:

SAGA Development. Зараз у портфелі компанії 13 проектів, зокрема, один в Одесі. Більшість з них належать до бізнес-класу і розташовані в центральній частині Києва. Наприклад, New York Concept House і Resident Concept House зводяться в районі станції метро «Олімпійська», Einstein Concept House – біля станції метро «Університет».

ENSO. Це одна з найбільш «закритих» будівельних компаній на українському ринку, про яку мало хто знає. Найвідоміший її проект – житловий квартал Poetica, розташований по вулиці Дегтярівській. Крім

цього, девелопер планує побудувати ще два об'єкти в Печерському районі – ЖК Diadans і FJORD.

Група компаній Perfect Group, яка об'єднує близько 30 компаній. Наразі група займається реалізацією трьох проектів у Києві, серед іншого РК Rybalsky, спільно з SAGA Development.

City One Development. найбільший проект City One Development – будівництво на Рибальському півострові ЖК Lipki Island, який належить групі ТАС Сергія Тігіпка. У 2018 році Тігіпко викупив завод «Кузня на Рибальському» і планує забудувати частину території підприємства. Згідно з проектом, на ділянці площею близько 40 га передбачається спорудити 36 будинків висотністю від 2 до 30 поверхів, які розраховані на 15 400 мешканців. Також тут передбачений офісний комплекс класу «А» площею близько 50 000 кв. м. Вартість проекту оцінюється в \$600 млн. Реалізувати його планується за 10 років.

Зазначені компанії створюють значну конкуренцію для ТОВ «ДІМ», але незважаючи на це, компанія знайшла своє місце на ринку та розширює сферу своєї діяльності. Так, компанія ТОВ «ДІМ» має диверсифікований портфель проектів.

Серед вже реалізованих проектів є чотири житлові комплекси, два з яких – це комплекси комфорт-класу (ЖК «Фамільний» м. Бровари та ЖК «Автограф» м. Київ»), та один комплекс – преміум-класу (ЖК «Соборний», м. Бровари) і ще один – бізнес-класу («А52»). Всі квартири у зазначених житлових комплексах станом на 2020 рік вже розпродано.

До проектів на стадії реалізації відносяться 5 проектів, які також відносяться до різних класів (табл. 2.6). Наведена у табл. 2.6 інформація свідчить про те, що компанія ТОВ «ДІМ» намагається максимально диверсифікувати свою девелоперську діяльність та пропонує клієнтам житло різного класу з різною ціною за кв. метр у різних географічно розташованих місцях. Також компанія на окремі квартири (ЖК «Метрополіч» та ЖК

«Новий автограф») пропонує додаткові цікаві пропозиції, які полягають у наданні знижки та можливості придбання житла у розстрочку до 3-х років.

Таблиця 2.6

Проекти на стадії будівництва ТОВ «ДІМ»

Назва	Клас	Розташування	Вартість 1 кв.м, грн або \$	Додаткові пропозиції
«Метрополіс»	комфорт+	Голосіївський район Києва	25680 грн	Знижки на квартири до 13%
«Новий автограф»	комфорт	Голосіївський район Києва	31087 грн	Знижки на квартири до 8% і розстрочка на 3 роки
«A136 Highlight House»	бізнес-клас	історичний центр Києва	42800 грн	Площа від 54,83 – 117,83 м ²
LUCKY LAND	комфорт	Святошинський район Києва	22250 грн	Площа від 31,60 - 83,41 м ²
Park Lake City	бізнес-клас	передмістя Києва	1000\$	Площа від 42,88 – 120,18 м ²

Ризики зростання вартості будівельних матеріалів та обладнання притаманні для стадії будівництва Житлових комплексів. Враховуючи обсяги будівництва (на лютий 2020 року проектний портфель девелопера налічує близько 740 тисяч квадратних метрів нерухомості в Києві та Київській області на етапі реалізації) підприємство ТОВ «ДІМ» має чітко визначену та регламентовану політику щодо придбання матеріалів, що дозволяє обирати найбільш вигідні умови поставок та економити за рахунок великих обсягів.

Ризик нестабільності господарської діяльності ТОВ «ДІМ» може проявлятися у розбалансованості надходження та витрачання грошових коштів. Це може вплинути на ліквідність та платоспроможність підприємства.

Метою управління ризиками є їхня мінімізація або мінімізація їхніх наслідків. Нараження на ризики виникає в процесі звичайної діяльності підприємства. Основні фінансові інструменти підприємства, які несуть в собі

ризиками, включають грошові кошти, дебіторську заборгованість, кредиторську заборгованість, та піддаються впливу ключових ризиків, розглянутих вище.

Для оцінки ефективності механізму управління ризиками у ТОВ «ДІМ» проведемо аналіз ліквідності його балансу, який дає змогу визначити фінансові можливості щодо виконання аналізованим підприємством взятих на себе зобов'язань, потреба в аналізі яких виникає в умовах ринку у зв'язку з посиленням фінансових обмежень і необхідністю оцінки якості структури активів та їх співвідношення з наявними фінансовими джерелами. Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань.

Аналіз ліквідності балансу проводиться шляхом порівняння груп платіжних засобів (активів), згрупованих за рівнем ліквідності, із групами платіжних зобов'язань (пасивами), згрупованих за терміновістю оплати.

Для цього згрупуємо активи балансу за ознакою рівня ліквідності, тобто швидкості перетворення на грошові кошти (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Групування активів ТОВ «ДІМ» за рівнем ліквідності у 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення 2019 р. до 2017 р., тис. грн.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Високоліквідні (A1)	60520	14,5	5843	1,1	9862	2,3	-50658,0
Швидколіквідні (A2)	107250	25,7	271539	49,0	181962	41,6	74712,0
Повільноліквідні (A3)	171135	40,9	194897	35,1	162222	37,1	-8913,0
Важколіквідні (A4)	79108	18,9	82438	14,9	82870	19,0	3762,0
Разом	418013	100	554717	100	436916	100	18903

З таблиці 2.7 видно, що за досліджуваний період група високоліквідних активів (A1) характеризується скороченням (-50658 тис. грн.), група швидко ліквідних активів (A2) зазнала зростання (+74712 тис. грн.) група повільно ліквідних активів (A3) характеризується скороченням за

2017-2019 рр. (-8913 тис. грн.) та група важко ліквідних активів також зазнала зростання (+3762 тис. грн.)

Що стосується структури активів за рівнем ліквідності, то найбільшу питому вагу в ній за підсумками 2019 року займають швидколіквідні (А2) активи (41,6%), а найменшу – високоліквідні (А1) активи, питома вага яких склала у 2019 році 2,3% від загальної вартості активів.

Наступний крок – групування пасивів балансу ТОВ «ДІМ» за терміновістю оплати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Групування пасивів ТОВ «ДІМ» за терміновістю оплати у 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення 2019 р. до 2017 р., тис. грн.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Найбільш термінові (П1)	205454	49,2	358845	64,7	247385	56,6	41931,0
Короткострокові (П2)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
Довгострокові (П3)	4896	1,2	857	0,2	812	0,2	-4084,0
Постійні (П4)	207663	49,7	195015	35,2	188719	43,2	-18944,0
Разом	418013	100	554717	100	436916	100	18903

Як видно з таблиці 2.8, динамікою до спадання характеризуються довгострокові (П3) пасиви (-4084 тис. грн.), постійні (П4) пасиви (-18944 тис. грн.), в свою чергу зростання спостерігається за таким групами, як найбільш термінові (П1) пасиви (+41931 тис. грн.),. Необхідно зазначити, що в загальній структурі пасивів найбільшу частку у 2017 році займали постійні (П4) пасиви (49,7%), а найменшу – короткострокові (П2) пасиви (0,0%). В свою чергу у 2019 році ситуація змінилася, зокрема найбільшу частку стали займати найбільш термінові (П1) пасиви (56,6%), а найменшу – продовжили займати короткострокові (П2) пасиви (0,0%).

Проаналізувавши показники з таблиць 2.7 та 2.8, отримуємо наступну картину ліквідності балансу ТОВ «ДІМ» за період 2017-2019 рр. (табл. 2.9).

Ліквідність балансу ТОВ «ДІМ» за період 2017-2019 рр.

2017 рік	2018 рік	2019 рік
$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
$A2 > П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$
$A3 > П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$

Якщо виконуються перші три умови ($A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$), то обов'язково виконується і четверта умова ($A4 \leq П4$), що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів. Отже, в оцінюванні ліквідності балансу достатньо врахувати перші три умови.

Баланс є абсолютно ліквідним, якщо одночасно виконуються такі умови: ($A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$)

В нашому випадку, баланс ТОВ «ДІМ» у 2017 році не був абсолютно ліквідним (не виконувалася перша нерівність), у 2018 році баланс не був абсолютно ліквідним (не виконувалася перша нерівність), у 2019 році баланс також не був абсолютно ліквідним, оскільки не виконувалася перша нерівність.

На основі таблиць 2.5 та 2.6 побудуємо розрахункову таблицю в якій шляхом порівняння величин груп активів і пасивів визначимо надлишки (нестачі) платіжних засобів для покриття платіжних зобов'язань (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Надлишок (нестача) платіжних засобів ТОВ «ДІМ» за період 2017-2019 рр.

Активи-Зобов'язання	2017 рік	2018 рік	2019 рік
A1-П1	-144934	-353002	-237523
A2-П2	107250	271539	181962
A3-П3	166239	194040	161410
П4-А4	128555	112577	105849

З даної таблиці видно, що за підсумками 2019 року щодо першої групи активів спостерігається нестача платіжних засобів для покриття зобов'язань

(-237523 тис. грн.), по середньоліквідним активам простежується надлишок (+181962 тис. грн.), що стосується повільноліквідних, то за підсумками 2019 року простежується їх надлишок у розмірі +161410 тис. грн. Сума перших трьох груп активів за підсумками останнього звітного року перевищує суму перших трьох груп пасивів, що свідчить про надлишок оборотних активів для покриття зобов'язань підприємства.

Для комплексного оцінювання динаміки ліквідності балансу в цілому необхідно розрахувати загальний показник ліквідності (ЗПЛ):

$$ЗПЛ = \frac{A_1 \cdot V_{A1} + A_2 \cdot V_{A2} + A_3 \cdot V_{A3} + A_4 \cdot V_{A4}}{П_1 \cdot V_{П1} + П_2 \cdot V_{П2} + П_3 \cdot V_{П3} + П_4 \cdot V_{П4}}, \quad (2.1)$$

де А і П – підсумки відповідних груп активів і пасивів;

V_A і V_P – частка відповідних груп активів і пасивів у їх загальному підсумку, %:

$$V_{A1} + V_{A2} + V_{A3} + V_{A4} = 100; \quad (2.2)$$

$$V_{П1} + V_{П2} + V_{П3} + V_{П4} = 100. \quad (2.3)$$

Збільшення загального показника ліквідності буде свідчити про позитивну динаміку ліквідності балансу і навпаки.

Для ТОВ «ДІМ» загальний показник ліквідності за період 2017-2019 рр. становив:

$$ЗПЛ_{2017} = (60520 \cdot 14,5 + 107250 \cdot 25,7 + 171135 \cdot 40,9 + 79108 \cdot 18,9) / (205454 \cdot 49,2 + 0 \cdot 0 + 4896 \cdot 1,2 + 207663 \cdot 49,7) = 0,59$$

$$ЗПЛ_{2018} = (5843 \cdot 1,1 + 271539 \cdot 49 + 194897 \cdot 35,1 + 82438 \cdot 14,9) / (358845 \cdot 64,7 + 0 \cdot 0 + 857 \cdot 0,2 + 195015 \cdot 35,2) = 0,61$$

$$ЗПЛ_{2019} = (9862 \cdot 2,3 + 181962 \cdot 41,6 + 162222 \cdot 37,1 + 82870 \cdot 19) / (247385 \cdot 56,6 + 0 \cdot 0 + 812 \cdot 0,2 + 188719 \cdot 43,2) = 0,71$$

Загальний показник ліквідності свідчить про позитивну динаміку ліквідності балансу за період 2017-2019 років. Загалом за три роки загальний

показник ліквідності балансу збільшився на 0,12 пункти і як було сказано раніше, це свідчить про позитивну динаміку ліквідності балансу ТОВ «ДІМ».

У підсумку проведеного аналізу ліквідності балансу підприємства можна зробити висновок про те, що за підсумками 2019 року його баланс не був абсолютно ліквідним. В свою чергу, аналіз динаміки ліквідності балансу показав наявність позитивної тенденції, що було підтверджено зростанням загального показника ліквідності (ЗПЛ) на +0,12 п.

Розглянутий вище аналіз ліквідності балансу виражає спроможність підприємства виконувати розрахунки за усіма видами зобов'язань, як за поточними, так і за довгостроковими. Але він не дає можливості проаналізувати підприємство з точки зору погашення короткострокових зобов'язань.

Для оцінювання ліквідності та статичної платоспроможності підприємства використовується система відносних показників, які мають назву коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Відносні показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ДІМ» за період 2017-2019 рр.

Показник	Рекомендоване значення, тенденції, зміни	Роки			Абсол. відхилення (+, -)	
		2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (негайної ліквідності)	$\geq 0,2$	0,2946	0,0163	0,0399	-0,2783	0,0236
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,82	0,77	0,78	-0,04	0,00
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 1,5$	1,65	1,32	1,43	-0,33	0,12
Власні оборотні кошти	$>0, \uparrow$	133451	113434	106661	-20017	-6773
Коефіцієнт забезпеченості поточної діяльності власними оборотними коштами	$>0, \uparrow$	0,39	0,24	0,30	-0,15	0,06
Маневреність власних оборотних коштів	\uparrow	0,4535	0,0515	0,0925	-0,4020	0,0410
Коефіцієнт покриття запасів власними оборотними коштами	$\geq 0,5$	0,8	0,6	0,7	-0,22	0,09

Найбільш жорстким критерієм ліквідності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який визначається відношенням найбільш ліквідних активів (грошових коштів) до поточних зобов'язань. Цей коефіцієнт показує, яка частка короткострокової заборгованості в разі потреби може бути погашена негайно за рахунок наявних грошових коштів. Теоретично достатнім вважається, якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності вищий як 0,2–0,35. Це означає, що 20–30 % своїх короткострокових боргів підприємство може погасити в поточний момент. Ось чому цей показник називають ще коефіцієнтом платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2017-2019 рр. становить:

$$K_{\text{абс.л.}}.2017 = 60520 : 205454 = 0,2946$$

$$K_{\text{абс.л.}}.2018 = 5843 : 358845 = 0,0163$$

$$K_{\text{абс.л.}}.2019 = 9862 : 247385 = 0,0399$$

На підприємстві, що аналізується, у 2017 році коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,2946 (відповідав рекомендованій межі), у 2018 році він зменшився на -0,2783 і склав 0,0163 (не відповідав рекомендованій межі), у 2019 році він збільшився на 0,0236 і склав 0,0399 (не відповідав рекомендованій межі). Таким чином, протягом досліджуваного періоду коефіцієнт абсолютної ліквідності лише один з трьох років відповідав рекомендованій межі, що свідчить про досить високу ймовірність виникнення проблем у підприємства при розрахунках за найбільш терміновими зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає прогнозовані платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2017-2019 рр. становить:

$$K_{\text{шв.л.}}.2017 = (60520 + 107250 + 35) : 205454 = 0,82$$

$$K_{\text{шв.л.}}.2018 = (5843 + 271539 + 50) : 358845 = 0,77$$

$$K_{\text{шв.л.}}.2019 = (9862 + 181962 + 94) : 247385 = 0,78$$

Тобто значення $K_{\text{шв.л.}}$ у 2017 році становило 0,82 і відповідало нижній

границі його рекомендованого нормативного значення 0,7. У 2018 році значення коефіцієнта швидкої ліквідності зменшилося до 0,77. У 2019 році коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 0,00 і склав 0,78, тобто став відповідати рекомендованій межі. Таким чином, за досліджуваний період $K_{\text{шв.л.}}$ у всі роки був більшим за 0,7, тобто відповідав рекомендованому нормативному значенню. Загалом, за результатами останнього звітнього року підприємство могло погасити 77,6% своїх боргів та зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Узагальнюючим показником ліквідності є коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття), який визначається співвідношенням усіх поточних активів до поточних зобов'язань і характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів.

Розрахунок коефіцієнту загальної ліквідності у 2017-2019 рр. становить:

$$K_{\text{заг.л.2017}} = 338905 : 205454 = 1,65$$

$$K_{\text{заг.л.2018}} = 472279 : 358845 = 1,32$$

$$K_{\text{заг.л.2019}} = 354046 : 247385 = 1,43$$

Значення коефіцієнту поточної ліквідності, де рекомендована нижня границя становить «1,5» у 2017 році відповідало нормативному значенню (1,65), у 2018 році - не відповідало нормативному значенню (1,32) і у 2019 році - не відповідало нормативному значенню (1,43). Таким чином, за досліджуваний період $K_{\text{заг.л.}}$ лише один з трьох років відповідав рекомендованій межі. Загалом, за результатами останнього звітнього року у підприємства на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань в середньому припадало 1,43 гр.од. оборотних активів.

Далі у таблиці йде абсолютний показник, який часто використовується в процесі оцінки ліквідності та платоспроможності, а саме власні оборотні кошти, який розраховується як різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями.

Розрахунок власних оборотних коштів:

$$\text{ВОК}_{2017} = 338905 - 205454 = 133451 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВОК}_{2018} = 472279 - 358845 = 113434 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВОК}_{2019} = 354046 - 247385 = 106661 \text{ тис. грн.}$$

Економічна інтерпретація показника полягає в тому, що він показує, яка сума оборотних коштів залишається в розпорядженні підприємства після розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями.

За результати розрахунків маємо ситуацію, за якої у 2017 році поточні зобов'язання підприємства не перевищують розмір його оборотних активів і, як наслідок, показник ВОК в 2017 році становив 133451 тис. грн., у 2018 році його значення зменшилося на -20017 тис. грн. і склало 113434 тис. грн., у 2019 році ВОК зменшився на -6773 тис. грн. і склав 106661 тис. грн. Таким чином, за результатами останнього звітного року в розпорядженні підприємства після розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями залишилося 106661 тис. грн. оборотних коштів.

Крім розглянутих вище фінансових показників визначається коефіцієнт, що характеризує ступінь забезпеченості поточної діяльності власними оборотними коштами, який розраховується як відношення власних оборотних коштів та оборотних активів. Цей коефіцієнт показує, яка частка оборотних активів фінансується за рахунок коштів підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості поточної діяльності власними оборотними коштами у 2017-2019 рр. становить:

$$K_{\text{ВОК-2017}} = 133451 : 338905 = 0,39$$

$$K_{\text{ВОК-2018}} = 113434 : 472279 = 0,24$$

$$K_{\text{ВОК-2019}} = 106661 : 354046 = 0,3$$

У 2017 році даний коефіцієнт склав 0,39, у 2018 році – 0,24, у 2019 році – 0,30.

Наступним показником є маневреність власних оборотних коштів (функціонуючого капіталу), який характеризує частку власних оборотних коштів, яка знаходиться у формі грошових коштів, тобто коштів, що мають абсолютну ліквідність.

Розрахунок показника маневреність власних оборотних коштів:

$$M_{\text{ВOK-2017}} = 60520 : 133451 = 0,4535$$

$$M_{\text{ВOK-2018}} = 5843 : 113434 = 0,0515$$

$$M_{\text{ВOK-2019}} = 9862 : 106661 = 0,0925$$

Динаміка змін коефіцієнта протягом досліджуваного періоду відповідала змінам двох попередніх коефіцієнтів. Однак за інших однакових умов скорочення показника в динаміці розглядається як негативна тенденція.

Останнім показником, який досліджується в процесі аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «ДІМ», є частка власних оборотних коштів у покритті запасів. Цей коефіцієнт являє собою поодинокий випадок попереднього показника, коли в знаменнику замість загальної величини оборотних активів залишається лише їх частина – запаси і витрати.

Розрахунок коефіцієнта покриття запасів власними оборотними коштами:

$$K_{\text{п.з.2017}} = 133451 : 164386 = 0,81$$

$$K_{\text{п.з.2018}} = 113434 : 191515 = 0,59$$

$$K_{\text{п.з.2019}} = 106661 : 157257 = 0,68$$

Логіка показника полягає в тому, що дебіторська і кредиторська заборгованість приблизно урівноважують одна одну, а інші оборотні кошти покриваються двома джерелами – власними й позиковими коштами. Оскільки в цій частці оборотних коштів запаси домінують, саме з ними доцільно порівнювати величину власних оборотних коштів. Нижня межа, що рекомендується по цьому показнику, – 50%. За результатами розрахунків аналізований показник у 2017 році відповідав рекомендованому значенню (0,8), у 2018 році – відповідав (0,6), у 2019 році – відповідав (0,7).

Таким чином, на основі проведеного аналізу показників ліквідності, можна говорити о високій платоспроможності ТОВ «ДІМ» протягом 2017-2019 років, однак при цьому варто зазначити, що за аналізований період розрахункові значення коефіцієнтів ліквідності мали тенденцію до погіршення.

Важливою групою ризиків в діяльності ТОВ «ДІМ», що об'єднує значну частину ризиків як на проектній стадії, так і на стадії будівництва, є проектні та технологічні ризики та ризики розбалансованості в роботі структурних підрозділів компанії щодо досягнення поставлених цілей та стратегії.

Ризики, пов'язані із взаємовідносинами між девелоперами та підрядниками, найбільш часто пов'язані з підвищенням цін на будівельні роботи, ризики зриву строків будівництва та низької якості виконання робіт.

У сучасних українських умовах найбільш поширений спосіб зниження такого роду ризиків - створення девелоперами холдингових структур. ТОВ «ДІМ» для протидії ризикам, що потенційно можуть виникати із підрядниками, сформувало структуру холдингового типу, що включають в себе підприємства, які виконують практично всі функції в процесі реалізації проектів девелопменту: від проектування (дизайн бюро Anthracite (2019), архітектурне бюро The Walls (2011)) і виробництва будівельних матеріалів до будівництва (генеральний підрядник Dim Construction (2016)) та організації продажів (агенція з продажу нерухомості Dim Realt (2016)) і експлуатації створених об'єктів. За рахунок контролю, в т.ч. адміністративного, за всіма етапами інвестиційно-будівельного циклу, таким чином, забезпечуються відносна стабільність собівартості, дотримання термінів будівництва та ін.

Створення такої замкнутої системи обумовлено головним чином нестабільністю зовнішнього економічного середовища, високим ступенем монополізації галузей будівельної індустрії, низькою культурою договірних відносин, недосконалістю судової системи, яка характерна для України.

Ризики пов'язані з кадрами ТОВ «ДІМ» намагається мінімізувати за рахунок проведення політики підвищення заробітних плат та надання повного соціального пакету своїм працівникам. Зокрема, це безкоштовне медичне обслуговування працівників, надання матеріальних допомог на оздоровлення та інше. Також, серед певних категорій персоналу

підприємство проводить різні тренінги та семінари з метою підвищення кваліфікації працівників.

Що стосується заробітної плати, то впродовж останніх трьох років на підприємстві відбувається постійне зростання середньомісячної оплати праці (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Середньомісячна заробітна плата працівників у ТОВ «ДІМ» та Україні (будівельна сфера) у 2017-2019 рр.

Як свідчать наведені на рисунку дані, впродовж 2017-2019 років середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «ДІМ» зросла з 9798 грн до 11552 грн, тобто на 17,9%. В свою чергу, в середньому в будівельній галузі робітники в Україні отримували у 2017 році 6251 грн, у 2018 році – 7845 грн та у 2019 році – 9356 грн. Таким чином, на аналізованому підприємстві працівники стабільно отримують відносно більшу винагороду за свою працю у порівнянні з середніми показниками по країні.

Підтвердженням достатньо високого рівня управління та протидії широкій сукупності ризиків ТОВ «ДІМ», які характерні для девелоперської діяльності, є прибуткова діяльність підприємства та наявність певного запасу фінансової міцності, який дає змогу витримати негативні сценарії розвитку подій та залишатися в прибутковій зоні господарювання.

На завершення оцінки управління ризиками в аналізованому підприємстві ТОВ «ДІМ» проведено оцінку запасу його фінансової міцності.

Результати розрахунків занесемо до табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «ДІМ» у 2017-2019 рр.

№	Показник	Рівень показника			Відхилення +/-
		2017	2018	2019	
1	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	254552,0	520374,0	545815,0	+291263
2	Повна собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн	253140,0	514157,0	540136,0	+286996
3	Прибуток, тис. грн	1412,0	6217,0	5679,0	+4267
4	Сума умовно-змінних витрат, тис. грн.	133087,0	336846,0	352886,0	+219799
5	Сума умовно-постійних витрат, тис. грн.	118683,0	173677,0	184519,0	+65836
6	Сума маржинального доходу (ряд 3 + ряд 5), тис. грн.	120095,0	179894,0	190198,0	+70103
7	Частка маржинального доходу (ряд 6: ряд 1), %	47,2	34,6	34,8	-12,3
8	Поріг рентабельності (ряд 5: ряд 7), тис. грн.	251559,1	502390,3	529517,9	+277958,7
9	Запас фінансової стійкості, в т.ч.				
	тис. грн.	2992,9	17983,7	16297,1	+13304,3
	%	1,2	3,5	3,0	+1,8

Поріг рентабельності ($P_{рен}$) являє собою відношення суми постійних витрат у собівартості продукції до питомої ваги маржинального доходу у виручці:

$$P_{рен-2017} = 118683 : 0,5 = 251559,14 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{рен-2018} = 173677 : 0,3 = 502390,27 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{рен-2019} = 184519 : 0,3 = 529517,86 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, аналізоване підприємство протягом досліджуваного періоду загалом підвищило поріг рентабельності своєї діяльності на 110,5%

(+277958,7 тис. грн.), в тому числі у 2017-2018 роках відбулося підвищення порогу рентабельності на 99,7%, а у 2018-2019 році - підвищення на 5,4%.

Визначимо запас фінансової стійкості ТОВ «ДІМ» у 2017-2019 рр. та проаналізуємо його динаміку, в тому числі у тис. грн.:

$$З_{\text{фін.ст.2017}} = 254552 - 251559,1 = 2992,9 \text{ тис. грн.}$$

$$З_{\text{фін.ст.2018}} = 520374 - 502390,3 = 17983,7 \text{ тис. грн.}$$

$$З_{\text{фін.ст.2019}} = 545815 - 529517,9 = 16297,1 \text{ тис. грн.}$$

Запас фінансової стійкості у %:

$$З_{\text{фін.ст.2017}} = (1 - 251559,1 : 254552) * 100 = 1,2\%$$

$$З_{\text{фін.ст.2018}} = (1 - 502390,3 : 520374) * 100 = 3,5\%$$

$$З_{\text{фін.ст.2019}} = (1 - 529517,9 : 545815) * 100 = 3\%$$

Отже, аналізоване підприємство ТОВ «ДІМ» у 2017-2019 рр. загалом підвищило запас своєї фінансової стійкості до 3,0%. Але в цілому отримані результати свідчать, що підприємство функціонує на межі порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості, тому необхідно розробити заходи на плановий період з метою мінімізації ризиків девелоперської діяльності та підвищення рівня порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «ДІМ»

3.1. Заходи щодо оптимізації механізму управління ризиками в ТОВ «ДІМ»

Організації, що вносять суттєвий вклад у забезпечення економічного зростання економіки, для досягнення економічної стійкості сучасного підприємництва, перш за все, повинні бути конкурентоспроможними. Конкурентоспроможність організацій в свою чергу ґрунтується на реалізації стратегії сталого розвитку, включаючи в себе оцінку ризиків і розробку моделей їх попередження і зниження.

Своєчасна оцінка ризику, динамічний аналіз показників, що характеризує будь-який вид ризику дозволяють не тільки мінімізувати негативні наслідки ризику, а й побудувати прийнятну динамічну модель управління ризиком і розробити найбільш ефективну і раціональну стратегію ризик-менеджменту.

На підприємство ТОВ «ДІМ», що займається девелоперською діяльністю, впливає безліч ризиків, які мають як внутрішнє, так і зовнішнє походження. При цьому критично негативні наслідки можуть мати ризики з обох груп, тому підприємство повинно здійснювати постійний контроль за ризиками своєї діяльності та вживати заходів для їх попередження чи мінімізації наслідків в тому разі, якщо уникнути ризику не представляється можливим.

Запорука успіху ризик-менеджменту полягає в умінні передбачити ризикову подію, а якщо вона настала - утримати рівень втрат, що виникають в результаті ризикових операцій, на прийнятному рівні. Управління ризиками має здійснюватися на основі комплексного підходу, головною метою якого є

інтегрування процесу управління в оперативну та стратегічну діяльність підприємства. При відсутності даної методології фахівці з управління ризиками та всі відповідальні особи змушені займатися усуненням наслідків від настання ризикових подій, а не на їх запобігання в майбутньому, а компанія при цьому зазнає збитків.

Вибудована методологія управління ризиками у ТОВ «ДІМ» повинна містити в собі та детально розкривати:

- процедури ідентифікації ключових ризиків;
- методи оцінки ризиків;
- принципи, правила і засоби управління структурою активів і пасивів з урахуванням ризиків діяльності;
- принципи, правила і засоби формування «портфеля ризиків компанії» з урахуванням прийняттого для компанії ризику;
- організаційну модель управління ризиками;
- інструментарій вимірювання ризиків;
- методи прогнозування цін та волатильності (наприклад, GARCH, ARIMA, нейронні мережі) або підходи, засновані на фундаментальному аналізі.

Основним виявленим недоліком у підході ТОВ «ДІМ» щодо управління ризиками є те, що у підприємства відсутній комплексний підхід до управління ризиками, відсутня інтегрована система. Управління кожним конкретним видом ризику покладено на окремі функціональні підрозділи та посади, які є власниками відповідних бізнес-процесів. Відповідальність за ризики та управління ними відбувається у робочому порядку і належить до сфери діяльності тих осіб, які відповідають за досягнення цілей, пов'язаних з цими ризиками.

В ході створення системи управління ризиками ми керувалися послідовністю етапів управління ризиками та принципами формування системи управління ризиками, викладеними в першому розділі дослідження.

Поняття «система управління» представляє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, спосіб реалізації технології управління, що передбачає вплив на об'єкт з метою зміни його стану і процесних характеристик.

Система управління ризиками – це сукупність елементів ризик-менеджменту, що дозволяють забезпечити позитивний фінансовий результат за наявності невизначеності в умовах здійснення фінансово-господарської діяльності; прогнозувати настання ризикової події та вживати заходів до виключення або зниження її негативних наслідків.

Основними елементами системи управління є:

- організаційна структура управління;
- керівники та співробітники апарату управління;
- організаційно-технічні та інформаційні засоби управління;
- методи управління.

При розгляді системи управління будь-якої організації необхідно враховувати вплив безлічі змінних, що представляють собою елементи внутрішнього і зовнішнього середовища, починаючи від законодавства і закінчуючи рівнем розвитку інформаційних технологій. При цьому ключовий елемент системи управління - правильне визначення місії та постановка цілей управління.

На основі місії в свою чергу визначаються цілі компанії. Саме цілі представляють той орієнтир, на який повинні бути спрямовані всі процеси, що протікають в організації. Цільове управління - центральна ланка процесу управління ефективністю діяльності, так як саме воно дозволяє направляти діяльність компанії на досягнення глобальних цілей, а потім оцінювати ступінь досягнення цих цілей. Реалізація цілей зазвичай відбувається за допомогою різних стратегій, ефективність створення і виконання яких безпосередньо залежать від ефективних дій менеджменту. Стратегія визначає напрям розвитку бізнесу і методи руху в обраному напрямку.

Формування системи управління ризиками на підприємстві ТОВ

«ДІМ» включає в себе наступні етапи.

1. Виявлення ризиків, що здійснюють вплив на організацію.
2. Кількісний та якісний аналізи та оцінка виявлених ризиків, визначення їх допустимих меж.
3. Розробка заходів щодо впливу на виявлені види ризиків і практичні дії по реалізації прийнятих рішень.
4. Моніторинг макроекономічної ситуації, контроль і коригування системи з управління ризиками.

Відобразимо схематично пропоновану систему з управління ризиками на підприємстві ТОВ «ДІМ» на рис. 3.1.

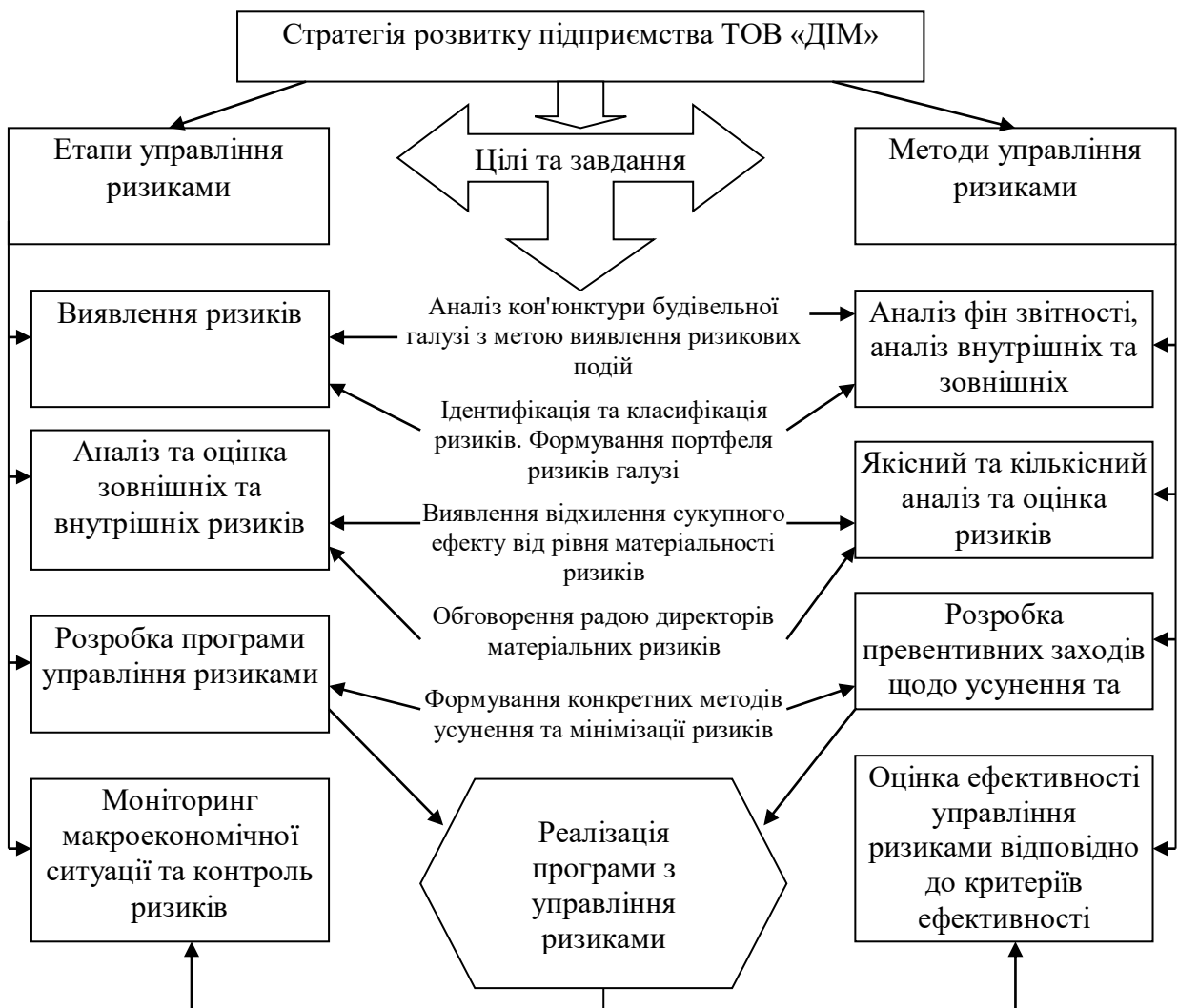


Рис. 3.1. Пропонована система управління ризиками у ТОВ «ДІМ»

Весь процес управління ризиками здійснюється в трьох напрямках в залежності від рівня цілей і рівня прийняття рішень: 1) управління стратегічними ризиками (рівень стратегічних цілей); 2) управління ризиками заходів і проектів (тактичний рівень цілей); 3) управління ризиками виробничо-господарської діяльності, тобто поточним рівнем ризику (рівень оперативних цілей).

Кожен етап пропонованого комплексу регламентованих процедур управління ризиками відноситься до всіх рівнів ієрархії організаційної структури компанії: компанія, диверсифіковані напрямки діяльності, підприємство, підрозділ. У зв'язку з цим, представлена вище система управління ризиками на підприємстві (рис. 3.1) дає можливість визначити процес управління як засіб досягнення цілей компанії через безперервну і періодичну послідовність взаємопов'язаних заходів, що охоплюють всю компанію.

Розглянемо кожен етап формування системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «ДІМ» більш детально.

На першому етапі відповідно до класифікації, представленій в таблиці 1.2, необхідно ініціювати та впровадити процедуру виявлення видів ризиків. Базою для цього послужить:

- 1) аналіз показників фінансової звітності, фінансових звітів;
- 2) розгляд внутрішніх первинних документів організації (установчих документів, контрактів з покупцями і постачальниками, трудових договорів, договорів позик і т.д.);
- 3) аналіз зовнішніх документів (звітів оцінювачів, аудиторських висновків, звітів страхових компаній, банківських документів);
- 4) анкетування співробітників (наприклад, на предмет ризику шахрайства);
- 5) тестування внутрішніх контролів (дотримання співробітниками своїх обов'язків, контроль зон відповідальності співробітників, дотримання організацією законодавства по відношенню до контрагентів та своїх

співробітників).

Впровадження процедури ідентифікації ризиків необхідно проводити поетапно, без шкоди поточній роботі співробітників. При цьому ризик-менеджерам слід скласти регламент проведення процедур і закріпити його в політиці організації для ознайомлення внутрішніх і зовнішніх користувачів і подальшого регулярного використання і вдосконалення даної процедури. Взаємодія ризик-менеджерів з іншими підрозділами підприємства здійснюється шляхом передачі даними підрозділами інформації, необхідної для аналізу ризиків, на основі якої розробляється управлінське рішення про метод управління цим ризиком.

Визначимо відповідальність структурних підрозділів ТОВ «ДІМ» з надання інформації по кожному виду ризику в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок служби управління ризиками з іншими підрозділами ТОВ «ДІМ»

Ризик	Новий відділ	Існуючі відділи						
	Відділ управління ризиками	Фінансовий відділ	Бухгалтерія	Відділ управління проектами	Виробничий відділ	Відділ реалізації	Відділ персоналу	Відділ ІС
Інфляційний ризик	+	+			+	+	+	
Ціновий ризик	+	+			+	+		
Ризик зростання витрат	+		+		+			
Проектні та технологічні ризики	+			+	+			
Кредитний ризик	+	+	+			+		
Ризик розбалансованості в роботі структурних підрозділів	+			+				
Кадровий ризик	+						+	
Інформаційні ризики	+							+
Ризик ліквідності та платоспроможності	+	+	+					
Маркетингові ризики	+			+		+		
Всього	100%	40%	30%	30%	40%	40%	20%	10%

Наявність фінансової структури з закріпленими центрами відповідальності дозволяє керівництву організації оцінювати, контролювати і координувати процес управління ризиками. Як видно з табл. 3.1, по десяти розглянутих видів ризиків основний масив роботи по ідентифікації ризиків доводиться на відділ управління ризиками (100% видів ризиків); фінансовий відділ, виробничий відділ та відділ реалізації (40% видів); бухгалтерія та відділ управління проектами (30%) і найменше відділ персоналу та відділ ІС, на які припадає 20% та 10%.

Розглянемо більш докладно перший етап формування системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «ДІМ», систематизувавши методи ідентифікації їх видів в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Методи ідентифікації зовнішніх і внутрішніх ризиків на підприємстві ТОВ
«ДІМ»

№	Вид ризику	Методи ідентифікації ризиків				
		Аналіз фінансової звітності	Аналіз внутрішніх документів	Використання зовнішніх документів	Анкетування співробітників	Тестування внутрішніх контролей
Зовнішні ризики						
1	Інфляційний	+		+		
2	Валютний	+		+		
3	Процентний	+	+	+		
4	Ціновий	+	+	+		
5	Податковий	+	+	+		
6	Депозитний	+	+	+		
Внутрішні ризики						
1	Кредитний	+	+	+	+	+
2	Ризик ліквідності та платоспроможності	+	+	+		+
3	Ризик зростання витрати	+	+	+		
4	Ризик банкрутства	+	+	+	+	+
Корисність методу		10	8	10	2	3
Корисність		100%	80%	100%	20%	30%

Представлені результати табл. 3.2 показують, що можливість ідентифікувати внутрішні види ризиків різними методами вище, ніж можливість ідентифікувати їх зовнішні види. Так, наприклад, анкетування співробітників і тестування внутрішнього контролю не дозволить фінансовим менеджерам виявити зовнішні види ризиків.

Універсальним методом ідентифікації ризиків є аналіз фінансової звітності, що дозволяє виявити будь-який вид ризику.

Існують два відправних пункту для результативності використання даного методу – це:

- 1) якість складання фінансової звітності, відсутність в ній спотворень;
- 2) професіоналізм менеджерів з управління ризиками, які аналізують фінансову звітність на предмет ризиків.

При наявності обох умов на підприємстві є висока ймовірність виявлення ризиків шляхом аналізу фінансової звітності в динаміці і за сегментами – за видами фінансової діяльності (інвестиційної, фінансової та операційної). Корисність даного методу оцінюємо як 100%-ву.

Другим за корисністю використання є метод ідентифікації ризиків - використання зовнішніх документів. Цей метод має свої переваги і недоліки. При цьому перевага може виступити недоліком - все залежить від рівня обраного контрагента для проведення фахової експертизи, будь-то аудит, оцінка, привласнення рейтингу по страхуванню або банківська оцінка. Ймовірність виявлення ризиків при використанні даного методу, таким чином, прямо пропорційна рівню професіоналізму та авторитетності обраної компанії. Великим недоліком даного методу є той факт, що зовнішні документи готуються професійними суб'єктами, як правило, всього лише кілька разів на рік або ж взагалі один раз в декілька років. Так, аудит підприємств в основному проводиться раз на рік, в кращому випадку поквартально або раз в півріччя. Оцінювачі запрошуюються раз в декілька років для проведення переоцінки активів підприємства.

Наступний метод, що дозволяє уточнити виявлені результати,

отримані в результаті аналізу фінансової звітності, - це використання і розгляд на предмет наявності ризиків внутрішніх первинних документів. Важливо, щоб ризик-менеджерам було надано повний доступ до всіх первинних документів всіх підрозділів підприємства. Даний метод оцінюємо корисним на 80%, так як з його допомогою неможливо виявити інфляційний і валютний ризик.

Найменш корисними методами можна вважати - анкетування співробітників і тестування внутрішніх контролів, їх корисність - 20% і 30% відповідно. Причина їх меншою корисності полягає в їх непридатності для виявлення зовнішніх ризиків. У той же час саме ці два методи дозволяють виявити нові осередки виникнення ризиків на підприємстві. Так, наприклад, наявність на підприємстві анонімної поштової скриньки або існуюча заохочувальна політика виявлення факту нанесення матеріального збитку дозволяють у багатьох організаціях констатувати ризик шахрайства, хабарництва та інших порушень.

Для отримання найбільш повного складу ризиків доцільно використовувати комбінацію всіх п'яти представлених методів їх ідентифікації.

На другому етапі відбувається якісний та кількісний аналізи і оцінка виявлених ризиків за допомогою розглянутих в роботі різних методів, що дозволяють визначати приватні ризики, оцінюючи їх кількісно, використовуючи поєднання аналітичних та статистичних методів.

Другий етап є основним - в нього включається величезний масив аналітики: аналіз ризиків, виявлення показника сукупного ризику (ризиків банкрутства), оцінка рівня сукупного ефекту, вимірювання величини матеріальності ризиків, виявлення відхилень показників в динаміці при перевірці виконання критеріїв ефективності управління ризиками в організації.

Результати всієї цієї роботи використовуються при прийнятті рішень радою директорів. При цьому задіюються як якісні, так і кількісні методи,

регулярно перевіряються і затверджуються параметри, які використовуються при розрахунку даних показників, і прийнята методологія. Визначаються стандарти точного і своєчасного контролю критично важливих видів ризиків.

Третій етап передбачає вибір конкретних методів по впливу на ризики з метою їх усунення, запобігання або мінімізації можливих збитків. Як правило, кожен вид ризику допускає два - три традиційні способи його зменшення. Для формалізації діяльності фінансового менеджера, і зокрема оперативності процесу вибору і застосування різних методів протистояння будь-якому конкретному виду ризику, необхідна наявність нормативно-методичного забезпечення. Наприклад, можливе використання карти ризик-менеджменту по кожному виду ризику, в якій по кожному виду ризику описані характеристика його впливу на діяльність підприємств і заходи з управління цим видом ризику.

Комплексний підхід до управління ризиками повинен зберігатися і на етапі вибору і застосування різних інструментів управління ризиками. Необхідно співвідносити вибір конкретного методу впливу на ризик із загальною стратегією управління ризиками на підприємстві. Після вибору оптимальних способів впливу на конкретні ризики і формування загальної стратегії управління комплексом ризиків підприємства здійснюється безпосередній вплив на ризик.

Четвертий етап полягає в моніторингу макроекономічної ситуації та забезпеченні функціонування надійної системи з управління ризиками на підприємстві, здатної виявити ключові ризики організації, оцінити їх значущість і ймовірність настання. Даний етап визначає також відповідну структуру відповідальних осіб, що відповідають за контроль, управління і мінімізацію ризиків (відділ з управління ризиками).

Відділ управління ризиками консультує рада директорів з питань загальної готовності компанії до прийняття ризиків, стійкості до ризиків і стратегії управління ними з урахуванням поточної і потенційної макроекономічної і фінансової ситуації; встановлює і сповіщає про порогові

значення матеріальності і ймовірності ризиків, перевищення яких вимагає вжиття заходів; визначає майбутню стратегію ризик-менеджменту.

На четвертому етапі відбувається контроль ефективності системи управління ризиками організації, а також затвердження звітів з внутрішнього контролю та управління ризиками, що підлягають включенню до річного звіту. Відбувається забезпечення надійності та безпеки систем інформування, що дає змогу співробітникам і підрядникам компанії піднімати проблемні питання про можливі порушення в області фінансової звітності або в інших сферах.

Впроваджена в організацію система з управління фінансовими ризиками повинна дозволяти проводити незалежні розслідування цих обставин і згодом забезпечувати вжиття необхідних заходів. Система управління фінансовими ризиками надійна в тому випадку, якщо після проведення заходів значення сукупного фінансового ефекту покращиться в порівнянні з початковим, не перевищуючи рівень матеріальності фінансових ризиків організації. Тільки в такому випадку система управління ризиками, що використовується на підприємстві, відповідає його ризиковому профілю. Подібну перевірку сукупного впливу ризиків на фінансовий стан підприємства рекомендується поєднувати з контролем ступеня зміни величини ризику ліквідності, платоспроможності та банкрутства, контролюючи його порогові значення.

На даному етапі також перевіряються процедури виявлення шахрайства, процедури запобігання хабарництва та отримання повідомлень про порушення, розглядається і затверджується сфера компетенції підрозділів з управління ризиками, а також забезпечується наявність у даних підрозділів достатніх ресурсів і відповідного доступу до інформації для ефективного здійснення своїх функцій у відповідності до діючих професійних стандартів.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

З метою підвищення ефективності управління ризиками на підприємстві ТОВ «ДІМ» застосуємо процесний підхід. Рівень ризику регулярних і поновлюваних бізнес-процесів визначив логіку структури центрів відповідальності управління ризиками.

Відділ управління ризиками (в частині розглянутих ризиків) представлений:

- центром бюджетного планування та контролю, що відповідає за планування операцій, що забезпечують досягнення цілей організації, виявлення відхилень між запланованими і фактичними показниками, прийняття рішень з управління ризиками, координацію бізнес-процесів різних напрямків діяльності;

- відділом аналізу та оцінки ризиків, в завдання якого входить ідентифікація, обробка, аналіз і оцінка ризиків, прогнозування можливих втрат щодо виявлених ризиків, визначення матеріальності рівня ризиків та сукупного фінансового ефекту, пошук необхідних джерел фінансування при настанні ризикових ситуацій;

- центром ризиків, контролю і захисту інформації, що забезпечує контроль бізнес-процесів, оцінку адекватності поточної стратегії і методів, що застосовуються для її досягнення, контроль і захист інформації;

- відділом моніторингу та оцінки інтегрального ризику, що сигналізує про зміни фінансового стану підприємства, ефекту впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

В цілому для сучасного ведення бізнесу необхідно, щоб процес розробки і впровадження ефективного управління ризиками на підприємстві був автоматизований з прив'язкою до операційної діяльності (бізнес-процесів). Тільки в цьому випадку можливий контроль в реальному часі відхилень по бізнес-процесам, які в кінцевому підсумку призводять до зміни фінансового результату. Ефективність системи управління ризиками

обумовлена взаємопогодженістю операційного та фінансового обліку.

Існує необхідність в розробці комплексу превентивних заходів, які б доповнили загальноприйнятий процес управління ризиками.

Визначення превентивних заходів щодо подолання наслідків фінансових ґрунтується на наступному висновку: багато причин ризиків криються в роботі самого підприємства. Часто вони є наслідком помилок в організації та управлінні підприємством, або в розрахунках. Це можуть бути рішення, прийняті на основі недостатніх фінансових даних або несумлінної уваги до правил фінансування. Причинами може бути і неповна або в результаті недостатньо оброблена інформація про витрати, виплати, доходи і так далі, а також відсутність прогнозів ліквідності, руху грошових коштів.

Причинами впливу ризиків на діяльність підприємства може бути невміння прогнозувати негативні прояви зовнішніх впливів: різке зростання рівня інфляції, зниження рівня купівельної спроможності потенційних клієнтів, надмірна волатильність фінансових ринків, несподіване підвищення податкових ставок або скасування податкових пільг.

Для управління ризиками в узгодженості з операційною діяльністю необхідна наявність на підприємстві ТОВ «ДІМ» автоматизованої корпоративної системи інформаційних даних. Така система, розроблена на базі стандартизованих бізнес-процесів, дозволить застосовувати ризик-менеджерам превентивні заходи з управління ризиками, запропоновані в роботі, при перевищенні сумарного «фінансового ефекту» над рівнем матеріальності ризиків на підприємстві.

Дана автоматизована система повинна відповідати наступним параметрам:

1) архітектура системи повинна бути масштабованою і гнучкою, приєднання або від'єднання будь-якої кількості елементів (блоків) має відбуватися протягом 2-3 місяців;

2) система повинна управляти всіма даними - інженерними, фінансовими та виробничими;

3) дані повинні породжуватися системою в місцях їх виникнення 1 раз і далі існувати в системі в період всього їх життєвого циклу;

4) інформація повинна бути доступна користувачам в обсязі і вигляді, необхідному для виконання їх функцій або кроку бізнес-процесу.

Побудова подібної автоматизованої системи дозволить підприємству ТОВ «ДІМ»:

- проводити різну по глибині та обсягом аналітику даних, спираючись на єдине довірене джерело даних;
- оптимізувати операційний процес управління ризиками і підвищити якість управління ризиками;
- мати доступні, повні, точні та актуальні дані в будь-якому місці в будь-який час;
- мати повноцінну платформу для управління бізнесом на кожному рівні управлінського завдання.

Дана інтегрована система, схематично наведена на рис. 3.2, повинна бути відпрацьована з усіма бізнес-процесами операційного циклу, при необхідності бізнес-процеси повинні бути змінені для досягнення максимального рівня операційної досконалості, що дозволяє мінімізувати ризики в організації.

План подібної автоматизованої системи для підприємства ТОВ «ДІМ» представлений в додатку, де виділені блоки і контури: «блок» є акумулюванням інформації у вигляді електронного довідника, куди заносяться вихідні дані; «Контур» являє собою систему, де виробляються транзакції фінансово-господарської діяльності підприємства. Важливе значення в даній системі відводиться відділу охорони навколишнього середовища і промисловій безпеці (контур «ОНС і ПБ»). Система інформаційних даних спрямована на досягнення стратегічних цілей організації, рішення задач з тактичної роботи через планування фінансово-господарської діяльності та оперативне управління ризиками на підприємстві.

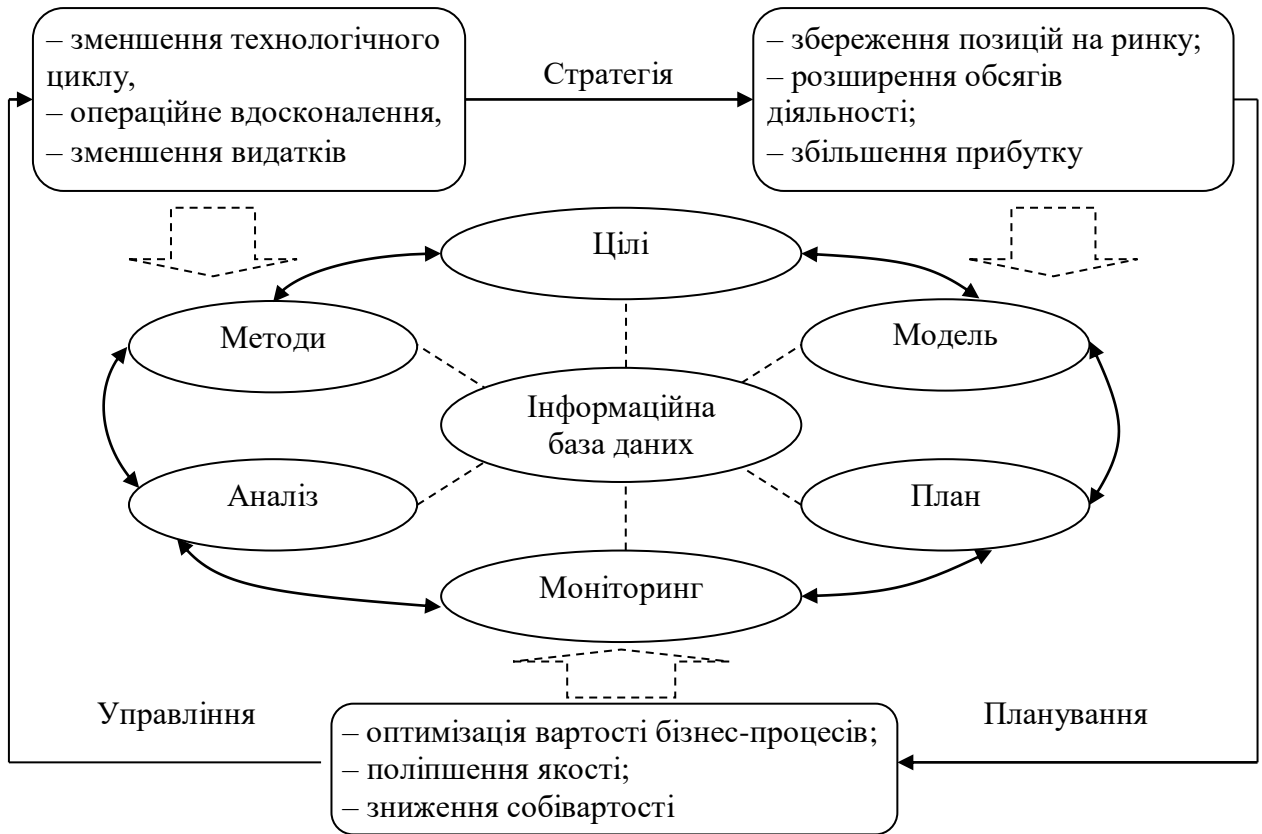


Рис. 3.2. Взаємозв'язок автоматизованої корпоративної інформаційної системи з процесами операційної діяльності ТОВ «ДІМ»

Основним інструментом реалізації функції контролю за управлінням ризиками виступає технологія контролінгу. У зв'язку з цим необхідно здійснювати контроль системи управління ризиками шляхом постійного моніторингу відхилень фактичних показників від планових з метою впливу на ключові фактори нормалізації діяльності підприємства.

Система контролю в ризик-менеджменті - це інструмент, що дозволяє оцінювати не тільки ефективність впровадження обраної стратегії, а й її адекватність поточній ситуації. Крім того, контроль дозволяє ідентифікувати сильні сторони підприємства і найкращі методи виконання певних завдань для повторного їх використання. Таким чином, забезпечується позитивний ефект навчання персоналу в управлінні ризиками та накопичення досвіду для мінімізації рівня ризиків.

Відділ моніторингу ризиків повинен вести контроль результатів по

проведеним заходам, щоб уникнути зворотного ефекту від їх застосування, а також проводити моніторинг макроекономічного середовища для оцінки зовнішніх ризиків. Даний контроль слід проводити на основі нормативно-методичної бази, що включає затверджені політики і процедури з управління ризиками, що закріплюють відповідальність суб'єктів господарювання та визначають комплексний підхід до управління ризиками у відповідності зі стратегією підприємства.

Оцінку ефективності запроваджених заходів щодо оптимізації управління ризиками ТОВ «ДІМ» здійснено за допомогою інструментарію проектного аналізу, де за інвестиції прийнято витрати на розробку та впровадження корпоративної інформаційної системи управління ризиками, а грошові надходження – це економія коштів, яка виникає внаслідок ефективного управління ризиками. Показниками для оцінки ефективності є чиста приведена вартість (NPV), індекс дохідності інвестицій (PI), внутрішня норма рентабельності (IRR) та дисконтований період окупності (DPP).

Таблиця 3.3

Грошові потоки за проектом оптимізації управління ризиками ТОВ «ДІМ»

Показник	0	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
Надходження коштів:							
Доходи, тис. грн.		1650,0	1750,0	1900,0	2050,0	2150,0	9500
Відтік коштів:							
Обсяг інвестицій, тис. грн.	850						
Поточні витрати за проектом, тис. грн.		1000,0	1100,0	1200,0	1300,0	1400,0	6000,0
Додаткові витрати в рамках запропонованих заходів, тис. грн.							0,0
Загальний відтік грошей, тис. грн.	850	1000,00	1100,00	1200,00	1300	1400	6850,0
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-850	650,00	650,00	700,00	750,00	750,00	2650,00
Фактор поточної вартості (ставка дисконту - 14%)	1	0,8772	0,7695	0,6750	0,5921	0,5194	
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-850	570,2	500,2	472,5	444,1	389,5	1526,4

На основі даних табл. 3.3 можливо розрахувати показники ефективності проекту:

$$NPV = 570,2 + 500,2 + 472,5 + 444,1 + 389,5 - 850 = 1526,4 \text{ тис. грн.}$$

проект є ефективним, оскільки розрахункове значення чистої теперішньої вартості більше 0 і складає 1526,4 тис. грн.

Індекс дохідності: $IP = (1447,4 + 1346,6 + 1282,4 + 1213,8 + 1116,6) : (850 + 0) = 7,54$. Це означає, що в середньому кожна вкладена гривня у проект принесе 7,54 грн. чистих грошових надходжень.

Внутрішня норма дохідності визначається за допомогою формули (3.4)

$$IRR = 73 + (10,2 * (74 - 73)) / (10,2 - (0)) = 74\%$$

Отримана внутрішня норма дохідності значно більша ніж використана у розрахунках ставка дисконту (14,0%), що також підтверджує економічну ефективність даного проекту.

Дисконтований період окупності проекту визначається порівнянням початкових витрат та кількості періодів, коли ці витрати будуть покриті отриманими доходами, що скориговані у часі.

$$DPP = 1 + (850 - 570,2) : 500,2 = 1,56 \text{ років або 1 рік та 7 міс.}$$

Отже, представлені розрахунки свідчать про доцільність прийняття до реалізації аналізованого проекту оптимізації управління ризиками за рахунок розробки та впровадження корпоративної інформаційної системи управління ризиками.

ВИСНОВКИ

В рамках цього магістерського дослідження були поставлені та вирішені всі поставлені завдання, що дало змогу досягти поставленої мети роботи. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Розглянуто підходи до визначення поняття «ризик», що дало сформулювати авторське визначення цієї категорії: «ризик як ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків в результаті настання чи ненастання будь-яких подій (обставин) пов'язаних зі змінами різних умов підприємницької діяльності». Ризик є системною міждисциплінарною категорією, що володіє певними специфічними властивостями та ознаками і з давніх часів активно використовується в багатьох науках, включаючи економічну науку. Здійснено класифікацію ризиків організації за різними критеріями та зроблено висновок про те, що найбільшу увагу з боку керівництва організації заслуговують внутрішні ризики, оскільки їх можливо контролювати та прямо впливати на їх виникнення та реалізацію, на відміну від зовнішніх ризиків, які не залежать від організації та на які вона не може здійснювати свій вплив.

2. Встановлено, що ефективність управління ризиками багато в чому залежить від методів їх аналізу та оцінки. Постійний моніторинг реалізованої політики управління ризиками дає змогу аналізувати ефективність використовуваних заходів для зниження ступеня ризику, забезпечує необхідний рівень інформації, дозволяє накопичувати знання і досвід для наступних кроків прийняття рішень при аналізі та оцінці ризику, а також розробляти методи і способи подальшого ефективного управління ними.

3. Забезпечити мінімізацію негативних впливів ризиків на підприємстві допомагає управління ними. У зв'язку з цим, був детально розглянутий процес управління ризиками, була дана характеристика різних методів оцінки та аналізу їх управління, були розглянуті методи управління

ризиками. Концепція активного динамічного використання ризиків приходить на зміну концепції статичного управління ризиками, спрямованість дії якої обмежується поточним періодом часу і не враховує необхідності досягнення стратегічних цілей компанії в довгостроковій перспективі.

4. Дослідження практики управління ризиками здійснено на основі їх аналізу та оцінки на прикладі вітчизняного підприємства будівельної сфери – Товариства з обмеженою відповідальністю «ДІМ». Досліджуване підприємство ТОВ «ДІМ» об'єднує групу компаній та є будівельним підприємством повного циклу, яке відноситься до девелоперських холдингів. ТОВ «ДІМ» пропонує послуги з проектування будівельних споруд, а також подальшого зведення, продажу та обслуговування об'єктів житлового будівництва. У проектному портфелі девелопера більше 1 000 000 м² нерухомості в Києві та Київській області. Проведений аналіз загального стану та основних техніко-економічних показників ТОВ «ДІМ» показав, що в цілому підприємство має значний потенціал для розвитку та отримання прибутку.

5. У сучасному світі бізнесу ризик-орієнтований підхід є невід'ємною частиною управління підприємством, їх внутрішнього і зовнішнього контролю. Характерним для нього є організація ефективного системного процесу управління ризиками. Проведено комплексну діагностику ризиків фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІМ». Виявлено негативну тенденцію зростання ризиків на всіх ієрархічних рівнях (в групах внутрішніх, корпоративних, внутрішньодержавних та наддержавних ризиків).

6. Кількісну оцінку ризиків ТОВ «ДІМ» здійснено через оцінку рівня ліквідності підприємства, структурного аналізу ризиків, оцінки запасу його фінансової міцності та рентабельності. В цілому встановлено, що аналізоване підприємство ТОВ «ДІМ» у 2017-2019 рр. загалом підвищило запас своєї фінансової стійкості до 3,0%. Але в цілому отримані результати свідчать, що підприємство функціонує на межі порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості, тому необхідно розробити заходи на плановий період з

метою мінімізації ризиків девелоперської діяльності та підвищення рівня порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості. Виявлено, що основним недоліком у підході ТОВ «ДІМ» щодо управління ризиками є те, що у підприємства відсутній комплексний підхід до управління ризиками, відсутня інтегрована система. Управління кожним конкретним видом ризику покладено на окремі функціональні підрозділи та посади, які є власниками відповідних бізнес-процесів.

7. Автором було запропоновано заходи щодо оптимізації механізму управління ризиками в ТОВ «ДІМ», зокрема розроблено поетапний процес створення системи управління ризиками. Кожен етап запропонованого комплексу регламентованих процедур управління ризиками відноситься до всіх рівнів ієрархії організаційної структури компанії: компанія, диверсифіковані напрямки діяльності, підприємство, підрозділ. У зв'язку з цим, представлена вище система управління ризиками на підприємстві дає можливість визначити процес управління як засіб досягнення цілей компанії через безперервну і періодичну послідовність взаємопов'язаних заходів, що охоплюють всю компанію. Визначено відповідальність структурних підрозділів ТОВ «ДІМ» з надання інформації по кожному виду ризику.

8. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо оптимізації управління ризиками ТОВ «ДІМ» за допомогою інструментарію проектного аналізу, де за інвестиції прийнято витрати на розробку та впровадження корпоративної інформаційної системи управління ризиками, а грошові надходження – це економія коштів, яка виникає внаслідок ефективного управління ризиками. Показниками для оцінки ефективності є чиста приведена вартість (NPV), індекс дохідності інвестицій (PI), внутрішня норма рентабельності (IRR) та дисконтований період окупності (DPP). Представлені розрахунки підтвердили доцільність прийняття до реалізації аналізованого проекту оптимізації управління ризиками за рахунок розробки та впровадження корпоративної інформаційної системи управління ризиками.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота на тему: «Механізм управління ризиками в організації», виконана за матеріалами девелоперської компанії ТОВ «ДІМ».

Діяльність підприємства відбувається під впливом комплексу різних видів ризиків, що може привести до негативних наслідків і навіть до банкрутства. Тому питання управління ризиками в організації є ключовим елементом в системі загального управління. В даному контексті пріоритетними стають питання оцінки, а також вдосконалення системи збору та обробки інформації в максимально придатному розрізі для прийняття оперативних і стратегічних рішень в умовах невизначеності з метою мінімізації ризиків організації. В сучасних умовах, коли ситуація у зовнішньому середовищі є абсолютно непрогнозованою, ефективно побудована система управління ризиками може забезпечити основу для довгострокового виживання та розвитку.

Зміст роботи повністю відповідає затвердженій темі та завданню щодо її розробки. Тема кваліфікаційної магістерської роботи розкрита повно та якісно. У роботі розглянуто теоретичні засади механізму управління ризиками, визначено сутність та види ризиків, з якими може зіткнутися організація. Встановлено, що ефективність управління ризиками багато в чому залежить від методів їх аналізу та оцінки. Постійний моніторинг реалізованої політики управління ризиками дає змогу аналізувати ефективність використовуваних заходів для зниження ступеня ризику, забезпечує необхідний рівень інформації, дозволяє накопичувати знання і досвід для наступних кроків прийняття рішень при аналізі та оцінці ризику, а також розробляти методи і способи подальшого ефективного управління ними.

Концепція активного динамічного використання ризиків приходить на зміну концепції статичного управління ризиками, спрямованість дії якої

обмежується поточним періодом часу і не враховує необхідності досягнення стратегічних цілей компанії в довгостроковій перспективі.

Аналітична частина роботи була присвячена аналізу та оцінці ризиків підприємства – об'єкта дослідження, діяльність якого пов'язана з будівельною сферою. Оцінку ризиків ТОВ «ДІМ» здійснено через оцінку рівня ліквідності підприємства, структурного аналізу ризиків, оцінки запасу його фінансової міцності та рентабельності. В цілому встановлено, що аналізоване підприємство ТОВ «ДІМ» у 2017-2019 рр. загалом підвищило запас своєї фінансової стійкості до 3,0%. Виявлено, що основним недоліком у підході ТОВ «ДІМ» щодо управління ризиками є те, що у підприємства відсутній комплексний підхід до управління ризиками, відсутня інтегрована система. Управління кожним конкретним видом ризику покладено на окремі функціональні підрозділи та посади, які є власниками відповідних бізнес-процесів.

Автором було запропоновано заходи щодо оптимізації механізму управління ризиками в ТОВ «ДІМ», зокрема розроблено поетапний процес створення системи управління ризиками. Кожен етап запропонованого комплексу регламентованих процедур управління ризиками відноситься до всіх рівнів ієрархії організаційної структури компанії. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо оптимізації управління ризиками ТОВ «ДІМ» за допомогою інструментарію проектного аналізу.

Кваліфікаційна магістерська робота має певну практичну цінність. Її основні положення можуть бути використані в процесі розробки механізму управління ризиками організацій як будівельної сфери, так і інших сфер діяльності.

RESUME

Qualification work on the topic: "Risk management mechanism in the organization", performed on the materials of the development company LLC "HOUSE".

The company's activities are influenced by a complex of different types of risks, which can lead to negative consequences and even bankruptcy. Therefore, the issue of risk management in the organization is a key element in the overall management system. In this context, priority is given to evaluation, as well as improving the system of collection and processing of information in the most appropriate context for making operational and strategic decisions in conditions of uncertainty in order to minimize the risks of the organization. In modern conditions, when the situation in the external environment is completely unpredictable, an effectively constructed risk management system can provide a basis for long-term survival and development.

The content of the work fully corresponds to the approved topic and the task of its development. The topic of the qualifying master's thesis is fully and qualitatively disclosed. The paper considers the theoretical foundations of the risk management mechanism, identifies the nature and types of risks that an organization may face, assesses the security of the banking system and banks of Ukraine, provides suggestions on the prospects for banking security in Ukraine. It is established that the effectiveness of risk management largely depends on the methods of their analysis and evaluation. Ongoing monitoring of the implemented risk management policy allows to analyze the effectiveness of the measures used to reduce the degree of risk, provides the necessary level of information, allows to accumulate knowledge and experience for the next decision-making steps in risk analysis and assessment, and to develop methods and ways to further manage them.

The concept of active dynamic use of risks replaces the concept of static risk management, the focus of which is limited to the current period of time and

does not take into account the need to achieve strategic goals of the company in the long run.

The analytical part of the work was devoted to the analysis and risk assessment of the enterprise - the object of study, whose activities are related to the construction industry. Risk assessment of DIM LLC was carried out through the assessment of the company's liquidity level, structural risk analysis, assessment of its financial strength and profitability margin. In general, it was found that the analyzed company LLC "HOUSE" in 2017-2019 in general increased the stock of its financial stability to 3.0%. It was found that the main disadvantage of DIM LLC's approach to risk management is that the company does not have a comprehensive approach to risk management, there is no integrated system. Management of each specific type of risk is entrusted to separate functional units and positions that are the owners of the respective business processes.

The author proposed measures to optimize the risk management mechanism in LLC "HOME", in particular, developed a phased process of creating a risk management system. Each stage of the proposed set of regulated risk management procedures applies to all levels of the hierarchy of the organizational structure of the company. The economic substantiation of the offered measures on optimization of risk management of LLC DIM by means of tools of the project analysis is carried out.

The master's thesis has a certain practical value. Its main provisions can be used in the process of developing a risk management mechanism for organizations in the construction industry and other areas of activity.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александр Насиковский: Миссия DIM group – воплощать в реальность то, о чем мечтают украинские семьи. URL: https://www.segodnya.ua/press_studio/aleksandrnasikovskijmissiyadimgroup-1161573.html. (дата звернення: 01.10.2020).
2. Ананьева Ю. В. Управління фінансовими ризиками – фактор стійкого розвитку підприємства реального сектору економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, 2020. № 16(44). С. 127–135.*
3. Башинська І.О., Валянська А.О., Гомонюк Г.І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Молодий вчений. 2019. №. С. 413-416.*
4. Башинська І.О., Мотова А.В., Полещук А.А. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Електронний науково-практичний журнал «Економіка та управління національним господарством». 2017. Вип. 17. С. 91-98.*
5. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
6. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 116-121.*
7. Босак І.П., Гузела О.І. Загальна оцінка економічного ризику підприємства. *Квалілогія книги. 2011. № 1. С. 148-151.*
8. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності. Київ, Знання України, 2003 (2004). 404 с.
9. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
10. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств. *Фінанси підприємств. 2012. № 10. С. 15–21.*

11. Галіч М., Михайлов А. Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 61-71.

12. Герасименко О.М. Національні стандарти з ризик-менеджменту: концептуальні аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. URL: http://journals.stu.cn.ua/problems_and_prospects_economics_management/article/view/156303 (дата звернення: 11.09.2020).

13. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень. Х.: ХПІ, 2013. 150 с.

14. Гончаров Д. С. Комплексный подход к управлению рисками для современных компаний. М.: Вершина, 2008. 224 с.

15. Гранатуров В.М. Економічний ризик: сутність, методи вимірювання, шляхи зниження: навчальний посібник. К.: «Справа і Сервіс». 2010. 208 с.

16. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія. О.: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2013. 164 с.

17. Група компаній DIM: матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Група_компаній_DIM (дата звернення: 01.10.2020).

18. Група компаній DIM: офіційний веб-сайт компанії. URL: <https://dim-bud.ua/about/> (дата звернення: 01.10.2020).

19. Група компаній DIM – трендсеттер у світі нерухомості. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/neruhomist-kompaniya-dim-pro-perevagi-svojih-zhk-v-kiyevi-i-za-mezhami-mista-novini-ukrajini-50113731.html> (дата звернення: 01.10.2020).

20. Диба М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства. *Національний університет «Львівська*

політехніка». Серія: Облік та аудит. 2018. № 1. С. 22–28.

21. Домбровська С. О. Вплив фінансового ризику на систему управління фінансовими ресурсами підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. 2016. № 2 (61). С. 184–193.*

22. Зур'ян О.В. Економічна сутність та класифікація фінансових ризиків. *Наукові праці МАУП, 2016, Вип. 50(3). С. 141–146.*

23. Калюжна Ю.В. Аналіз ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2. С. 33-39.*

24. Клименко С.М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 252 с.

25. Коломієць Г.М., Гузненков Ю.Г. Категорія «ризиків» в дискурсі сучасної економічної теорії. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2010. № 921. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6831/2/Kolomiets.pdf> (дата звернення: 11.09.2020).*

26. Комишова Г.І. Методи оцінки ризиків у проекті. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. № 3(35). С. 94-97.*

27. Королькова Е.М., Риск-менеджмент: управление проектными рисками. Т.: Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ». 2013. 160 с.

28. Королькова Е.М. Реализация системного подхода в риск-менеджменте. *Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 5 (57). С. 71-77.*

29. Коюда П.М., Коюда О.П. Характеристика та класифікація ризиків. *Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. Сб. 2016. Вып. 71. С. 203–214.*

30. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. Москва, ИНФРА-М, 2011. 224 с

31. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: навчальний

посібник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.

32. Моисеева А. В. Обзор международных и национальных стандартов в области управления рисками. *Молодой ученый*. 2017. № 10 (144). С. 261-264.

33. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.

34. Найт К. Риск-менеджмент - искусство управления. *Управление качеством*. 2012. № 1. С. 46-50.

35. Насіковський Олександр Володимирович: матеріали вільної енциклопедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Насіковський_Олександр_Володимирович (дата звернення: 01.10.2020).

36. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 598 с.

37. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара: наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 року № 616 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16> (дата звернення: 11.09.2020).

38. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Х.: НТУ «ХП», 2015. 220 с.

39. Про затвердження Положення про управління ризиками, пов'язаними з наданням державних гарантій, та розподіл таких ризиків між державою, кредиторами і позичальниками: постанова Кабінету міністрів України № 131 від 23.02.2011 р. (чинний) [Електронний ресурс] URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/131-2011-%D0%BF> (дата звернення:

11.09.2020).

40. Рачинська А.В. Сутність та класифікація ризиків на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5267> (дата звернення: 11.09.2020).

41. Риск: Этимологический онлайн-словарь русского языка Макса Фасмера. URL: <https://lexicography.online/etymology/vasmer/p/риск> (дата звернення: 11.09.2020).

42. Ризик: Тлумачний словник української мови. URL: <https://eslovnyk.com/ризик> (дата звернення: 11.09.2020).

43. Сахарцева І.І., Шляга О.В. Ризики економічної діагностики підприємства. К.: Кондор, 2012. – 380 с.

44. Сейсебаєва Н. Г., Трещова Е. О.Методичний підхід до визначення ефективності системи ризик-менеджменту підприємства шляхом комплексного оцінювання його ризиків. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. №1 (41). С. 25-31.

45. Семенова К. Д., Тарасова К.І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. – Одеса: Одеський національний економічний університет*. 2015. Вип. 3. № 58. С. 221-227.

46. Семенютіна Т. В. Формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві: від функціонального до інтегрованого підходу. *Пошук ефективних механізмів господарювання в контексті сучасної економічної теорії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 30-31 травня 2014 р.) У 2-х частинах*. О.: Видавничий дім «Гельветика», 2014. Ч.1. С.76-78.

47. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Т. 2, № 2 (66). С. 224–227.

48. Старенька О. Оцінка ризиків як компонент системи внутрішнього

контролю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: Д.В. Завадська*. 2019. № 9-10 (272-273). С. 127-145.

49. Тарасова Т.О., Червчата А.О., Ставерська Т.О. Обліково-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту в умовах сталого розвитку підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 2. С. 142-153.

50. Тарасова К. І. Методологічні засади кількісної оцінки ризиків. *Наукові записки Одеського національного економічного університету. Серія «Економіка»*. Вип. 23. 2013. № 23. С. 367–372.

51. Ткаченко С. Є. Теоретичні засади управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 169-177.

52. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(2). С. 9-13.

53. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4. С. 187–193.

54. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(2). С. 131-135.

55. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52), С. 189–199

56. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019.

№ 1. С. 253-264.

57. Якошь І.С. Необхідність упровадження комплексної системи управління ризиками на підприємствах реального сектору економіки. *Економіка промисловості*. 2019. № 4. С. 152-156.

58. Яресько Р.С. Дослідження сутності поняття «ризик» як економічної категорії. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2014. №14. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47034> (дата звернення: 11.09.2020).

59. Carroll R. L. *Enterprise Risk Management: A Framework for Success*. Chicago: American Society for Healthcare Risk Management, 2014. 21 p.

60. Marc M., Sprčić D., Žagar M. Is enterprise risk management a value added activity? *Ekonomika a management*. Prague, 2018. Vol. XXI, № 1. pp. 68–84.

61. Risk: definition. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/risk.asp> (дата звернення: 11.09.2020).

62. Risk: Oxford English Dictionary (3rd ed.). Oxford University Press. September 2005. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Oxford_English_Dictionary (дата звернення: 11.09.2020).

63. Integrated Framework: COSO Committee of sponsoring organization of the treadway commission [Офиц. сайт]. URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. (дата звернення: 11.09.2020).

64. Risk management. FERMA Federation of European Risk Management Association [Офиц. сайт]. URL: <http://www.ferma.eu/risk-management/> (дата звернення: 11.09.2020).

ДОДАТКИ

Таблиця А.1

Система показників абсолютного вимірювання ризику [24]

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
1	2	3
Абсолютне вимірювання ризику		
Абсолютна величина ризику (абсолютний рівень втрат)	$W = p_n \cdot x,$ де W – величина ризику, p_n – імовірність небажаних наслідків, x – величина цих наслідків	Перевагою даного підходу є те, що в якості i -го параметра (P_i) можна використовувати широкий спектр показників, за якими підприємство прогнозує збитки у випадку реалізації певного ризику
Математичне сподівання	<p><i>Для дискретної величини</i></p> $M(x) = \sum_{i=1}^{\infty} x_i \cdot p_i,$ де x_i – значення випадкової величини, $i = 1, 2, \dots, p_i$ – відповідні ймовірності. <p><i>Для обмеженого числа (n) можливих значень випадкової величини</i></p> $M(x) = \sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i.$ <p><i>Для випадкової неперервної величини x</i></p> $M(x) = \int_{-\infty}^x x \cdot f(x) dx \text{ або}$ $M(x) = \int_a^b x \cdot f(x) dx,$ якщо неперервна випадкова величина визначена на інтервалі $[a, b]$, де $f(x)$ – щільність ймовірності	Математичне сподівання, пов'язане з невизначеною ситуацією, є середньозваженим усіх можливих результатів, де ймовірність кожного з них використовується як частота або питома вага відповідного значення. Сподіване значення вимірює результат, котрий середньому очікується. Ймовірнісний зміст математичного сподівання конкретного параметра від проведення підприємницької діяльності полягає в тому, що воно приблизно дорівнює середньому арифметичному його можливих значень
Дисперсія	<p><i>Для випадкової величини X</i></p> $D(x) = M\{(x - M(x))^2\}.$ <p><i>Для дискретної випадкової величини X</i></p> $D(x) = \sum_{i=1}^n (x_i - M(x))^2 \cdot P_i$ <p><i>Для неперервної величини X</i></p> $D(x) = \int_{-\infty}^x (x - M(x))^2 \cdot p_i dx \text{ або}$ $D(x) = \int_a^b (x - M(x))^2 \cdot f(x) dx$	Дисперсія – середньозважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних. Характеризує розсіювання значення випадкового параметра від його середнього прогнозованого значення

Продовження додатку А

1	2	3
Середньоквадратичне відхилення	$\delta(x) = \sqrt{D(x)}$	Показує максимально можливе коливання певного параметра від його середньоочікуваної величини та дає можливість оцінити ступінь ризику з погляду ймовірності його здійснення (чим більша величина даної числової характеристики, тим ризикованішим є господарське рішення)
Семіваріація (S_{VAR}^+, S_{VAR}^-)	$S_{VAR}^+ = \frac{1}{P^+} \times \sum (a_{ij} - M_j)^2 \times P_j \times a_{ij},$ <p>де P^{+-} – сумарна ймовірність настання тих зовнішньоекономічних умов, які дають ймовірність, більшу від середнього значення</p>	Додатна семіваріація характеризує дисперсію тих значень прибутку, які більші від середнього. Чим більше значення вона має, тим більшим є очікуваний від варіанту рішення прибуток. Від'ємна семіваріація характеризує дисперсію тих значень прибутку, які менші від середнього. Чим менше від'ємна семіваріація, тим менші очікувані втрати
Семіквадратичне відхилення (SS_{VAR}^+, SS_{VAR}^-)	$SS_{VAR}^{\pm} = \sqrt{S_{VAR}^{\pm}}$	Додатне семіквадратичне відхилення абсолютного значення сподіваного прибутку; показує абсолютну відстань, на якій знаходиться значення прибутку, більше від середнього (математичного сподівання). Чим більше значення показника, тим більший ризик. Від'ємне семіквадратичне відхилення характеризує відхилення абсолютного значення очікуваних втрат (можливе збільшення втрат). Чим більше значення показника, тим менший ризик

Таблиця А.2

Система показників відносного вимірювання ризику [24]

Відносне вимірювання ризику		
Величина ризику у відносному вираженні	Розмір збитків, віднесений до конкретної бази, обраної безпосередньо підприємством, залежно від специфіки та виду оцінюваного ризику	Базою віднесення збитків можуть виступати: витрати на виробництво, вартість основних виробничих фондів, активи підприємства, прибуток, чисельність персоналу, вартість окремих ресурсів і т. д. Вибір тієї або іншої бази не має принципового значення, але необхідно віддавати перевагу показнику, що має високий ступінь достовірності
Коефіцієнт варіації $K(x)_{VAR}$	$K(x)_{VAR} = \delta(x) / M(x)$, де $\delta(x)$ – середньоквадратичне відхилення доходів, $M(x)$ – величина сподіваних доходів	Порівнює ризикованість напрямів діяльності і конкретних ситуацій за ознаками (втратами), вираженими у різних одиницях виміру. Коефіцієнт варіації може змінюватися в межах від 0 до 100 %. Чим менша величина, тим більш стабільною є прогнозована ситуація і, відповідно, менший ступінь ризику здійснення напряму діяльності чи певного заходу
Коефіцієнт ризику (K_R)	$K_R = SS_{VAR}^- / SS_{VAR}^+$	Чим більше значення, тим більшим є ступінь ризику варіанту рішення



Рис. Б.1. ЖК А136 Highlight House від групи компаній «ДІМ» [19]



Рис. Б.2. ЖК Park Lake City від групи компаній «ДІМ» [19]

Таблиця В.1

Баланс підприємства ТОВ «ДІМ» за 2017-2019 рр.

Актив	Код рядка	Роки		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	160	1003	1214
первісна вартість	1001	687	1592	1826
накопичена амортизація	1002	527	589	612
Незавершені капітальні інвестиції	1005	785	3598	2387
Основні засоби:	1010	77869	77543	78975
первісна вартість	1011	144830	156853	169078
знос	1012	66961	79310	90103
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	294
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	79108	82438	82870
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	164386	191515	157257
Виробничі запаси	1101	69960	65297	83947
Незавершене виробництво	1102	78189	5463	36748
Готова продукція	1103	7791	116091	30843
Товари	1104	8446	4664	5719
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

Продовження додатку В

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50578	212101	129872
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	20557	15437	16487
з бюджетом	1135	8633	35263	25819
у тому числі з податку на прибуток	1136	4206	572	742
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27482	8738	9784
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	60520	5843	9862
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	60520	5843	69862
Витрати майбутніх періодів	1170	6714	3332	4871
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	35	50	94
Усього за розділом II	1195	338905	472279	354046
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	418013	554717	436916

Пасив	Код рядка	2017	2018	2019
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	80886
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	4302	3903	4120
Додатковий капітал (ст. 320, 330)	1410	30729	30708	30741
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	16672
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	75074	62846	56300
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	207663	195015	188719
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	944	857	812

Продовження додатку В

1	2	3	4	5
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання (ст. 450+470)	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення (ст. 410)	1520	3952	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу (ст. 400)	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	4896	857	812
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями (ст.510)	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	203020	335521	229081
за розрахунками з бюджетом	1620	133	184	195
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	98	83	121
за одержаними авансами	1635	794	205	574
за розрахунками з учасниками	1640	0	16328	10271
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	5670	7143
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1409	854	0
Усього за розділом III	1695	205454	358845	247385
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	418013	554717	436916

Таблиця Д.1

Звіт про фінансові результати ТОВ «ДІМ» за 2017-2019 рр.

Стаття	Код рядка	Роки		
		2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	228844	488585	512328
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133087	336846	352886
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток / збиток	2090(5)	95757	151739	159442
Інші операційні доходи	2120	25708	31782	33471
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	56164	68922	72381
Витрати на збут	2150	32308	62809	74641
Інші операційні витрати	2180	29179	41340	36249
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток	2190(5)	3814	10450	9642
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0
Інші доходи	2240	0	7	16
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	1032	606	1248
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток	2290(5)	2782	9851	8410
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1370	-3634	-2731
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток	2350(5)	1412	6217	5679

Таблиця Д.2

Елементи операційних витрат за 2017-2019 рр.

Стаття	Код рядка	Роки		
		2017	2018	2019
Матеріальні затрати	2500	65841	291452	302487
Витрати на оплату праці	2505	24573	30628	33548
Відрахування на соціальні заходи	2510	5455	7101	7870
Амортизація	2515	13476	13235	14151
Інші операційні витрати	2520	86592	44540	41879
Разом	2550	195937	386956	399935