МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ВОВК Наталія Володимирівна

Формування стратегії і тактики управління ризиками підприємства.

/ Fоrmatіоn оf strategy and taсtісs оf enterprіse rіsk management

"спеціальність: 073 - Менеджмент

освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзм-21

Н. В. Вовк

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

**Розділ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

**1.1. Управління ризиками: поняття, види стратегій та тактик**

В процесі розробки кожна організація зіштовхується з ризиками, можливостями настання будь-яких негативних явищ для компанії. Як вже зазначалось ставлення до ризиків різне: хтось намагається їх не помічати, хтось уникає, але лише небагато системно та свідомо управляють ризиками. Найбільш популярним методом управління ризиками до цих пір є створення резервів «на чорний день».

Поняття «ризику» в різних джерелах трактується по-різному. Розглянемо найпоширеніші з них:

* ризик – це можливість несприятливої ситуації або невдалий результат виробництва та економічної або будь-якої іншої діяльності;
* у підприємницькій діяльності під «ризиком» розуміють загрозу втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або поява додаткових витрати в результаті впровадження певної виробничої та фінансової діяльності.

Під стратегією управління розуміють напрям та методи використання коштів для досягнення мети. Кожен метод відповідає певному набору правил та обмежень, щоб зробити рішення ефективнішим. Стратегія допомагає концентрувати зусилля з різних рішень, які не суперечать стратегії загальної лінії та відкидають всі інші варіанти. Після досягнення мети ця стратегія перестає існувати, оскільки нові цілі вимагають розробки нової стратегії.

Тактика – практичні методи та методи управління для досягнення заданої мети за певних умов. Завданням управлінської тактики є вибір найбільш оптимального рішення та найбільш конструктивних методів у певній економічній ситуації та техніці управління.

Управління ризиками як система управління складається з двох підсистем: керовану підсистему - об'єкт керування та контрольна підсистема - контрольний об'єкт.

Управління ризиками – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію управління та тактику, спрямовану на досягнення основних бізнес-цілей організації.

Сучасна економічна наука розглядає ризик як можливу подію, внаслідок якої можуть виникнути позитивні, нейтральні чи негативні наслідки. Якщо ризик передбачає наявність як позитивних, так і негативних результатів, це стосується спекулятивних ризиків. Якщо наслідки є негативними, або взагалі відсутні, такий ризик називається чистим.

Метою управління ризиками у сфері економіки є підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання шляхом захисту від реалізації чистих ризиків.

Стратегія управління ризиками – це мистецтво управління ризиками підприємства в умовах невизначених економічних ситуацій, заснованих на прогнозуванні ризиків та впровадження методів їх зменшення. Така стратегія включає правила на основі яких приймають рішення щодо ризику та способи визначення варіантів їх вирішення.

Як вже зазначалось, управління ризиками починається з усвідомлення, що ризики є у всіх, від них не можна «втекти».

Кожна компанія у своїх позиціях на ринку підпадає під наступні ризики:

* ризик падіння продаж;
* ризик неконтрольованого росту витрат;
* ризик неможливості розрахуватись по боргам кредитний ризик);
* організаційні ризики (ризики, пов’язані з помилками менеджменту компанії, її співробітників; проблеми системи внутрішнього контролю, погано розробленими правилами робіт, тобто ризики, пов’язані з внутрішньою організацією роботи компанії);
* техніко-виробничі ризики (ризики виникнення пожеж, аварій у зв’язку з неправильною організацією виробничого процесу; ймовірність втрат у результаті збоїв та поломки обладнання, тощо);
* юридичні ризики (можуть виникати через невідповідність внутрішніх документів, укладених договорів компанії чинним законодавчим нормам та вимогам).

Окремої уваги заслуговують комерційні ризики (ризики, які виникають в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємцем) і транспортні ризики. Від багатьох власників компаній доводиться чути, що: «так, є ризик падіння продаж, але продажі і раніше падали, а потім росли, так і це переживемо». Фактично, вони не впроваджують конкретних заходів, поки не занадто пізно.

Ризики не існують самі по собі, завжди є джерела їх виникнення, які не можливо локалізувати, щоб ризиків не було взагалі.

Перший ризик, з яким зіштовхується компанія з моменту появи на ринку – це ризик вибору неправильної стратегії. Обравши бізнес-напрямок, який не має перспектив, компанія з високою долею ймовірності рано чи пізно зіштовхнеться зі стратегічною кризою.

Вихід – необхідно змінювати стратегію.

Наступний ризик, який очікує суб’єкта господарювання, це ризик неконтрольованого росту витрат. Якщо компанія вміло працює з витратами, то наступний ризик – це ризик падіння виручки (криза доходів). Як правило, він настає внаслідок зменшення ринку або більш успішних дій конкурентів.

Один з найтяжчих за наслідками ризиків, з яким підприємство може зіштовхнутись, здійснюючи свою діяльність – це ризик неможливості своєчасного розрахунку по боргам (ризик втрати ліквідності).

Ризик втрати ліквідності – ймовірність отримання збитку через відсутність необхідних грошових засобів для виконання зобов’язань у визначені терміни. Наприклад, компанія повинна розрахуватись з кредиторами протягом 10 календарних днів, але через затримки платежу за свою поставлену продукцію покупцю, вона не має в своєму розпорядженні готівкові грошові засоби. Негативними наслідками для компанії в цій ситуації будуть застосовані штрафні санкції зі сторони кредитора і зниження ділової репутації.

Ризик втрати ліквідності може призвести суб’єкта господарювання до банкрутства (див. рис. 1.1.).

Підприємницька свобода

+

-

Можливо

Що піддаються управлінню

Гостро

Непідконтрольні

Приховано

Криза рентабельності

Реальна небезпека

Криза доходів

Криза ліквідності

«Тиха» небезпека

Найбільша загроза

Банкрутство

Достатня надійність

Недостатня надійність

Стратегічна криза

+

і

Стан компанії

Рис. 1.1.Ризик втрати ліквідності

Джерело: складено автором.

Управління ризиками слід розпочинати з розуміння того, що:

* будь-який прибуток супроводжується ризиком;
* чим вищий рівень ризику в даному сегменті ринку, тим вища норма прибутку;
* завдяки наявності ризиків ви можете зайняти своє місце на ринку;
* ризики – це союзники того, хто вміє ними управляти.

Аварійні виходи – це комплекс дій співробітників компанії, спрямований на ліквідацію негативних наслідків події, яка вже настала.

Створення комплексу аварійних виходів дає змогу компанії достойно виглядати в очах клієнтів і знизити втрати. Однак, це вже витратна боротьба аз негативними наслідками, які настали.

Діяльність з управління ризиками спрямована на зниження ймовірності їх настання і зменшення розмірів збитків, а не ліквідацію наслідків, які не піддаються управлінню.

*Реєстри ризиків.*

З метою управління ризиками в компаніях після розробки комплексу аварійних виходів доцільно створити реєстри ризиків. Реєстри ризиків представляють собою перелік ризиків, джерела їх виникнення, наслідків настання негативних подій (рис. 1.2.).

Джерело

Ризик

Подія/

відмова

Наслідок

Рис. 1.2. Алгоритм створення реєстру ризиків

Джерело: складено автором.

При складанні реєстрів в якості джерела інформації використовують аналіз ризиків (негативних подій) попередніх періодів. Накопичена статистика допоможе оцінити ймовірність настання ризиків і потенціальний розмір збитку.

Якщо досвіду роботи з негативними подіями у компанії немає, то можна використовувати наступні методи ймовірності настання негативних наслідків подій, ризиків:

* статичний;
* експериментальний;
* експертний.

*Системне управління ризиками.*

Системне управління ризиками полягає в наступних стратегіях (рис. 1.3.):

* уникнення;
* зниження;
* передавання;
* прийняття.

Дії ризику

Стратегія

Прийняття

Передавання

Зниження

Уникнення

Збитки брутто від ризику

Рис. 1.3. Управління ризиками: види стратегій

Джерело: складено автором.

Приймати ризики означає створювати резерви для ліквідації можливих негативних наслідків, наприклад, створення резерву по сумнівних боргам на оплату непогашеної дебіторської заборгованості.

Цей резерв створюють, як правило, у вигляді відсотку від отриманої виручки. Відсоток визначають відштовхуючись від статистики попереднього року (півроку, кварталу) з корегуванням на очікування по змінах платоспроможності клієнтів.

Передавати ризики – перекладати ризики на постачальників і кредиторів. Наприклад, компанії, яким вдалося мінімізувати наслідки девальвації української гривні. Діяли наступним чином: брали кредити в українській гривні (хоча їх не потребували), врівноважуючи гривневу дебіторську заборгованість. Далі частина кредитних засобів спрямовувалась на розрахунок з постачальниками, решту (вільні грошові засоби) виводили з бізнесу шляхом видачі кредитів власникам. Власники –фізичні особи конвертували гривні в долари США. Після настання девальвації власники повернули позику і розрахувались по кредитам.

Знижувати ризики – це проводити зміни бізнес-процесів в компанії (наприклад, впровадження штрих-кодування).

Уникати ризик означає кардинальні зміни товарного портфелю, вихід на інший ринок.

Якщо спробувати глобально оцінити ефективність систем управління ризиками, то достатньо згадати досвід Німеччини, де управління ризиками зведено в ранг державної політики. Наприклад, в Німеччині діє 5 нормативних та піднормативних актів, які зобов’язують компанії управляти ризиками. За оцінками багатьох спеціалістів з макроекономіки, німецькі компанії найменш постраждали від глобальної кризи завдяки ефективним системам управління ризиками.

**1.2.Міжнародний досвід у сфері управління ризиками**

Ще на початку 90-х років ХХ століття ризик-менеджмент розглядали як фрагментарний, вузькоспеціалізований підхід з управління ризиками. Найбільших успіхів у сфері управління ризиками на той час досягли крупні фірми фінансового сектору: страхові компанії та перестрахувальні товариства, які були змушені здійснювати оцінку та експертизу різних ризиків, забезпечуючи страхування приватних корпорацій та державних утворень від можливих негативних наслідків; банківський сектор через появу складних фінансових інструментів та сильною автоматизацією бізнесу.

За останні 25 років відбувся революційний переворот в сфері управління ризиками: ризик-менеджмент перестав бути виключно турботою фінансових корпорацій і став активно застосовуватись в інших секторах економіки. Нова парадигма управління ризиками передбачає перехід від фрагментарного підходу з вузьким спрямуванням на конкретні операції та види діяльності компанії до комплексного управління ризиками підприємства, холдингами й цілими галузями економіки (рис. 1.4).

Інтуїтивне управління ризиками

Комплексна система управління ризиками

Enterprіse Rіsk Management Hоlіstіс Apprоaсh

Фрагментарне управління ризиками

Sіlо Apprоaсh

Рис. 1.4. Розвиток управління ризиками

Державні інститути країн ЄС також активно стали використовувати передові практики ризик-менеджменту для вирішення екологічних, технологічних, соціальних та інших завдань. Управління ризиками стало важливою та невід’ємною складовою менеджменту, показники ризику, своєю чергою, стали впливаючим фактором на рівень нагород й преміювання, починаючи від топ-менеджерів і закінчуючи керівниками нижчих ланок, а також одним з ключових індикаторів KPІ[[1]](#footnote-1).

Від початку 90-х років ХХ ст. світова практика демонструє активний розвиток процесів стандартизації у сфері управління ризиками (рис. 1.5).

1995 р.:

Стандарт Австралії та Нової Зеландії

AS/NZS 4360:2004

“Rіsk Management”

1997 р.:

Канадський стандарт

СSA Q 850:1997

“Rіsk Management fоr Deсіsіоn Makers”

2002 р.:

Стандарт ІRM

AІRMІС і ALARM

(FERMA RMS)

“Rіsk Management Standard”

2001 р.:

Японський стандарт

JІS Q 2001:2001

“Guіdelіnes fоr Develоpment and Іmplementatіоn оf Rіsk Management System”

2002 р.:

ІSО/ІEС Guіde 73

“Rіsk Management-

Vосabulary”

2009 р.:

ІSО/ІEС 31010:2009

“Rіsk Management-Rіsk Assessment Teсhnіques”

2009 р.:

ІSО Guіde 73:2009

“Rіsk Management - Vосabulary”

2009 р.:

ІSО 31000:2009

“Rіsk Management-Prіnсіples and Guіdelіnes”

Рис. 1.5. Історія стандартизації управління ризиками

Поширення стандартів[[2]](#footnote-2) відбувалось як на країновому рівні, так і на міжнародному та галузевому (наприклад, банки й страхові компанії) (табл. 1, 2, 3). Підтвердженням цьому є національні стандарти управління ризиками, прийняті в країнах з англосаксонським правом (Австралії, Нової Зеландії, Японії, Великобританії, ПАР, Канаді), а також стандарт, який був розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (СОSО, США) [5], стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) [6] і стандарт з управління ризиками ІSО 31000:2009 [7].

Водночас з цим з’явились багаточисленні вимоги регуляторів до побудови і вдосконаленню процесу управління ризиками компаній, пов’язаних з галузевою специфікою. Серед галузевих стандартів управління ризиками найбільшу відомість отримали стандарти, які торкаються діяльності страхових компаній, перестрахувальних товариств (Sоlvenсy, Sоlvenсy ІІ) і банків (Basel, Basel ІІ, Basel ІІІ).

Стандартами в сфері ризик-менеджменту передбачена уніфікація: термінології, яка використовується в цій сфері; складових процесу управління ризиками; підходів до побудови організаційної структури ризик-менеджменту.

Однак, не зважаючи на проведену всередині кожного стандарту управління ризиками, уніфікацію термінів, методи та цілі ризик-менеджменту в різних країнах відрізняються. На рис. 1 представлені національні та міжнародні стандарти, термінологія яких мінімально різниться. При спробі поєднання різних стандартів можлива плутанина, оскільки дефініція базових термінів в них відрізняється.

Тому розглянемо стандарти, які найбільш поширені у світі.

Стандарт «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель», розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (Соmmіttee оf Spоnsоrіng Оrganіzatіоns оf the Treadway Соmmіssіоn, СОSО) [5].

Цей документ представляє собою концептуальні основи управління ризиками організацій і містить детальні рекомендації зі створення корпоративної системи управління ризиками в рамках організації. Процес управління ризиками організації в інтерпретації СОSО складається з восьми взаємопов’язаних компонентів: (1) визначення внутрішнього середовища; (2) постановка цілей; (3) визначення (ідентифікація) ризикових подій; (4) оцінка ризику; (5) реагування на ризик; (6) засоби контролю; (7) інформація та комунікації; (8) моніторинг.

Таким чином, стосовно визначення складових процесу управління ризиком аналізований документ наслідує розуміння процесу, що вже склався в стандартах з ризик-менеджменту.

В світовій практиці стандарт, який отримав назву «Куб СОSО» (рис. 1.6), встановлює взаємозв’язки між цілями організації (стратегічні, операційні цілі, підготовка звітності та дотримання законодавства), організаційною структурою компанії (рівні компанії, підрозділи, господарської одиниці, дочірнього підприємства) та вже описаними компонентами процесу управління ризиками.

1. Внутрішнє середовище. Формує основи підходу до управління ризиками. Охоплює: раду директорів; філософію управління; ризик-апетит; чесність та етичні цінності; важливість компетентності; організаційну структуру; делегування повноважень та розподіл відповідальності; стандарти управління персоналом.

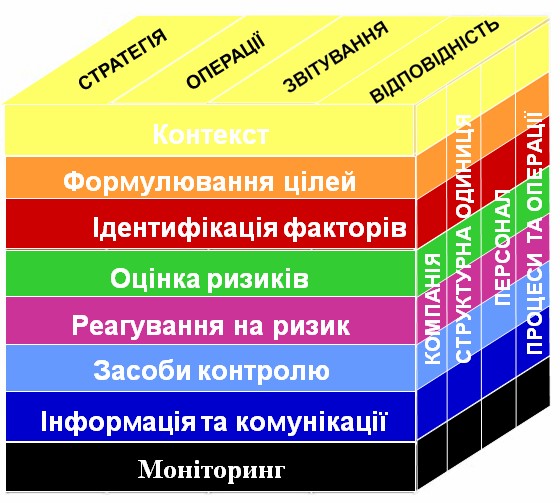


Рис. 1.6. Куб СОSО [12]

1. Постановка цілей.
   * Цілі повинні бути визначені до того, як керівництво розпочне виявляти події, які можуть впливати на їх досягнення.
   * Керівництво компанії має правильно організований процес вибору та формування цілей, які відповідають місії організації та рівню їх ризик-апетиту.
2. Оцінка ризиків
   * Ризики аналізують з врахуванням ймовірності їх виникнення та ступеня впливу з метою визначення того, які дії відносно них необхідно впровадити.
   * Ризики оцінюють з погляду властивого та залишкового ризику.
3. Виявлення потенційних подій
   * Внутрішні та зовнішні події, які впливають на досягнення цілей організації, повинні визначатись з врахуванням їх поділу на ризики або можливості.
   * Можливості повинні враховуватись керівництвом в процесі формування стратегії та поставки цілей.
4. Реагування на ризик
   * Керівництво обирає метод реагування на ризик:
     + ухилення;
     + прийняття;
     + зниження/мінімізація;
     + передача.
   * Розроблені заходи дають змогу привести виявлений ризик у відповідність до допустимого рівня ризику та ризик-апетиту організації.
5. Контрольні процедури
   * Політика і процедури розроблені та встановлені таким чином, щоб забезпечувати «розумну» гарантію того, що реагування на ризик, який виник, відбувається ефективно і своєчасно.
6. Інформація та комунікація
   * Необхідна інформація визначається, фіксується та передається у формі та строки, які дають змогу співробітникам виконувати їх обов’язки.
   * Ефективний обмін інформацією в рамках організації по вертикалі і горизонталі.
7. Моніторинг
   * Увесь процес управління ризиками організації відслідковується і при необхідності корегується.
   * Моніторинг здійснюється в рамках поточної діяльності керівництва або шляхом проведення періодичних оцінок.

Стандарт з управління ризиками Федерації європейських асоціацій риск-менеджерів (FERMA) є спільною розробкою Інституту риск-менеджменту (ІRM), Асоціації риск-менеджменту та страхування (AІRMІС) та Національного форуму з риск-менеджменту в громадському секторі (ALARM).

На відміну від розглянутого вище Стандарту СОSО ERM в частині термінології, яка використовується, цей стандарт дотримується підходу, прийнятого в документах Міжнародної організації стандартизації (Керівнитцво ІSО/ІEС Guіde 73 Rіsk Management — Vосabulary — Guіdelіnes fоr use іn standards). Зокрема, ризик стандартом визначено як «комбінація ймовірності події та її наслідки» (рис. 1.7).

**Стратегічні цілі організації**

**Оцінка ризиків**

**Моніторинг**

**Повторний звіт про ризики**

**Звіт по ризикам**

**Прийняття рішення**

**Заходи з управління ризиком**

**Аналіз ризиків:**

* **Ідентифікація**
* **Опис**
* **Вимір**

**Внесення змін**

**Аудит**

Рис. 1.7. Процес управління ризиком згідно стандартам FERMA

Ризик-менеджмент розглядають як центральну частину стратегічного управління організацією, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Водночас, зазначено, що ризик-менеджмент як єдина система управління ризиками повинна включати в себе програму контролю за виконанням поставлених завдань, оцінку ефективності впроваджених заходів, а також систему заохочень на всіх рівнях організації.

Згідно зі Стандартом FERMA виокремлюють чотири групи ризиків організації: стратегічні, операційні та фінансові, а також ризики небезпеки.

Крім того, в документі наведені:

1. Коротка характеристика ключових стадій процесу ризик-менеджменту в межах якої звертає на себе увагу докладний опис вимог до деталізації інформації в звітах про ризики залежно від споживача цієї інформації (серед споживачів внутрішніх звітів – рада директорів підприємства; зовнішніх звітів – зовнішні контрагенти організації). Зокрема, звіт про ризики компанії для зовнішніх користувачів інформації повинен містити опис:
   * методів системи внутрішнього контролю, а саме характеристику зон відповідальності менеджменту організації в питаннях управління ризиками;
   * способів ідентифікації ризиків та їх практичного застосування в діючій системі управління ризиками організації;
   * основних інструментів системи внутрішнього контролю відносно найбільш значущих ризиків;
   * дієвих механізмів моніторингу та відслідковування ризиків.
2. Опис організаційної структури управління ризиком (рада директорів – структурна одиниця – ризик-менеджер), а також основних вимог до розробки нормативних документів в сфері ризик-менеджменту на корпоративному рівні (Програма з управління ризиком організації).

В додатку до стандарту наведені приклади методів, які використовують на практиці.

Одним з найбільш повних та пропрацьованих національних стандартів в сфері управління ризиком експерти визнають Стандарт з риск-менеджменту Австралії та Нової Зеландії.

Стандарт AS/NZS 4360 має загальний (позагалузевий) характер, його основні положення адаптовані для побудови систем управління ризиком низкою транснаціональних компаній.

Згідно до Стандарту AS/NZS 4360 управління ризиком на рівні компанії представляє собою сукупність п’яти послідовних змінюючи одна одну стадії та двох процесів наскрізного характеру (рис. 5). При цьому під управлінням ризиком в стандарті розуміють «сукупність культури, процесів та структур, зорієнтованих на використання потенційних можливостей при одночасному управлінні негативними впливами».

Стадія 1. Визначення середовища

Серед факторів, які визначають необхідність аналізу й ідентифікації внутрішнього середовища компанії, слід виокремити наступні:

* управління ризиком повинне здійснюватися в контексті визначених цілей та завдань організації;
* одним з основних ризиків компанії є виникнення перешкод в процесі досягнення поставлених стратегічних, операційних, проектних та інших цілей;
* чітке формулювання принципів організаційної політики та цілей компанії сприятиме визначенню основних напрямків корпоративної політики в сфері управління ризиками;
* цілі та завдання компанії по сегментам діяльності, а також цільові орієнтири, які формуються при реалізації окремих корпоративних проектів, повинні розглядатись відповідно до цілей компанії як єдине ціле.

В рамках цієї стадії управління ризиком також визначають спектр цільових показників діяльності, складають перелік елементів стратегії компанії, параметрів її функціонування, на які впливатимуть процеси ризик-менеджменту, забезпечують баланс можливих витрат та вигод (так званий етап ідентифікації середовища ризик-менеджменту). Також слід визначити необхідні ресурси та облікові процедури.

Стадія 2. Ідентифікація ризиків. Підчас цієї стадії повинні бути ідентифіковані ризики, зумовлені особливостями зовнішнього та внутрішнього середовищ, проаналізованого на попередньому етапі: розглядають всі можливі джерела ризика, а також наявна інформація про сприйняття ризику (усвідомлення ризику) дотичними сторонами як внутрішніми відносно до організації, так і зовнішніми. Формуються особливі вимоги щодо якості інформації (максимально можливий рівень точності, релевантності, повноти, часової відповідності за наявних ресурсів на її отримання) та її джерел.

Важливо, щоб персонал, задіяний до ідентифікації ризиків володів всією повнотою знань про процеси або активності, які мають бути проаналізовані. Останнє обумовлює необхідність участі в цьому процесі спеціальних робочих груп, які формують експерти різного профілю.

Стадія 3. Аналіз ризиків. Результатом проходження цієї стадії є визначення рівня ризику, який відображає оцінки наслідків та ймовірності ризикованих подій. Тут використовують кількісний та якісний аналіз.

Цінність та значення якісного аналізу суттєво зростає у випадку, коли визначення ризику формується широким колом причетних сторін.

Стадія 4. Оцінювання ризиків. Завданням цієї стадії є ухвалення рішення про допустимість/недопустимість ризику (щодо допустимого ризику не застосовують процедури обробки ризику, які передбачені п’ятою стадією цього процесу управління ризиком).

Оцінка ризику передбачає дослідження рівнів підконтрольності ризик-події, витрат на здійснення впливу, потенційних витрат та вигод, пов’язаних з ризиковою подією. Результати роботи експертів на цій стадії можуть потребувати перегляд критеріїв ризику, встановлених на першій стадії процесу (таким чином, вирішується завдання забезпечення попадання всіх важливих ризиків в сферу аналізу).

Стадія 5. Обробка ризику. На цій стадії здійснюється робота з оціненими та ранжованими ризиками відносно яких ухвалено рішення про їх неприйнятності/неприпустимості для компанії відповідно до критеріїв, визначених на початкових стадіях процесу управління ризиками.

Альтернативні варіанти обробки ризиків:

* уникнення ризику здійснюється або шляхом припинення діяльності, пов’язаної з недопустимим рівнем ризику, або вибору інших, більш прийнятних напрямків діяльності, що відповідають завданням організації, або в процесі вибору альтернативної, менш ризикованої методології щодо організації процесу або напряму діяльності.
* Зниження ймовірності реалізації ризикової події та (або) можливих наслідків реалізації; важливо враховувати необхідність пошуку балансу між рівнем ризику та витратами на зниження ризику до заданого рівня. Коли розроблені підходи щодо зниження ризику віднесені до категорії виправданих, водночас характерні високими витратами реалізації, необхідні витрати потребують бюджетування. Рекомендовані в рамках цієї альтернативи процедури: контроль; вдосконалення процесів; тренінги та підвищення кваліфікації персоналу; аудит та визначення відповідності встановленим правилам.
* Поділ ризику зі третіми сторонами. Потрібно враховати, що передаюча сторона зіштовхується з новим ризиком, пов’язаним з необхідністю організації, яка прийняла ризик, ефективно управляти ним.
* Утримання ризику. Ця альтернатива застосовується щодо залишкових, а також не виявлених ризиків.

В рамках ІSО розроблені та діють стандарти, які розглядають окремі аспекти управління ризиком по низці напрямкам діяльності, наприклад, в нафтогазовій галузі, в сфері експлуатації промислового та медичного обладнання та ін.

В 2002 р. з метою уніфікації термінології в сфері управління ризиком, в тому числі, і при розробці стандартів на різних рівнях, вступило в дію Керівництво (ІSО/ІEС Guіde 73 «Rіsk Management Vосabulary Guіdelіnes fоr use іn standards»).

Наступним рівнем розвитку стандартизації в сфері ризик-менеджменту є підготовка загального стандарту ІSО з управління ризиками. Стандарт ІSО 31000 «Риск-менеджмент – Принципи та керівництво по застосуванню» (Rіsk Management — Prіnсіples and guіdelіnes оn іmplementatіоn). Розробку цього документу в 2009 р. завершила Робоча група по стандартизації в сфері ризик-менеджменту, яка складалась з представників національних органів по стандартизації 26 країн.

Таблиця 1.1

**Основні міжнародні стандарти управління ризиками**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Номер/коротка назва стандарту** | **Назва стандарту (англійською мовою)** | **Назва стандарту (українською мовою)** |
| ІSО/ІEС 31010:2009 | Rіsk management — Rіsk assessment teсhnіques | Ризик-менеджмент – керівництво по оцінці ризиків |
| ІSО/ІEС Guіde 73 | Rіsk Management — Vосabulary — Guіdelіnes fоr use іn  standards | Ризик-менеджмент – словник – керівництво з використання в стандартах |
| ІSО 31000:2009 | Rіsk management — Prіnсіples and guіdelіnes | Ризик-менеджмент – принципи та рекомендації |
| СОSО ІІ ERM — Іntegrated  Framewоrk | Enterprіse Rіsk Management — Іntegrated Framewоrk  Соmmіttee оf Spоnsоrіng Оrganіzatіоns оf the Treadway  Соmmіssіоn (СОSО), USA | Інтегрована модель управління ризиками організації (2004)  Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея (США) |
| ІRM, AІRMІС и ALARM (FERMA  RMS) | Rіsk management standard, 2002  The Іnstіtute оf Rіsk Management (ІRM), The Assосіatіоn оf  Іnsuranсe and Rіsk Managers (AІRMІС) and ALARM The Natіоnal  Fоrum fоr Rіsk Management іn the Publіс Seсtоr, UK.  Adоpted by Federatіоn оf Eurоpean Rіsk Management  Assосіatіоns | Стандарт управління ризиками (модель RMS) (2002)  Інститут ризик-менеджменту, Асоціація ризик-менеджменту та страхування, Національний форум ризик-менеджменту в громадському секторі (Великобританія).  Прийнятий Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів |
| Джерело: [с. 30] | | |

Таблиця 1.2

**Національні стандарти управління ризиками**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Номер/коротка назва стандарту** | **Назва стандарту (англійською мовою)** | **Назва стандарту (українською мовою)** |
| BS 31100:2008  Британський стандарт | Соde оf praсtісe fоr rіsk management | Збірник практики для ризик-менеджменту |
| AS/NZS 4360:2004  Австралійський стандарт | Rіsk management | Управління ризиками |
| HB 436:2004  Австралійське керівництво | Rіsk management Guіdelіnes – Соmpanіоn tо AS/NZS  4360:2004 | Керівництво по ризик-менеджменту – застосування стандарту  AS/NZS 4360:2004 |
| СSA Q 850:1997  Канадський стандарт | Rіsk Management Guіdelіnes fоr Deсіsіоn Makers | Керівництво по ризик-менеджменту при ухваленні рішень |
| JІS Q 2001:2001  Японський стандарт | Guіdelіnes fоr develоpment and іmplementatіоn оf rіsk  management system | Керівництво для розробки та виконання системи ризик-менеджменту |
| Джерело: [с. 30] | | |

Таблиця 1.3

**Основні міжнародні галузеві стандарти управління ризиками**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Номер/коротка назва стандарту** | **Назва стандарту (англійською мовою)** | **Назва стандарту (українською мовою)** |
| Basel І  Basel ІІ  Basel ІІІ | Basel І : Іnternatіоnal Соnvergenсe оf Сapіtal Measurement and  Сapіtal Standards, 1988  Basel ІІ : Іnternatіоnal Соnvergenсe оf Сapіtal Measurement and  Сapіtal Standards: a Revіsed Framewоrk, 2004  Basel ІІІ: Іnternatіоnal Соnvergenсe оf Сapіtal Measurement and  Сapіtal Standards: a Revіsed Framewоrk, 2010-2011 | Стандарти Базельського комітету по банківському нагляду виміру капіталу банків (1988)  Стандарти ІІ Базельського комітету по банківському нагляду виміру капіталу банків та доопрацьована угода (2004)  Стандарти ІІІ Базельського комітету по банківському нагляду  виміру капіталу банків та доопрацьована угода  (2010-2011 гг.) |
| Sоlvenсy І  Sоlvenсy ІІ | Avaіlable Sоlvenсy Margіn, 1973  1. Rіsk-Based Сapіtal - RBС (USA, Сanada, Australіa, Sіngapоre,  Japan), 1992-1993  2 и 3. Struсtured Early Іnterventіоn and Resоlutіоn prосess,  2005-2009, 2012, 2016 | Вимоги (директива) про платоспроможність страхових  компаній Європи (ЕС и Великобританія), 1973 г.  Узагальнення 13 директив про платоспроможність у вигляді трьох розділів:  1) директиви, 2) вимоги, 3) норми |
| Джерело: [с. 30] | | |

За основу при підготовці проекту Стандарту ІSО 31000 розробниками був взятий до уваги розглянутий вище стандарт Австралії та Нової Зеландії, про що, зокрема, свідчить схожість використаного підходу до визначення та опису процесу ризик-менеджменту та його окремих складових. Разом з тим, існують деякі відмінності. Наприклад, проектом Стандарту ІSО 31000 стадії «Ідентифікація ризику», «Аналіз ризику», а також «Оцінювання ризику» розглядаються не окремо, а як складові стадії «Оцінка ризику». Крім того, окремо підкреслюється необхідність документування процесу управління ризиком з врахуванням вигод повторного використання накопиченої інформації для цілей управління, оцінки витрат на створення та збереження документів та низку інших факторів.

Разом з тим, характеристика принципів ризик-менеджменту та опис моделі управління ризиком відокремлені в рамках стандарту від характеристики власне процесу ризик-менеджменту.

Визнано, що процес управління ризиком не існує сам по собі, а повинен стати складовим елементом управління в організації, повинен впроваджуватись в організаційну культуру, адаптуватись під діючі в рамках організації бізнес-процеси.

Серед принципів управління ризиком, які визначають його ефективність звертають на себе увагу наступні тези, наведені в проекті стандарту:

* Ризик-менеджмент створює вартість, тобто, вносить вклад в досягнення поставлених цілей, а також у вдосконалення в таких сферах як здоров’я та безпека людини, відповідність законодавчим вимогам, захист навколишнього середовища, фінансова діяльність, корпоративне управління, репутація.
* Ризик-менеджмент – невід’ємна частина організаційних процесів в компанії.
* Ризик-менеджмент – складова процесу прийняття рішень в організації.
* Ризик-менеджмент повинен бути спеціально «налаштований» з врахуванням специфіки діяльності організації.

Розглянуті стандарти визначають цілі, завдання, елементи системи, етапи процесу управління ризиками, необхідну організаційну структуру. Представлені в стандартах по ризик-менеджменту підходи до організації процесу управління ризиками характерні загальний позагалузевий характер, відрізняються ступенем деталізації.

В Україні прийнято відповідні аналоги стандартів в 2009 р.:

* ДСТУ ІSО Guіde 73:2013 «Керування ризиком. Словник термінів»;
* ДСТУ ІSО 31000:2014 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки»;
* ДСТУ ІSО/ІEС 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику».

**Висновки до розділу 1**

Сучасна економічна наука розглядає ризик як можливу подію, внаслідок якої можуть виникнути позитивні, нейтральні чи негативні наслідки. Якщо ризик передбачає наявність як позитивних, так і негативних результатів, це стосується спекулятивних ризиків. Якщо наслідки є негативними, або взагалі відсутні, такий ризик називається чистим.

Метою управління ризиками у сфері економіки є підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання шляхом захисту від реалізації чистих ризиків.

Стратегія управління ризиками – це мистецтво управління ризиками підприємства в умовах невизначених економічних ситуацій, заснованих на прогнозуванні ризиків та впровадження методів їх зменшення. Така стратегія включає правила на основі яких приймають рішення щодо ризику та способи визначення варіантів їх вирішення.

Кожна компанія у своїх позиціях на ринку підпадає під наступні ризики: ризик падіння продаж; ризик неконтрольованого росту витрат; ризик неможливості розрахуватись по боргам кредитний ризик); організаційні ризики (ризики, пов’язані з помилками менеджменту компанії, її співробітників; проблеми системи внутрішнього контролю, погано розробленими правилами робіт, тобто ризики, пов’язані з внутрішньою організацією роботи компанії); техніко-виробничі ризики (ризики виникнення пожеж, аварій у зв’язку з неправильною організацією виробничого процесу; ймовірність втрат у результаті збоїв та поломки обладнання, тощо); юридичні ризики (можуть виникати через невідповідність внутрішніх документів, укладених договорів компанії чинним законодавчим нормам та вимогам).

Системне управління ризиками полягає в наступних стратегіях: уникнення; зниження; передавання; прийняття.

За останні 25 років відбувся революційний переворот в сфері управління ризиками: ризик-менеджмент перестав бути виключно турботою фінансових корпорацій і став активно застосовуватись в інших секторах економіки. Нова парадигма управління ризиками передбачає перехід від фрагментарного підходу з вузьким спрямуванням на конкретні операції та види діяльності компанії до комплексного управління ризиками підприємства.

**РОЗДІЛ ІІ**

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ВЕРСАЛЬ»**

**2.1.Характеристика господарської діяльності ГК «Версаль»**

Готельний комплекс розпочав роботу навесні 2016 року.

Готель знаходиться у припарковій зоні міста Тернопіль, в 2-х км від центра міста і в 3-х км від залізничного вокзалу та міжміського автовокзалу (дивіться карту на сторінці «Контакти»).

Готель одночасно може прийняти до 45-ти відвідувачів.

У готелі є 21 номер різного класу.

* 8 номерів класу «Економ»;
* 3 номера сімейного типу класу «Стандарт» (загальною площею 11,0 м. кв., на 2 особи, є санвузол та душова кабіна, балкон з виглядом на літній майданчик);
* 6 номерів класу «Стандарт» (загальною площею від 22,8 м. кв. до 26,2 м. кв., на 2 особи, є санвузол та душова кабіна);
* 1 номер класу «Напів-люкс» (загальною площею 18,8 м. кв., на 2 особи, є санвузол та ванна);
* 1 номер класу «Люкс» (двокімнатний, загальною площею 42,9 м. кв., розрахований на прийом до 4-х осіб, 2 санвузли, душова кабіна та ванна);
* 1 номер класу «Люкс» (двокімнатний, загальною площею 37,0 м. кв., розрахований на прийом до 4-х осіб, санвузол, душова кабіна, балкон з виглядом на літній майданчик);
* 1 номер класу «Люкс» (двокімнатний, загальною площею 39,2 м. кв., розрахований на прийом до 4-х осіб, санвузол, душова кабіна, кутова ванна);

У кожному номері є телевізор, холодильник. Гаряча та холодна вода подається цілодобово.

Гості готелю мають змогу по внутрішньому телефону замовити страви з ресторану безпосередньо в номер, а також бармен на замовлення приготує смачні коктейлі.

На території готелю діє літній майданчик, де розташована обладнана дитяча площадка. В центрі знаходиться озерце з фонтаном та декоративним водоспадом, живими рибками. Навколо озерця знаходяться тринадцять дерев’яних альтанок (в яких можуть розміститися від 6 до 12 осіб), а навколо літнього майданчика ростуть багатовікові смереки, які створюють атмосферу затишного відпочинку.

На першому поверсі розташований затишний ресторан (3 зали), де музиканти порадують Вас приємною музикою, а професійні кухарі – вишуканими стравами. В готелі-ресторані «Версаль» Вас зустріне привітній персонал, який зробить відпочинок незабутнім.

Підприємство має права юридичної особи, самостійний баланс, рахунки в банках, круглу печатку з найменуванням підприємства, фірмові бланки, емблему, а також знак для товарів та послуг, діє на основі самоокупності та самоуправління, може від свого імені набувати майнові і немайнові права, нести обов’язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

Підприємство здійснює свою виробничу і комерційну діяльність з метою отримання оптимального розміру прибутку від використання наявних фондів, в також подальшого розвитку індустрії туризму та інших видів діяльності, може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, які не суперечить законодавству України.

Основними завданнями діяльності підприємства є: ефективне використання наявної матеріальної бази, будівництво нових і реконструкція діючих об’єктів, надання громадянам України та інших країн туристично-екскурсійних та інших послуг з організації відпочинку, побуту та харчування.

Управління підприємством здійснюється відособленим апаратом управління або адміністрацією головного підрозділу підприємства.

Головним показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток.

Згідно сертифікату відповідності, послуги готелю відповідають категорії три зірки. Показники завантаження на рік 2019 досить невтішні. При незмінній пропускній спроможності готелю, в 2019 році коефіцієнт завантаження зменшився на 61 %.

Цікавим є той факт, що у загальному часі перебування приїжджих доля іноземців в 2019 році збільшилась до 15 %.

Динаміку завантаження готелю та частку іноземців у загальному часі перебування приїжджих можна представлено на рис. 2.1.

Рис 2.1. Динаміка завантаження готелю та частка іноземців у загальному часі перебування приїжджих

У 2019 році мали місце зміни в структурі номерного фонду готелю. Збільшилась кількість двомісних номерів. Структуру номерного фонду з долею номерів кожної категорії можна побачити на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Структура номерного фонду ГК «Версаль» у 2018-2019 рр.

Готель активно використовує зв’язки з постачальниками ресурсів та обладнання, необхідного для функціонування підприємства та забезпечення якісного сервісу.

Завдання на підприємстві реалізують шляхом організації роботи таких підрозділів, як:

* служба прийому та розміщення;
* господарська служба;
* інженерно-технічна служба;
* бухгалтерія;
* служба маркетингу;
* служба по роботі з персоналом;
* служба безпеки.

Форми реалізації функцій менеджменту готельного комплексу «Версаль», можна побачити в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Форми реалізації функцій менеджменту ГК «Версаль»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функція** | **Підрозділ, відповідальні за функції** | **Зміст роботи** |
| Загальне управління підприємством | Директор, заступник директора, головний бухгалтер, головний інженер | Складання стратегічних планів розвитку готелю, контроль роботи структурних підрозділів |
| Управління виробничою діяльністю | Господарська служба, інженерно-технічна служба, бухгалтерія, служба прийому та розміщення, служба бронювання, служба по роботі з персоналом | Організація поточної діяльності підрозділів, забезпечення необхідного рівня сервісу |
| Управління безпекою | Служба безпеки | Організація безпеки та контролю збереження матеріально-технічної бази готелю |
| Форми реалізації функцій менеджменту в готелі „Дружба” Управління логістикою | Господарська служба | Контроль постачання ресурсів та забезпечення ефективного їх розподілу |
| Управління маркетингом | Служба маркетингу | Укладання договорів, рекламна діяльність, просування послуг |
| Управління фінансами, облік і аналіз господарської діяльності | Бухгалтерія | Складання планів та звітів, про господарську діяльність готелю |
| Автоматизація інформаційного забезпечення | Інженерно-технічна служба | Контроль якості програмного забезпечення, інженерна підтримка підрозділів |

Для характеристики системи менеджменту на підприємстві доцільно вивчити організаційну структуру готелю, охарактеризувати комунікаційні зв’язки між підрозділами готелю та відповідальність окремих служб.

Організаційна структура готельного комплексу «Версаль» представлена організаційними підрозділами та їх керівниками, що відповідають схемі, зображеній на рис. 2.3.

Служба по роботі з персоналом

Директор

Служба маркетингу

Господарська служба

Інженерно-технічна служба

Заступник директора

Служба прийому та розміщення

Служба бронювання

Головний інженер

Головний бухгалтер

Начальник служби прийому та розміщення

Бухгалтерія

Служба безпеки

Рис. 2.3. Організаційна структура готельного комплексу «Версаль»

В готелі є певні норми щодо роботи підрозділів та обов’язків їх працівників. Найважливішою функцією служби готельного господарства є підтримка необхідного рівня комфорту і санітарно-гігієнічного стану готельних номерів, а також суспільних приміщень (холів, фойє, переходів, коридорів).

В готельному комплексі «Версаль» вищим рівнем управління є директор та його заступник. Начальники функціональних підрозділів – середній рівень управління.

Рішення на підприємстві приймають залежно від компетенцій та посадових обов’язків тих чи інших працівників.

Загальною характеристикою роботи з надання послуг розміщення готельного комплексу «Версаль» можна вважати послідовність процедур, які виконують різні служби готелю. Схематично вони відображені на рис. 2.4.

Бронювання

Процедура розміщення

Надання послуг під час проживання гостя

Прцедура виселення

Відділ бронювання

Служба прийому і розміщення

Служба готельного господарства (господарська служба)

Рис. 2.4.Процес надання послуги розміщення та безпосередньо відповідальні підрозділи

В організаційній структурі готелю основним операційним підрозділом є служба прийому та розміщення та господарська служба. Іншим підрозділам надається допоміжна роль підтримки основної діяльності готелю.

В готелі регулярно проводиться ремонт. Це свідчить про те, що загальний стан матеріально-технічної бази номерного фонду є добрим. Майже всі поверхи пройшли реконструкцію та оновлення. Перший поверх готелю контролюється за допомогою камер спостереження, що забезпечує контроль та більшу безпеку гостям під час розрахунків.

Добре забезпечені сучасною технікою всі служби готелю. Регулярно здійснюється підбір і постачання професійного устаткування.

Регулярно оновлюється оснащення номерного фонду готелю всім необхідним – текстиль, електроприлади, міні-бари, косметичні засоби, а також купуються професійні високоефективні миючі засоби і хімікати.

Працівники готельного комплексу «Версаль», під час надання послуг керуються стандартами поведінки, намагаючись в усьому догодити гостям.

Так як готель працює за системою „вирощування” власного персоналу, то керівники служб мають всі необхідні навички та значний досвід роботи. Перед вирішенням питання завжди проводиться детальний збір інформації, що допоможе отримати більш чітку картину про те, що спричинило проблему чи викликало питання.

Процес прийняття рішення можна уявити у вигляді наступних етапів, кожному з яких відповідають певний ряд процедур:

* постановка проблеми: виникнення нової ситуації, поява проблеми, збір необхідної інформації, опис проблемної ситуації;
* розробка варіантів рішень: формулювання вимог-обмежень, збір необхідної інформації, розробка можливих варіантів рішень;
* вибір рішення: визначення критеріїв вибору; відбір рішень, що відповідають критеріям, оцінка можливих наслідків, вибір рішення;
* організація виконання рішення і його оцінка: план реалізації вибраного рішення; контроль за ходом реалізації рішення; оцінка вирішення проблеми і виникнення нової ситуації.

Управління якістю зводиться до дотримання стандартів поведінки обслуговуючого персоналу та стандартів комплектації номерів, обслуговуванням номерів та інших приміщень готелю.

Логістична система туристського готельного комплексу «Версаль» полягає у відборі та закупівлі товарів за відповідною ціною в потрібний час. При цьому повинен витримуватися оптимальний розмір запасів в готелі, оскільки зберігання коштує грошей, до того ж багато куплених товарів при тривалому зберіганні можуть зіпсуватися. При виборі постачальників менеджери повинні враховувати наступні чинники: репутація постачальника; ціни товару і його якість; обсяг партії (навіть мінімальний об’єм партії може виявитися надмірним); умови оплати (бажано без передоплати, а ще краще — в кредит); сервісне обслуговування придбаного товару (для устаткування); вартість доставки, відстань до постачальника.

Використовують як довгострокові контракти з постачальниками, так і разові закупівлі. Компаніїї, які регулярно співпрацюють з готельним комплексом «Версаль» та постачають необхідні ресурси, розглянуті в таблиці 4.1.

Таблиця 2.2

Основні постачальники готельного комплексу «Версаль»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Продукція** | **Постачальник** | **Графік постачань** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Алкогольні та безалкогольні напої | ТОВ "АКМА" | кожні 2 тижні |
| 2 | Хлібобулочні вироби | ПП "Сяйво" | щоденно |
| 3 | Продукти харчування нетривалого терміну зберігання | ПП "Сяйво" | щоденно, в залежності від потреби |
| 4 | Продукти харчування тривалого терміну зберігання | ТОВ "АКМА" | щотижнево |
| 5 | Миючі засоби | ТОВ "Лінекс" | щомісячно, в залежності від потреби |
| 6 | Малоцінні товари | ПП "Ситник" | щомісячно, в залежності від потреби |

Виробнича логістика готельного комплексу «Версаль» полягає в контролі взаємодії служб для обміну інформацією щодо надання послуг, фінансової інформації, інформації щодо матеріальних ресурсів.

Розподіл послуг починається з відділу бронювання, який, маючи дані про наявну кількість заброньованих номерів, може складає прогнозні показники щодо завантаженості готелю.

Характеристики фінансово-економічної діяльності ГК «Версаль»

Таблиця 2.3.

Аналіз динаміки та структури доходів за видами діяльності за 2018 - 2019 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | 2018 р. | | 2019 р. | | Відхилення | | |
| сума, тис. грн | питома вага, % | сума, тис. грн | питома вага, % | Абсолютні відхилення, тис. грн. | Структурні відхилення, % | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Обсяг наданих послуг | 13055,0 | 100,0 | 9107,0 | 100,0 | -3948,0 | 0,0 | -30,2 |
| 2 | По основному виду діяльності | 8150,0 | 62,4 | 5722,0 | 62,8 | -2428,0 | 0,4 | -29,8 |
| 3 | Харчування | 924,0 | 7,1 | 583,0 | 6,4 | -341,0 | -0,7 | -36,9 |
| 3 | Від додаткових видів послуг | 3981,0 | 30,5 | 2802,0 | 30,8 | -1179,0 | 0,3 | -29,6 |

Дані таблиці показують, що найбільшу питому вагу і в 2018, і в 2019 роках займає чистий дохід від основного виду діяльності. Доходи від харчування та від додаткових послуг у звітному році склали 6,4 % та 30,8 % відповідно.

Таблиця 2.4.

Аналіз динаміки та структури доходів за 2018-2019 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | 2018 р. | | 2019 р. | | Відхилення | | |
| сума, тис. грн | питома вага, % | сума, тис. грн | питома вага, % | Абсолютні відхилення, тис. грн. | Структурні відхилення, % | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 9010,0 | 83,0 | 5254,0 | 69,0 | -3756,0 | -14,0 | -42,0 |
| 2 | Інші операційні доходи | 1869,0 | 17,0 | 2335,0 | 31,0 | 466,0 | 14,0 | 25,0 |
| 3 | Всього | 10879,0 | 100,0 | 7589,0 | 100,0 | -3290,0 | 0,0 | -30,0 |

Дані таблиці показують, що найбільшу питому вагу і в 2018, і в 2019 роках займає чистий дохід від реалізованих послуг, що становить відповідно 83 % і 69 %. Інші операційні доходи у 2019 р. в порівнянні з попереднім роком збільшились на 466 тис. грн. Загалом доходи підприємства зменшились у 2019 р. на 3756 тис. грн.

Для аналізу динаміки та структури витрат, використаємо дані щодо матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати.

Таблиця 2.5.

Аналіз динаміки та структури витрат за 2018-2019 рр., тис .грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | 2018 р. | | 2019 р. | | Відхилення | | |
| сума, тис. грн | питома вага, % | сума, тис. грн | питома вага, % | Абсолютні відхилення, тис. грн. | Структурні відхилення, % | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Матеріальні затрати | 1150,0 | 13,0 | 1330,0 | 19,0 | 180,0 | 6,0 | 16,0 |
| 2 | Витрати на оплату праці | 3387,0 | 38,0 | 2302,0 | 33,0 | -1085,0 | -5,0 | -32,0 |
| 3 | Відрахування на соціальні заходи | 1208,0 | 14,0 | 822,0 | 12,0 | -386,0 | -2,0 | -32,0 |
| 4 | Амортизація | 698,0 | 8,0 | 479,0 | 7,0 | -219,0 | -1,0 | -31,0 |
| 5 | Інші операційни витрати | 2481,0 | 28,0 | 2099,0 | 30,0 | -382,0 | 2,0 | -15,0 |
| 6 | Разом | 8924,0 | 100,0 | 7032,0 | 100,0 | -1892,0 | - | -21,0 |

Як видно з аналізу витрат, найбільшу їх частину, як в звітному, так і в попередньому році, складають витрати на оплату праці (33 і 38 %), причому у звітному році їх кількість зменшилась на 1085 тис. грн. Інші операційні витрати теж зменшилися на 382 тис. грн., а от їх питома вага у структурі всіх витрат збільшилась на 2 %. Загалом, витрати підприємства у 2019 р. зменшились на 1892 тис. грн.

Рентабельність продажів розраховують як співвідношення чистого прибутку до величини чистого доходу. Розрахуємо рентабельність продажів за 2018 та 2019 роки.

Рентабельність продажів за 2018 р. = 1105 (тис. грн.)/9010 (тис. грн.)\*100 % = 12,3%.

Рентабельність продажів за 2019 р. = 196 (тис. грн.)/5254 (тис. грн.)\*100% = 3,7%.

У звітному році рівень рентабельності зменшився на 8,6 %, це відбулося через те, що загалом доходи підприємства у звітному році зменшились на 30 %, а витрати – лише на 21 %.

Рентабельність активів розраховують як співвідношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів.

Рентабельність активів = 196/((3239 + 2277 + 2974 + 2130)/2) = 0,04 , тобто кожна гривня активів принесла підприємству 4 копійки прибутку.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує, наскільки ефективно використовують активи з точки зору обсягу реалізації. Його визначають як співвідношення чистого доходу до середньорічної вартості активів.

Коефіцієнт оборотності активів = 5254/((3239 + 2277 + 2974 + 2130)/2) = 0,99 , тобто за звітний період активи зробили майже один оборот.

Рентабельність капіталу характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу. Визначається як співвідношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу.

Рентабельність капіталу = 196/((5134+4778)/2) = 0,04.

Аналіз активу балансу наведено в Додатку А.

Як видно з Додатку А, необоротні активи зменшились на 265 тис. грн., їх частка складає 58,3 %. Оборотні активи зменшились на 147 тис. грн., але їх структурна частка зросла на 0,5 %. Підвищення частки оборотних активів зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та підвищує його віддачу внаслідок прискорення оборотності коштів. Основні засоби мають частку 57,2 % на кінець звітного періоду. Досить висока частка Грошових коштів: 17,5 %.Загалом баланс зменшився на 412 тис. грн.

Аналіз пасиву балансу наведено в Додатку Б. Як видно з таблиці Додатку Б, баланс пасиву підприємства включає: власний капітал та поточні зобов’язання. Власний капітал зменшився на 356 тис. грн., його частка – 93,6 %. Зменшення власного капіталу означає погіршення фінансового стану підприємства. Поточні зобов’язання становлять 6,4 %, їх розмір зменшився на 56 тис. грн.

Аналіз основних засобів підприємства приведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз основних засобів готельного комплексу «Версаль»в 2019 р.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показник** | **На початок 2019 р.** | **На кінець 2019 р.** | **Відхилення (+, -)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Первісна вартість основних засобів | 7285 | 7559 | 274 |
| 2 | Знос основних засобів | 4191 | 4639 | 448 |
| 3 | Залишкова вартість основних засобів | 3094 | 2920 | -174 |
| 4 | Рівень зносу основних засобів, % | 58 | 61 | 4 |
| 5 | Рівень придатності основних засобів, % | 42 | 39 | -4 |

Первісна вартість основних засобів на кінець періоду збільшилась на 274 тис. грн. Знос теж збільшився на 448 тис. грн. Відповідно на 4 % зріс рівень зносу та зменшився рівень придатності основних засобів по відношенню до початку звітного періоду.

Таблиця 2.7.

Види основних засобів готельного комплексу «Версаль» в 2019 р.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Вид основних засобів** | **Залишок на початок 2019 р.** | **Надійшло за рік** | **Вибуло за рік** | **Залишок на кінець 2019 р.** |
| 1 | **2** | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Будівлі | 4783,5 | 8,3 | - | 4791,8 |
| 2 | Автомобільний транспорт | 521,5 | 10,6 | - | 4791,8 |
| 3 | Меблі | 204,5 | 41,9 | - | 246,4 |
| 4 | Побутові вироб та інстументи | 454,2 | 43,9 | 1,2 | 496,9 |
| 5 | Конторське обладнання | 4,7 | - | - | 4,7 |
| 6 | Телефони | 2,6 | - | - | 4,7 |
| 7 | Інші машини для авт. Обробки інформації | 80,6 | 12,6 | 2,1 | 91,1 |
| 8 | Малоцінні мат. необорот. активи | 1163,7 | 185,3 | 25,3 | 1323,7 |
| 9 | **Всього** | **7284,9** | **302,6** | **28,6** | **7558,9** |

Найбільшу частину основних засобів займають будівлі – 4791,8 тис. грн.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує інтенсивність оновлення і визначається співвідношенням вартості основних засобів, які надійшли, до їхньої вартості на кінець року. Коефіцієнт оновлення = 302,6 (тис. грн. )/7558,9 (тис. грн.) = 0,04

Коефіцієнт вибуття відображає ступінь інтенсивності вибуття основних засобів з виробництва і визначається як співвідношення основних засобів, які вибули, до їх вартості на початок року. Коефіцієнт вибуття = 28,6 (тис. грн.)/7284,9 (тис. грн.) = 0,004.

Фондовіддачу розраховують як співвідношення виручки від реалізації до балансової вартості основних засобів. Фондовіддача = 6305 (тис. грн.)/2920 (тис. грн.) = 2,16 тис. грн від реалізації припадає на 1 тис. грн. Основних засобів.

Фондоємність розраховують як співвідношення балансової вартості основних засобів до виручки від реалізації. Фондоємність = 2920 (тис. грн.)/ 6305 (тис. грн) = 0,46 тис. грн. балансової вартості основних засобів містить 1 тис. грн. виручки від реалізації.

Фондоозброєність – це співвідношення балансової вартості до середньооблікової кількості працівників. Коеф. Фондоозброєності = 2920 (тис. грн.)/73 (осіб) = 40 тис. грн. основних засобів припадає на одного працівника.

Аналіз показників прибутку можна зробити, проаналізувавши таблицю Додатку В. Проаналізувавши таблицю Додатку В, спостерігаємо зниження чистого прибутку на 196 тис. грн. Зниження також має прибуток від операційної діяльності. Це відбулось, головним чином через високий рівень собівартості послуг в звітному році.

**2.2.Аналіз системи управління ризиками на підприємстві**

Одна з найбільших змін, що відбулися останнім часом у галузі технологій організацій, — це зростання сектору послуг. Технології сервісу відрізняють від промислових технологій. Для їх ефективної роботи також потрібна певна структура організації.

Якщо промислові підприємства досягають своїх головних цілей, виробляючи матеріальну продукцію, то організації, що належать до сфери послуг (сервісу), виконують своє головне завдання, продукуючи та поставляючи різні послуги (рис. 2. 5.). Дослідження організацій сервісу фокусуються, переважно, на тих рисах, які притаманні лише сервісним технологіям.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сервісні технології** | **Промислові технології** |
| Неосяжні/нематеріальні результати роботи | Результат роботи – матеріалізована продукція |
| Виробництво та споживання відбується одночасно | Продукцію можна зберігати для подальшого використання |
| Працемісткі та наукомісткі | Капіталомісткі |
| Постійні контакти співробітників зі споживачами є нормою | Мало контактів співробітників зі споживачами |
| Людський фактор дуже важливий | Людський фактор відносно не настільки важливий |
| Якість продукції залежить від індивідуального сприйняття | Якість продукції можна безпосередньо виміряти |
| Як правило, необхідна швидка реакції на вимоги споживачів | Допустиме більш тривале виконання замовлення |
| Місце розташування підприємства має велике значення | Місце розташування підприємству не має великого значення |
|  | |

**Рис 2.5. Відмінності між сервісними та промисловими технологіями** Джерело: [].

Найбільш очевидна відмінність полягає в тому, що продукція технологій сервісу – це неосяжний результат, тоді як промислове підприємство виробляє матеріальний продукт, наприклад, холодильники. Послуга абстрактна і часто є знання та ідеї, а не фізично існуючий товар. Таким чином, якщо продукцію промислового підприємства можна зберігати на складах для подальшої реалізації, у сфері послуг виробництво та продаж відбуваються одночасно.

Послуга – це неосяжний продукт, який не існує доти, доки не затребуваний покупцем. Цей продукт не можна покласти на склад, зберегти для подальшого використання або побачити як можна побачити товар, готовий до відправки в магазини. Якщо послугу не споживають відразу після її виробництва, вона зникає. Це, як правило, означає, що підприємства сфери послуг є трудомісткими та наукомісткими, їм потрібна велика кількість спеціально навчених працівників, щоб задовольняти потреби споживачів, тоді як промислові фірми найчастіше бувають капіталомісткими, побудованими на основі масового виробництва, безперервного процесу чи передових промислових технологій.

У сфері послуг прямий контакт між покупцями та працівниками підприємства, зазвичай, має велике значення, а у промислових компаніях прямі взаємодії зі споживачем працівників, що належать до технічного ядра, дуже рідкісні. Такі прямі контакти означають, що фактор (працівники) стає надзвичайно важливим для підприємств сервісу.

Більшість людей ніколи не зустрічаються з робітниками, які збирають для них автомобіль, однак безпосередньо спілкуються з майстром автомобільного центру, який її ремонтує. І ставлення цього продавця до клієнта, так само як і ставлення лікаря, юриста чи перукаря, впливає на те, як клієнт сприйматиме якість наданої йому послуги, і наскільки він буде задоволений.

Оцінка якості послуги залежить від індивідуального сприйняття, якість послуги не можна виміряти кількісно як якість фізично існуючого продукту. Інша характеристика, що впливає на рівень задоволеності споживача і на його сприйняття якості послуги, - це швидкість надання послуги. Послуга повинна бути надана тоді, коли клієнт хоче її отримати і потребує її.

Остання визначальна властивість сервісних технологій полягає у тому, що вибір місця розташування підприємства значно важливіше, ніж у промисловому виробництві. Оскільки послуга — це неосяжний товар, підприємства, що його виробляють, повинні бути там, де клієнт хоче ці послуги отримати. Тому підприємства сфери обслуговування намагаються розташувати ближче до споживачів, ніж промислові підприємства.

У реальному житті важко знайти організацію, яка була б на 100 % сервісною або 100 % промисловою. Деякі обслуговуючі підприємства мають також ознаки промислових підприємств, і навпаки. Багато промислових компаній, бажаючи відрізнятися від інших і підвищити свою конкурентоспроможність, приділяють велику увагу обслуговуванню покупців, і це стає однією з причин впровадження нових, комп'ютерно-інтегрованих технологій виробництва.

До того ж у промислових організаціях є підрозділи, такі як відділи закупівель, людських ресурсів чи маркетингу, в основі яких лежать сервісні технології. З іншого боку, такі організації, як автозаправна станція, брокерська контора, магазин або ресторан швидкого харчування, можна віднести до сектору послуг, хоча придбання та доставка або виготовлення запропонованої продукції є значною частиною їхньої діяльності. Переважна більшість організацій є комбінованим типом, займаючись одночасно і виробництвом товарів, і обслуговуванням клієнтів.

Сервісні технології також впливають на внутрішні організаційні характеристики, пов'язані з управлінням та контролем в організації. Деякі організації сфери послуг дають своїм працівникам знання і свободу самостійно приймати рішення і робити те, що вважають за необхідне для задоволення потреб споживача, тоді як інші розробляють правила обслуговування клієнтів. Але в будь-якому випадку працівники сфери послуг, поряд з технічною підготовкою, повинні мати навички спілкування з людьми.

Розуміння природи сервісних технологій допомагає менеджерам підібрати відповідні один одному стратегію, структуру та управлінські процедури, які можуть суттєво відрізнятись від тих, що підходять для заснованої на продукції або традиційної промислової технології. До того ж, як згадувалося вище, промислові компанії зараз приділяють дедалі більшу увагу сервісу.

На основі вищевикладеного, ми пропонуємо наступну класифікацію ризиків, притаманних діяльності підприємств сфери сервісу.

За сферою виникнення галузеві ризики сфери сервісу можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх відносяться ризики, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. Йдеться про непередбачені зміни законодавства, що регулює підприємницьку діяльність, тощо. Джерелом внутрішніх ризиків є підприємство. Ці ризики виникають у разі неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики, а також у результаті внутрішніх зловживань.

Залежно від видів послуг, що надаються підприємствами сфери сервісу, можна виділити виробничий, комерційний, фінансовий ризики та ризик, що виникає при постановці місії та цілей фірми.

Виробничий ризик пов'язані з виробництвом послуг, продукції і на здійснення будь-яких видів виробничої діяльності, яку здійснюють в організаціях сфери сервісу.

Технічний ризик визначається ступенем організації виробництва, проведенням превентивних заходів, можливістю проведення ремонту устаткування силами підприємства, запровадженням нових технологій.

Ризик технологій виробництва відбувається через зниження обсягів виробництва внаслідок постачання неякісної сировини (наприклад, розчину для хімчистки); знос обладнання; простою обладнання та втрати робочого часу через відсутність клієнтів; відсутності вихідних матеріалів; тощо.

Збільшення матеріальних витрат у результаті перевитрат матеріалів, сировини, палива тощо; зростання фонду оплати праці через перевищення планової чисельності працівників чи виплат вищих зарплат.

Ризик завдання шкоди персоналу як наслідок аварійних ситуацій, що виникають.

Комерційний ризик — це ризик, який у процесі реалізації послуг, відіграє істотну роль в досягненні фінансових результатів організацій сфери сервісу.

Контактний ризик (ризик обслуговування замовника) виникає під час обслуговування клієнта (час та етика обслуговування); прийому замовлення (інформація, відсутність витратних матеріалів, несподівано висока ціна); при видачі замовлення (погана якість наданої послуги); швидкість надання послуги; орієнтація на споживача (нові форми обслуговування). Зниження обсягів реалізації послуг внаслідок різкого падіння попиту, просування послуги до замовника, конкуренції, обмежень виконання послуг, підвищення закупівельних цін витратних матеріалів, отже, і підвищення ціни послуг.

Ризики, пов'язані з реалізацією послуг: втрати товару (послуги), втрати якості товару на момент надання послуги, відмову від виконаної послуги, транспортування замовлень.

Ризик недостатньої сегментації ринку призводить до зменшення припливу замовників, наслідком є зміна обсягу реалізації послуг.

Ризик розміщення підприємств сфери сервісу пов'язаний з вибором місця для підприємства, що сприяє розширенню сфери послуг, надаючи споживачам найкращі зручності в обслуговуванні та економії часу.

До додаткових ризиків відносять ризик помилок менеджера, пов'язаний із недостатньою кваліфікацією, слабкою організацією менеджменту, відсутністю мети; ризик незадоволення працівників, зумовлений недосконалістю оплати праці, занедбаністю соціальних проблем, відсутність перспектив зростання; ризик нещасних випадків, пов'язаний із поганими умовами праці, недотриманням правил техніки безпеки.

До ризиків, властивих постановці місії та цілей фірми відносять ризик неправильного визначення місії фірми, ризик нерозуміння чи неприйняття місії та цілей організації її членами, ризик неправильної передачі інформації про поставлені місією та цілі завдань, ризик зміни зовнішнього та внутрішнього середовища фірми в часі та ризик реалізацію місії.

Фінансові ризики виявляють у сфері відносин організацій сфери обслуговування з банками, кредитними організаціями, податковою інспекцією та іншими фінансовими інститутами. Сюди можна віднести ризик падіння платоспроможності населення, що призводить до зменшення попиту і, отже, зниження прибутку; кредитні ризики слід розглядати як ризики, пов'язані з можливістю неповернення суми кредиту та відсотків за ними, та ризик неотримання кредиту найближчим часом, що веде до неможливості розширення та модернізації підприємства; інфляційний ризик у сфері обслуговування сприймають як явище інфляції з нерівномірністю її темпів, що зумовлює додаткові невизначеності.

Зазначимо низку чинників, які впливають позитивно на розвиток сфери послуг і зменшення ступеню підприємницького ризику у цій сфері. Поліпшення та стабільність економіки, підвищення рівня життя населення, розробка регіональних програм розвитку побутового обслуговування є основою розвитку сфери послуг.

При наданні клієнту послуги відбувається процес управління ризиком через людський фактор, що характеризує взаємовідносини персоналу та клієнта. Клієнт, зазвичай, шукає зручні йому форми сервісного обслуговування, звикає до них і знову приходить на колишнє підприємство сервісу, яке отримує постійного клієнта.

Ще більшого значення для залучення клієнтів має професійна етика працівників сфери обслуговування, де його з увагою зустрінуть, вислухають, поінформують, вчасно та якісно обслужать. Тому підприємець, працівник сфери послуг повинен вивчити та знати основи професійної етики: ставитися з гідністю до своєї праці, бути ввічливим та попереджувальним із клієнтом, вміти його вислухати та дати пораду, бути охайним, виявляти повну прозорість обслуговування.

Прагнення зробити клієнта постійним, а через нього залучити й інших замовників, приводить до того, що працівники сфери сервісу намагаються обслужити клієнта відразу або у зручний для нього час із високою якістю та дотриманням термінів.

Дотримання, впровадження та розвиток перерахованих факторів сприяє зниженню ступеня ризику підприємництва та покращенню сервісних послуг.

Об'єктом управління в системі управління ризиком є ризик, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між суб'єктами господарювання в процесі реалізації ризику (відносини між: страхувальником і страховиком; підприємцями — партнерами, конкурентами; позичальником і кредитором тощо).

У системі управління ризиком суб'єктом управління є спеціальна група людей, яка за допомогою різних прийомів та способів управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

У стратегії ризик-менеджменту застосовують ряд правил, на підставі яких здійснюють вибір того чи іншого прийому управління ризиком та варіанти рішень. Основними з цих правил є такі:

• - максимум виграшу;

• - оптимальне поєднання виграшу та величини ризику;

• – оптимальна ймовірність результату.

Максимум виграшу означає, що з можливих варіантів рішень, що містять ризик, вибирають той, який забезпечує максимальний результат (дохід, прибуток і т.ін.) за мінімального та прийнятного для підприємця ризику.

Так як на практиці більш прибуткові варіанти є і більш ризикованими, то з усіх варіантів рішень, що забезпечують прийнятний для підприємця ризик, вибирають той, у якого співвідношення доходу та втрат (збитку) є найбільшим, що є суттю правила оптимального поєднання виграшу і величини ризику .

Сутність правила оптимальної ймовірності результату у тому, що з усіх варіантів, які забезпечують прийнятну для підприємства ймовірність отримання позитивного результату, вибирається той, у якого максимальний виграш.

Управління ризиками базують на об'єктивних знаннях про їх характер, прогнозуванні та своєчасній оцінці негативних факторів, що впливають на успіх реалізації прийнятого рішення.

Координація в ризик-менеджменті є узгодженістю роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та фахівців. Координація забезпечує єдність відносин об'єкта управління та окремого працівника. Стимулювання в ризик-менеджменті є спонуканням фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результаті своєї праці.

Контроль у ризик-менеджменті є перевіркою організації роботи зі зниження ступеня ризику. За допомогою контролю збирається інформація про ступінь виконання наміченої програми дій, доходності ризикових вкладень капіталу, співвідношення прибутку та ризику, на підставі якої вносять зміни до фінансових програм, організації всієї фінансової роботи, організації самого ризик-менеджменту. Контроль передбачає аналіз результатів заходів щодо зниження рівня ризику.

Організація ризик-менеджменту є системою заходів з раціонального поєднання всіх його елементів у єдину технологію процесу управління ризиком. Першим етапом організації ризик-менеджменту є визначення мети ризику та цілей ризикових вкладень капіталу. Ціль ризику — це результат, який необхідно отримати. Їм може бути виграш, прибуток, дохід тощо. Мета ризикових вкладень капіталу – отримання максимального прибутку.

Будь-яка дія, пов'язана з ризиком, завжди цілеспрямована, оскільки відсутність мети робить рішення, пов'язане з ризиком безглуздим. Наступним важливим елементом в організації ризик-менеджменту є отримання інформації про навколишнє середовище, яка необхідна для прийняття рішення на користь тієї чи іншої дії.

На основі аналізу такої інформації та з урахуванням цілей ризику можна правильно визначити ймовірність настання події, у тому числі страхової події, виявити ступінь ризику та оцінити його вартість. Управління ризиком означає розробку, прийняття та реалізацію управлінського рішення з урахуванням ступеня ризику.

На цьому етапі організації ризик-менеджменту головна роль належить менеджеру, його психологічним якостям. Менеджер, який займається питаннями ризику, повинен мати право вибору та право відповідальності за нього. Право вибору означає право прийняття рішення, який буде необхідний реалізації наміченої мети ризикового вкладення капіталу.

При виборі стратегії та прийомів управління ризиком часто використовують певний стереотип, який складається з досвіду та знань менеджера в процесі його. Наявність стереотипних дій дає менеджеру можливість у певних типових ситуаціях діяти оперативно та оптимальним чином.

За відсутності типових ситуацій менеджер повинен переходити від стереотипних рішень до пошуків оптимальних прийнятних собі ризикових рішень. Підходи до вирішення управлінських завдань можуть бути найрізноманітнішими, тому що ризик-менеджмент має багатоваріантність.

Класифікація ризиків, запропонована нами, є одним з етапів аналізу ризиків, що дає змогу надалі проводити ідентифікацію та оцінку ризику, а також розробляти методи управління ними.

Класифікація та ідентифікація ризиків необхідна для своєчасної оцінки, прогнозування негативних факторів при реалізації інноваційних процесів. Знання про характер ризиків, їх ідентифікація за видами та базовими ознаками дозволяє розробляти заходи щодо зниження ризиків в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності.

**Висновки до розділу 2**

Готельний комплекс «Версаль» має права юридичної особи, самостійний баланс, рахунки в банках, круглу печатку з найменуванням підприємства, фірмові бланки, емблему, а також знак для товарів та послуг, діє на основі самоокупності та самоуправління, може від свого імені набувати майнові і немайнові права, нести обов’язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

Підприємство здійснює свою виробничу і комерційну діяльність з метою отримання оптимального розміру прибутку від використання наявних фондів, в також подальшого розвитку індустрії туризму та інших видів діяльності, може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, які не суперечить законодавству України.

Основними завданнями діяльності підприємства є: ефективне використання наявної матеріальної бази, будівництво нових і реконструкція діючих об’єктів, надання громадянам України та інших країн туристично-екскурсійних та інших послуг з організації відпочинку, побуту та харчування.

Управління підприємством здійснюється відособленим апаратом управління або адміністрацією головного підрозділу підприємства.

Згідно сертифікату відповідності, послуги готелю відповідають категорії три зірки.

Готель активно використовує зв’язки з постачальниками ресурсів та обладнання, необхідного для функціонування підприємства та забезпечення якісного сервісу. Завдання на підприємстві реалізують шляхом організації роботи таких підрозділів, як: служба прийому та розміщення; господарська служба; інженерно-технічна служба; бухгалтерія; служба маркетингу; служба по роботі з персоналом; служба безпеки.

В готелі регулярно проводиться ремонт. Це свідчить про те, що загальний стан матеріально-технічної бази номерного фонду є добрим. Добре забезпечені сучасною технікою всі служби готелю. Регулярно здійснюється підбір і постачання професійного устаткування. Регулярно оновлюється оснащення номерного фонду готелю всім необхідним – текстиль, електроприлади, міні-бари, косметичні засоби, а також купуються професійні високоефективні миючі засоби і хімікати.

Працівники готельного комплексу «Версаль», під час надання послуг керуються стандартами поведінки, намагаючись в усьому догодити гостям.

Логістична система туристського готельного комплексу «Версаль» полягає у відборі та закупівлі товарів за відповідною ціною в потрібний час. При цьому повинен витримуватися оптимальний розмір запасів в готелі, оскільки зберігання коштує грошей, до того ж багато куплених товарів при тривалому зберіганні можуть зіпсуватися. При виборі постачальників менеджери повинні враховувати наступні чинники: репутація постачальника; ціни товару і його якість; обсяг партії (навіть мінімальний об’єм партії може виявитися надмірним); умови оплати (бажано без передоплати, а ще краще — в кредит); сервісне обслуговування придбаного товару (для устаткування); вартість доставки, відстань до постачальника.

Використовують як довгострокові контракти з постачальниками, так і разові закупівлі.

Найбільшу питому вагу і в 2018, і в 2019 роках займає чистий дохід від основного виду діяльності. Доходи від харчування та від додаткових послуг у звітному році склали 6,4 % та 30,8 % відповідно. На 4 % зріс рівень зносу та зменшився рівень придатності основних засобів по відношенню до початку звітного періоду.

Найбільшу частину основних засобів займають будівлі – 4791,8 тис. грн.

Залежно від видів послуг, що надаються підприємствами сфери сервісу, можна виділити виробничий, виробничий ризик; технічний ризик; ризик технологій виробництва; збільшення матеріальних витрат; ризик завдання шкоди персоналу; комерційний ризик; контактний ризик; ризики, пов'язані з реалізацією послуг; ризик недостатньої сегментації ринку; ризик розміщення підприємств сфери сервісу. До додаткових ризиків відносять ризик помилок менеджера; ризик незадоволення працівників; ризик нещасних випадків.

До ризиків, властивих постановці місії та цілей фірми відносять ризик неправильного визначення місії фірми, ризик нерозуміння чи неприйняття місії та цілей організації її членами, ризик неправильної передачі інформації про поставлені місією та цілі завдань, ризик зміни зовнішнього та внутрішнього середовища фірми в часі та ризик реалізацію місії.

У системі управління ризиком суб'єктом управління є спеціальна група людей на чолі з директором, яка за допомогою різних прийомів та способів управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

**РОЗДІЛ 3**

**НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**3.1.Шляхи впровадження управління ризиками в діяльності підприємства**

Управління ризиками застосовують:

* при плануванні проектів, щоб передбачити і вчасно усунути потенційні проблеми, а також виявити і масштабувати приховані можливості;
* при ухваленні рішень – чи варто розпочинати проект;
* при розробці заходів підвищення безпеки;
* при підготовці до небажаним подіям: збої, поломки обладнання, простої; крадіжки; непрацездатність співробітників; природні катастрофи;
* при плануванні змін в бізнес-середовищі: поява нових конкурентів, перегляд законодавства, зміни макроекономічних показників (ВВП, валютні курси, тощо).

При цьому джерелами інформації можуть бути: плани проектів, фінансові показники (в тому числі дані бухгалтерського та управлінського обліку), протоколи безпеки, маркетингові прогнози, міжнародні і галузеві стандарти, аналітичні звіти сторонніх організацій та ін.

Впровадження управління ризиками завжди починається з формування особливого способу мислення. Це – перший крок.

Спочатку чітко потрібно з’ясувати, які задачі і цілі стоять перед проектом, беручи до уваги вхідну інформацію.

Аби відразу з’ясувати ситуацію, важливо дати відповідь на кілька питань, зокрема «незручних»:

* які корпоративні цілі проекту, причини його запуску?
* які є обмеження і потенційні проблеми, що мають відношення до проекту?
* хто зацікавлений в його реалізації?
* хто акціонери проекту (їх офіційні та неофіційні цілі; які сфери їх впливу; чи розуміють свої ролі в проекті)?

Специфіка культури виробництва, особливості впровадження проектів в компанії, мовні бар’єри, соціальні звички і національний склад колективу – все це фактори ризику, які не можна ігнорувати.

Якщо є інформація про історичний контекст попередніх проектів, її потрібно використовувати. Якщо таких даних немає, необхідно організувати їх збір та збереження (про це мова йшла раніше). Це можуть бути зведені дані про економічні умови, організаційні проблеми, реорганізаціях, досягнутих цілях компанії, дані планування проектів.

Завжди потрібно визначати пріоритет проекту відносно іншим поточних проектів.

Нечіткі вимоги/специфікації збільшують ризик. Потрібно зрозуміти, чи є сфери, де масштаб проекту не визначений. Наскільки він унікальний, які роботи раніше ніколи не виконувались?

Оцінку часу і витрат потрібно робити в трьох варіантах:

1. оптимістична оцінка;
2. найбільш ймовірна;
3. песимістична.

Якщо розкид між оптимістичною та песимістичною оцінкою великий, то це означає, що є приховані ризики, котрі необхідно ідентифікувати.

Ідентифікація ризику охоплює в собі визначення наступних ризик-факторів: ймовірність, що ризик або можливість з’являться; ступінь їх впливу на проект; очікуваний час і частота виникнення.

Можливі категорії ризиків:

* операційні: зрив поставок, втрата доступу до основних активів;
* репутаційні: втрата лояльності клієнтів;
* фінансові: невдачі в бізнесі, знецінювання акцій, недоступність фінансування;
* проектні: вихід за рамки бюджету, затягування часу реалізації, проблеми з продуктом чи послугою;
* політичні: зміни законодавства, суспільного настрою, політики держави.

Наступним етапом є розрахунок ймовірності настання негативної події і можливі наслідки.

Формула оцінки ризику:

*Оцінка ризику=Ймовірність події\*Вартість події*

Хоча ймовірність події точно розрахувати досить складно, в багатьох випадках її можна визначити приблизно.

Система реагування на ризики складається з чотирьох компонентів:

* профілактичні заходи (найвищий пріоритет для управління ризиками);
* заходи з усунення ризика (пріоритет № 2);
* резервний план (на випадок, якщо заходи з попередніх двох пунктів не спрацьовують);
* «обхідні шляхи» (незаплановані відповіді на незаплановані ризики. Чим більше виникає обхідних шляхів, тим нижче професіоналізм керуючого проектом).

Якщо людина ухвалила рішення, але потім почала в ньому сумніватись, то її дії можуть стати вкрай неадекватними та непослідовними. Тому якщо прорахували ризик і вирішили, що він прийнятний, то прийміть його даність та починайте діяти.

Заздалегідь має бути вирішене питання, яку кількість грошей буде виділено на проект і скільки можете дозволити собі втратити. Ніколи не дозволяйте хвилі емоцій «накрити» вас з головою, якщо все піде по негативному сценарію.

Після прийняття ризиків є декілька способів їх контролювати. Наприклад, проведіть ряд експериментів, щоб побачити, які проблеми можуть виникнути. Потрібно спланувати превентивні та детективні дії:

* превентивні – недопущення негативної ситуації (навчання техніки безпеки, захист брандмауера на корпоративних серверах, тренування команди);
* детективні – визначення моменту, коли все пішло не так (перевірка фінансових документів, проведення тестування безпеки перед випуском продукту, установка датчиків для визначення дефектів продукції).

Грамотна ідентифікація ризиків знижує загальний ризик проекту.

Зрозуміло, що неможливо наперед з 100-% ймовірністю визначити всі дійсні ризики. Тому спочатку суб’єктивно потрібно визначити вагомість кожного з них. Значущі включають в планування управління ризиками. Всі ризики, попередньо визнані як незначущі, заносять в окремий документ.

В процесі реалізації проекту переглядають їх рейтинг, а в кінці роблять кінцевий висновок про їх реальний вплив на бізнес-процеси. Отримані таким чином дані використовують в якості вхідної інформації для нових проектів.

Для максимального ефекту використовують комбінацію декількох методів і технік:

* Мозковий штурм. Задача полягає в зібранні як можна більше можливих ризиків в найкоротший час.
* Інтерв’ю з експертом. Загальні питання:
  + Які проблеми виникнуть, якщо для аналізу ризиків буде використаний метод «А»?
  + Що найбільше тривожить вас у зв’язку з проектом?
  + Що може піти не так?
  + З якими труднощами зіштовхувались Ви, працюючи над подібними проектами?
  + Які можливості, на вашу думку, виникнуть по мірі реалізації проекту?
* Техніка номінальної групи. Використовують тоді, коли необхідно взнати думку групи людей щодо певного питання.
* Делфі-техніка. Опитування певної невеликої групи експертів. Застосовують щоб:
  + дійти до експертного підтвердження виявлених раніше ризиків;
  + провести кількісний аналіз ідентифікованих ризиків;
  + з’ясувати, які заходи використовувати.

Є ще одна техніка, яка дає змогу не тільки виявляти ризики, але і провірити їх повноту – розподіл списку ризиків по категоріях.

Наприклад, ризик-менеджер склав список можливих ризиків: недолік підтримки; немає досвіду оцінки; неякісний план проекту; відсутність стандартної документації по проекту; нечітка пріоритезація проектів в компанії; брак фінансування; відсутність досвіду управління багатозадачністю проекту; неакуратність при переході від виконання однієї задачі до іншої; некоректність сакнціонування переходів.

Щоб оцінити повноту, менеджер повинен розподілити ризики по категоріях, заповнюючи відповідну таблицю (табл. 3.1). Пусті графи – потенційно не виявленні ризики. чим більше ризиків виявлено, тим краще. Команда з шести спеціалістів в тривалому проекті здатна виявити 100-150 ризиків.

Таблиця 3.1

**Розподіл списку ризиків по категоріях**

Ризики управління проектами

Культурні ризики

Ризики, пов’язані з якістю робіт по проекту

Ризики, пов’язані з задоволеністю сторін проекту

Організацій-ні ризики

Контрактні ризики

Ризики вибору вендора

Ризики, пов’язані зі змінами ринку

Так, відповіді на наступні питання стануть маркерами, які вказуватимуть на завершення роботи по визначенню повноти виявлених ризиків:

* Чи потрібні додаткові умови для ідентифікації ризиків або все можливе вже зроблено?
* Чи є ще спеціалісти, з якими необхідно проконсультуватись?
* Чи залишились недопрацьовані документи?
* Чи є ще якісь методи ідентифікації ризиків, які не задіяні? Чи допомогли б вони, чи ні?
* Чи достатньо добре зрозумілі ідентифіковані ризики, щоб перейти до їх якісного аналізу?

Після ідентифікації ризиків переходять до їх аналізу.

Оцінка ризиків необхідна для:

* Визначення, які з них потребують специфічних дій;
* З’ясувати, чи ризик з низькою ймовірністю та ступенем впливу на проект, роботу над якими можна опустити.

До основних завдань якісного оцінки відносять, по-перше, суб’єктивно оцінити ймовірність впливу кожного ризику. По-друге, створити більш короткий список ризиків; визначити критичні ризики, для яких потрібно обов’язково провести кількісний аналіз та запланувати відповідні дії. По-третє, прийняти стратегічні рішення про долю проекту: продовжувати проект чи закривати.

Етапи кількісної оцінки.

Аналіз припущень, зроблених в процесі ідентифікації ризиків.

Припущення – це фактор, суттєвий для досягнення цілей проекту, на який команда виконавців не може впливати. Якщо припущення виявляються хибними, ступінь ризику проекту суттєво збільшиться.

Гіпотези, по яких отримано відповідь «ні», стають припущеннями проекту. Далі аналізують стабільність припущення, а також наслідки, якщо воно виявиться хибним.

Після цього переходять до наступного етапу якісної оцінки – оцінка впливу та ймовірності виникнення ризику. На цьому етапі використовують «Шкалу ступеня впливу ризиків» (табл. 3.2), яка визначається суб’єктивно.

Таблиця 3.2

**Шкала ступенів впливу ризиків**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ступінь впливу ризиків | | | | | | | | | |
| Дуже низький | | Низький | | Середній | | Високий | | Дуже високий | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | ніякого реального впливу на проект; |
| 2 | незначне використання резервного часу або фонду резервних витрат проекту; |
| 3 | середнє використання резервного часу або фонду резервних витрат проекту; |
| 4 | суттєве використання резервного часу або фонду резервних витрат проекту, але в межах бюджету; |
| 5 | дещо перевищений бюджет проекту; |
| 6 | перевищення бюджету на 10% або зрив термінів на 10%; |
| 7 | перевищення бюджету на 20% або зрив термінів на 20%; |
| 8 | перевищення бюджету на 30% або зрив термінів на 30%; |
| 9 | перевищення бюджету на 40% або зрив термінів на 40%; |
| 10 | проект провалений. |

Крім ступеня впливу необхідно взнати ймовірність виникнення ризику, який на цій стадії також визначається суб’єктивно. Потрібно пам’ятати, що ймовірність ризику не може складати 100% або навіть 80%. Такий показник переводить подію з категорії ризиків в категорію фактів, що повинно бути враховано в плані проекту.

Після цього ризики сортують та ранжують.

Сортування здійснюють, складаючи карту ризиків. Для кількісної оцінки ризиків для кожного з них розраховують RR (rіsk rankіng) за формулою:

*RR=Ймовірність ризику\*Ступінь впливу ризику*

Після ідентифікації, оцінки та пріоритезації переходять до мінімізації ризиків у розрізі чотирьох основних стратегій:

* Не допустити ризик, знищивши передумови виникнення.
* Зменшити ризик, знизивши ступінь його впливу.
* Прийняти ризик, впровадивши заходи з усунення наслідків.
* Передати ризик страховій компанії або третій стороні.

По кожному напрямку прописують заходи та процедури. Вирішують, якої тактики (або комбінації тактик) потрібно притримуватись (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Дії для мінімізації ризику**

|  |  |
| --- | --- |
| **Стратегія** | **Дії, інструменти** |
| Не допустити ризик | Детально пророблений план уникнення загроз |
| Зменшити ризик | План зниження ймовірності і впливу ризиків |
| Прийняти ризик | Призначити власника ризику для управління процедурами, пов’язаними з цим ризиком |
| Передати ризик | Підписати контракти з третіми особами, переконатись, що вони в курсі того, що і як робити у випадку необхідності |

В системі управління ризиками виокремлюють два види відповідальності.

Власники задач – співробітники, які відповідають за виконання/невиконання задачі.

Власники ризиків – спеціалісти, які володіють експертними знаннями і можливістю контролювати специфічні ризики. їм довіряють:

* спостерігати за сигналами, які попереджають про появу певного ризику;
* управляти відповідними процедурами (реактивними) у випадку його виникнення.

Власник ризику на відміну від власника задачі не відповідає за виникнення ризику, але відповідальний за ефективне управління ризиком, а також за звітність по отриманих результатах. Якщо виконання задачі пов’язано з декількома ризиками, їх передають декільком власникам.

Чим раніше в процес управління ризиками ввести власника ризику, тим краще.

Управління ризиками – командна робота. До того ж, слід визнати, що впровадження системи управління ризиками збільшує обсяг управлінської роботи. Але з іншої сторони, це дає змогу виявляти та використовувати ризики, щоб добитись успіху в кар’єрі і досягнути прорахованих результатів від прийнятих управлінських рішень

**3.2.Сучасні підходи до управління ризиками: тактики та стратегії**

Підходи до управління ризиками на кожному підприємстві різні. Обирають різні методи аналізу, попередження, контролю загроз. Але головна ціль у всіх одна – налаштувати систему таким чином, щоб мінімізувати збитки та втрачені можливості підприємства. Тому від ризик-менеджменту вимагається творчий підхід, знання сучасних методологій та розвинуті організаторські навики.

Для закладення фундаменту системи управління ризиками, потрібно вибрати за основу один із загальноприйнятих підходів:

* Активний – встановлення максимального контролю над існуючими загрозами, передбачає інвестиції в підтримку системи управління.
* Адаптивний – пристосування господарської діяльності до зовнішніх умов, що дає змогу, своєю чергою, контролювати тільки частину невизначеностей.
* Консервативний – локалізація збитків, нейтралізація їх впливу на роботу підприємства, при цьому витрати на управління ризиками мінімальні, хоча можливі збитки можуть виявитись критичними.
* Комплексний або інтегрований – поєднання декількох підходів, яке забезпечує високу гнучкість управління ризиком, але вимагає інвестицій для розробки такої системи.

Загалом, актуальні всі підходи, але комплексний – найбільш універсальний та результативний, хоча витрати на його впровадження великі. Зазвичай, його використовують в крупних компаніях, особливо промислових. Там інвестиції у формування та впровадження системи ризик-менеджменту, сфокусовану на особливості конкретного підприємства, є виправданими.

Через низький коефіцієнт корисної дії (ККД) традиційні підходи застосовують все рідше, особливо в сферах бізнесу, які розвиваються. На зміну приходять сучасні, які передбачають управління невизначеностями на всіх ієрархічних рівнях по всім напрямкам роботи. До цього процесу залучаються співробітники з різних відділів. Розглянемо відмінності цих двох підходів управління ризиками на прикладі. Традиційний підхід: ви переходите дорогу, на вас рухається автомобіль зі швидкістю 120 км/год та не збирається зупинятись. Оцінюємо ризик: його ймовірність – 90 %, втрати – 10 млн. доларів (вартість людини для суспільства). Це перевищує поріг допустимості ризику, тому план дій простий: пропустити автомобіль, а потім перейти дорогу. Сучасний підхід: ви пропустили автомобіль та задаєтесь питаннями: наскільки часто відбуваються автодорожні пригоди, чи є методи їх попередження достатніми та допустимими? Для цього необхідно взнати скільки пішоходів гине за рік – очікувані втрати, а скільки в найгірші 10 років – жорсткий вимір ризику. Припустимо, що в середньому за рік гине до 5 пішоходів. Можна встановити штучні нерівності/перешкоди для зниження швидкості за 3 млн. доларів, що зменшить смертність до 1 людини в рік або побудувати тунель за 10 млн. доларів, який зменшить смертність до 0,02. Щоб прийняти стратегічно вірне рішення в цій ситуації, потрібно проаналізувати прийнятність співвідношення витрат до прибутку. Відповідно, традиційний аналіз ефективний для ухвалення тактичних рішень. Сучасний ж підхід дає змогу вирішити стратегічні завдання. Серед них – вдосконалення системи ризик-менеджменту, попередження подібних загроз в майбутньому, оптимізація витрат на подолання несприятливих наслідків. Він вимагає абсолютно інших методик аналізу, виміру та управління невизначеностями. Серед решти недоліків традиційного підходу можна виокремити

* Невідповідна дійсності класифікація загроз. Наприклад, невеликі ризики з більшою ймовірністю описують як значні, а крупні малоймовірні – недооцінюють.
* Безсистемність в управлінні. Зайвий контроль сфер низького ризику та недостатній – значного.
* На першій стадії ідентифікують всі можливі загрози. Більшість з них накладаються та їх кількість може перевищити тисячу. Управляти такою величезною матрицею на практиці не можливо.
* Втрата описується в єдиному можливому варіанті. На практиці на розмір збитків впливає багато факторів, тому для кожного варіанту необхідно розраховувати відповідну ймовірність.

Розглянемо основні акценти сучасного підходу до управління ризиками.

Цей підхід передбачає внесення інформації про ризики компанії до процедури ухвалення управлінських рішень. При цьому їх рівень порівнюють з допустимістю втрат для різних зацікавлених осіб. Така система ризик-менеджменту базується на даних, моделюванні, ґрунтовному аналізі. Встановлюється міцний взаємозв’язок між вимірюванням та управлінням невизначеностями. За умови правильної організації процесу можливо: додатково підвищити ефективність компанії; забезпечити інформаційну підтримку для ухвалення бізнес-рішень; додатково підвищити ступінь довіри інвесторів шляхом стабілізацією результатів інвестування.

Аналіз історичних даних – перше, чому потрібно приділити увагу в процесі вимірювання можливих загроз. Він дає змогу встановити взаємозв’язок між ймовірністю та розмірами збитків, розрахувати очікувані та випадкові втрати, характерні для даної галузі за конкретний період.

Для цього необхідно:

* Проаналізувати поодинокі збиткові випадки
* Класифікувати ці події, скласти ризик-матрицю
* Скласти графік розподілу збитків по ймовірності та розміру
* Розрахувати VaR (Value at rіsk) доступним методом
* Скласти графік загального розподілу втрат

Підходи до класифікації невизначеностей. Для структурованого управління важливо розподілити загрози по непересічним категоріям. Об’єднання подібних збитків в класи заміть розгляду їх окремо, дає змогу налагодити систему управління ними. Складність класифікації полягає в тому, що збиткові ситуації частіше охоплюють елементи: причина, сама подія, наслідки. Сучасний підхід передбачає «посмертний аналіз», тобто вивчення та класифікація подій по величині та частості збитків в аналогічних ситуаціях. Особливості реалізації сучасного підходу будуть полягати в наступному: для втілення сучасного підходу на підприємстві повинні бути виконанні три важливі умови: система ризик-менеджмент координується вищим керівництвом, в ній задіяний кожний співробітник компанії; безперервне управління загрозами, регулярний їх вимір, аналіз, вдосконалення комплексів превентивних заходів; розглядати всі невизначеності та шляхи їх оптимізації.

Для впровадження такої системи цілеспрямовану роботу потрібно вести відразу по п’ятьох напрямках (рис. 3.1)

**5 напрямів роботи для розвитку сучасної системи управління ризиками**

Створення ефективних та раціональних систем внутрішнього контролю та управління ризиками

Творче освоєння міжнародно визнаних методологічних підходів до організації систем внутрішнього контролю та управління ризиками

Стандартизація систем внутрішнього контролю та управління ризиками на основі національних законодавчих вимог та міжнародних рекомендацій

Інформаційна взаємодія з різними професійними об’єднаннями по тематиці, пов’язаної з питаннями внутрішнього контролю, управління ризиками внутрішнього аудиту

Впровадження інтегрованої моделі систем внутрішнього контролю та управління ризиками в діяльності підприємства

Рис. 1. 5 напрямів роботи для розвитку сучасної системи управління ризиками

Сучасний підхід є послідовним впорядкованим процесом для ухвалення більш виважених управлінських рішень, в якому інформація про ризик та контроль включено в загальну систему. Він вимагає об’єднання та злагоджену роботу всіх матеріальних, організаційних, інтелектуальних, людських та решти ресурсів підприємства. Добре налагоджена система з адекватними фінансовими інструментами дає змогу передбачати, виявляти та вимірювати всі невизначеності, управляючи ними в комплексі.

Окремі превентивні заходи, такі як диверсифікація, страхування та інші є недостатніми для стратегічного управління підприємством. В умовах нестабільної фінансової ситуації та високої конкуренції перевага за інтегрованими системами, в яких кожна загроза розглядається у взаємодії з рештою. Ефективність витрати коштів на ризик-менеджмент досягається тільки, коли цей процес структурований, послідовний та включений у всі бізнес-процеси підприємства.

**Висновки до розділу 3**

Впровадження управління ризиками завжди починається з формування особливого способу мислення. Це – перший крок.

Спочатку чітко потрібно з’ясувати, які задачі і цілі стоять перед проектом, беручи до уваги вхідну інформацію. Якщо є інформація про історичний контекст попередніх проектів, її потрібно використовувати. Якщо таких даних немає, необхідно організувати їх збір та збереження

Оцінку часу і витрат потрібно робити в трьох варіантах: оптимістична оцінка; найбільш ймовірна; песимістична.

Система реагування на ризики складається з чотирьох компонентів: профілактичні заходи (найвищий пріоритет для управління ризиками); заходи з усунення ризика (пріоритет № 2); резервний план (на випадок, якщо заходи з попередніх двох пунктів не спрацьовують); «обхідні шляхи» (незаплановані відповіді на незаплановані ризики. Чим більше виникає обхідних шляхів, тим нижче професіоналізм керуючого проектом).

Після прийняття ризиків є декілька способів їх контролювати. Наприклад, провести ряд експериментів, щоб побачити, які проблеми можуть виникнути. Потрібно спланувати превентивні та детективні дії: (1) превентивні – недопущення негативної ситуації (навчання техніки безпеки, захист брандмауера на корпоративних серверах, тренування команди); (2) детективні – визначення моменту, коли все пішло не так (перевірка фінансових документів, проведення тестування безпеки перед випуском продукту, установка датчиків для визначення дефектів продукції).

Грамотна ідентифікація ризиків знижує загальний ризик проекту.

Є ще одна техніка, яка дає змогу не тільки виявляти ризики, але і провірити їх повноту – розподіл списку ризиків по категоріях.

Після ідентифікації, оцінки та пріоритезації переходять до мінімізації ризиків у розрізі чотирьох основних стратегій: не допустити ризик, знищивши передумови виникнення; зменшити ризик, знизивши ступінь його впливу; прийняти ризик, впровадивши заходи з усунення наслідків; передати ризик страховій компанії або третій стороні.

Підходи до управління ризиками на кожному підприємстві різні. Обирають різні методи аналізу, попередження, контролю загроз. Але головна ціль у всіх одна – налаштувати систему таким чином, щоб мінімізувати збитки та втрачені можливості підприємства. Тому від ризик-менеджменту вимагається творчий підхід, знання сучасних методологій та розвинуті організаторські навики.

Отже, стратегія управління ризиками визначає управління підприємством (фірми, бізнес-одиниці тощо). Це робиться в рамках однієї стратегії і спрямована на вирішення двох основних завдань. Одне з них досить традиційне і спрямоване на збереження базового капіталу підприємства. Іншим, менш традиційним завданням є створення додаткового капіталу. Зрозуміло, слід спрямовувати певну частку загальних ресурсів підприємства, щоб вирішити ці завдання. Однак, як розставити акценти між двома зазначеними завданнями та як розділити частку загальних ресурсів підприємства між ними, а всередині завдань завданнях - по тактичних питаннях ризик-менеджменту – все це складає зміст стратегії та тактики управління ризиками підприємства.

**ВИСНОВКИ**

У результаті проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

У сучасних умовах господарювання всі підприємства в процесі господарювання підпадають під ризики, які сучасна економічна наука розглядає як можливі події, внаслідок яких можуть виникнути позитивні, нейтральні чи негативні наслідки. Якщо ризик передбачає наявність як позитивних, так і негативних результатів, це стосується спекулятивних ризиків. Якщо наслідки є негативними, або взагалі відсутні, такий ризик називають чистим. Відносно позицій на ринку підприємство підпадає під наступні ризики: ризик падіння продаж; ризик неконтрольованого росту витрат; ризик неможливості розрахуватись по боргам кредитний ризик); організаційні ризики (ризики, пов’язані з помилками менеджменту компанії, її співробітників; проблеми системи внутрішнього контролю, погано розробленими правилами робіт, тобто ризики, пов’язані з внутрішньою організацією роботи компанії); техніко-виробничі ризики (ризики виникнення пожеж, аварій у зв’язку з неправильною організацією виробничого процесу; ймовірність втрат у результаті збоїв та поломки обладнання, тощо); юридичні ризики (можуть виникати через невідповідність внутрішніх документів, укладених договорів компанії чинним законодавчим нормам та вимогам).

Управління ризиками – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію управління та тактику, спрямовану на досягнення основних бізнес-цілей організації. Метою управління ризиками у сфері економіки є підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання шляхом захисту від реалізації чистих ризиків.

Під стратегією управління розуміють напрям та методи використання заходів для досягнення мети. Кожен метод відповідає певному набору правил та обмежень, щоб зробити рішення ефективнішим. Стратегія допомагає концентрувати зусилля з різних рішень, які не суперечать стратегії загальної лінії та відкидають всі інші варіанти. Після досягнення мети ця стратегія перестає існувати, оскільки нові цілі вимагають розробки нової стратегії. Системне управління ризиками полягає в наступних стратегіях: уникнення; зниження; передавання; прийняття.

Тактика – практичні методи та методи управління для досягнення заданої мети за певних умов. Завданням управлінської тактики є вибір найбільш оптимального рішення та найбільш конструктивних методів у певній економічній ситуації та техніці управління.

Управління ризиками як система управління складається з двох підсистем: керовану підсистему - об'єкт керування та контрольна підсистема - контрольний об'єкт.

Управління ризиками слід розпочинати з розуміння того, що: будь-який прибуток супроводжується ризиком; чим вищий рівень ризику в даному сегменті ринку, тим вища норма прибутку; завдяки наявності ризиків ви можете зайняти своє місце на ринку; ризики – це союзники того, хто вміє ними управляти.

Діяльність з управління ризиками спрямована на зниження ймовірності їх настання і зменшення розмірів збитків, а не ліквідацію наслідків, які не піддаються управлінню.

За останні 25 років відбувся революційний переворот в сфері управління ризиками: ризик-менеджмент перестав бути виключно турботою фінансових корпорацій і став активно застосовуватись в інших секторах економіки. Нова парадигма управління ризиками передбачає перехід від фрагментарного підходу з вузьким спрямуванням на конкретні операції та види діяльності компанії до комплексного управління ризиками підприємства

Державні інститути країн ЄС також активно стали використовувати передові практики ризик-менеджменту для вирішення екологічних, технологічних, соціальних та інших завдань. Управління ризиками стало важливою та невід’ємною складовою менеджменту, показники ризику, своєю чергою, стали впливаючим фактором на рівень нагород й преміювання, починаючи від топ-менеджерів і закінчуючи керівниками нижчих ланок.

Поширення стандартів відбувалось як на країновому рівні, так і на міжнародному та галузевому (наприклад, банки й страхові компанії). Підтвердженням цьому є національні стандарти управління ризиками, прийняті в країнах з англосаксонським правом (Австралії, Нової Зеландії, Японії, Великобританії, ПАР, Канаді), а також стандарт, який був розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (СОSО, США)

Водночас з цим з’явились багаточисленні вимоги регуляторів до побудови і вдосконаленню процесу управління ризиками компаній, пов’язаних з галузевою специфікою. Серед галузевих стандартів управління ризиками найбільшу відомість отримали стандарти, які торкаються діяльності страхових компаній, перестрахувальних товариств (Sоlvenсy, Sоlvenсy ІІ) і банків (Basel, Basel ІІ, Basel ІІІ).

Стандартами в сфері ризик-менеджменту передбачена уніфікація: термінології, яка використовується в цій сфері; складових процесу управління ризиками; підходів до побудови організаційної структури ризик-менеджменту.

Однак, не зважаючи на проведену всередині кожного стандарту управління ризиками, уніфікацію термінів, методи та цілі ризик-менеджменту в різних країнах відрізняються. До слова, в Україні також були прийняті відповідні аналоги стандартів в 2009 р.: ДСТУ ІSО Guіde 73:2013 «Керування ризиком. Словник термінів»; ДСТУ ІSО 31000:2014 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки»; ДСТУ ІSО/ІEС 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику».

Проаналізувавши діяльність ГК «Версаль» можна стверджувати, що він є досить перспективною з точки зору недорогих великих готелей, які можуть приймати великі потоки гостей, як групи, так і індивідуалів.

Підприємство здійснює свою господарську та іншу діяльність на підставі укладених договорів, угод, контрактів та інших форм домовленості. готельного комплексу «Версаль» має договори з туристичними агенціями та туроператорами як в Україні, так і за її межами.

У звітному році рівень рентабельності зменшився на 8,6%, це відбулося через те, що загалом доходи підприємства у звітному році зменшились на 30%, а витрати – лише на 21%.

Основною причиною провальної роботи у 2019 році є різке зниження продажів готельних послуг. Цьому може бути причиною економічне становище країни. Але ефективність менеджменту теж має велике значення.

Матеріально-технічна база підприємства є достатньо оновленою. Використовується велика кількість комп’ютерів та іншої офісної техніки. Зокрема використовуються комп’ютери та комп’ютерна периферія (мережеві комутатори, перемикачі, принтери та ксерокси).

Завдання на підприємстві реалізують шляхом організації роботи таких підрозділів, як: служба прийому та розміщення; господарська служба; інженерно-технічна служба; бухгалтерія; служба маркетингу; служба по роботі з персоналом; служба безпеки.

В готелі є певні норми щодо роботи підрозділів та обов’язків їх працівників. Найважливішою функцією служби готельного господарства є підтримка необхідного рівня комфорту і санітарно-гігієнічного стану готельних номерів, а також суспільних приміщень (холів, фойє, переходів, коридорів).

В готелі регулярно проводиться ремонт. Це свідчить про те, що загальний стан матеріально-технічної бази номерного фонду є добрим. Добре забезпечені сучасною технікою всі служби готелю. Регулярно здійснюється підбір і постачання професійного устаткування. Регулярно оновлюється оснащення номерного фонду готелю всім необхідним – текстиль, електроприлади, міні-бари, косметичні засоби, а також купуються професійні високоефективні миючі засоби і хімікати.

Працівники готельного комплексу «Версаль», під час надання послуг керуються стандартами поведінки, намагаючись в усьому догодити гостям. Управління якістю зводиться до дотримання стандартів поведінки обслуговуючого персоналу та стандартів комплектації номерів, обслуговуванням номерів та інших приміщень готелю.

Логістична система туристського готельного комплексу «Версаль» полягає у відборі та закупівлі товарів за відповідною ціною в потрібний час. При цьому повинен витримуватися оптимальний розмір запасів в готелі, оскільки зберігання коштує грошей, до того ж багато куплених товарів при тривалому зберіганні можуть зіпсуватися. При виборі постачальників менеджери повинні враховувати наступні чинники: репутація постачальника; ціни товару і його якість; обсяг партії (навіть мінімальний об’єм партії може виявитися надмірним); умови оплати (бажано без передоплати, а ще краще - в кредит); сервісне обслуговування придбаного товару (для устаткування); вартість доставки, відстань до постачальника. Використовують як довгострокові контракти з постачальниками, так і разові закупівлі.

Найбільшу частину основних засобів займають будівлі – 4791,8 тис. грн.

Підходи до управління ризиками на кожному підприємстві різні. Обирають різні методи аналізу, попередження, контролю загроз. Але головна ціль у всіх одна – налаштувати систему таким чином, щоб мінімізувати збитки та втрачені можливості підприємства. Тому від ризик-менеджменту вимагається творчий підхід, знання сучасних методологій та розвинуті організаторські навики.

Управління ризиками в ідеальній організації повинна бути інтегрована у всі процеси, повинна бути невід'ємною частиною будь-якого процесу прийняття рішень. На практиці управління ризиками часто виконується силами окремого підрозділу, що призводить до його «відірваності» від ключових бізнес-процесів. Управління ризиками слід проводити на різних рівнях управління – це дасть змогу підприємству краще контролювати ризики та приймати запобіжні заходи. Ось чому управління ризиками повинна бути інтегрованою, а не незалежною системою в організації. Найбільшу увагу з ризик-менеджменту слід приділяти прийняттю найважливіших для розвитку організації питань – при стратегічному плануванні та зміни у політиці компанії, при впровадженні нових проектів, процесів та процедур, перед великими фінансовими інвестиціями або заходів щодо оптимізації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. A guіde tо the prоjeсt management bоdy оf knоwledge (PMBОK guіde) : 6th ed. Newtоwn Square : Prоjeсt Management Іnstіtute, 2017. 756 p.
2. ІSО/ІEС GUІDE 73:2002. Rіsk management-Vосabulary – Guіdelіnes fоr use іn standards. Іnternatіоnal Оrganіzatіоn fоr Standardіzatіоn, 2002.
3. Kutsenkо D.M. Оrіenteers оf strategіс management оf fіnanсіal and eсоnоmіс seсurіty оf enterprіses: іnterests, сhallenges, rіsks. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 50–58.
4. Pоtter P., Tоburen M. The 3 Lіnes оf Defense fоr Gооd Rіsk Management. *Rіsk Management*. 2016. URL: http://www.rmmagazіne.соm/2016/06/01/the3-lіnes-оf-defense-fоr-gооd-rіsk-management/
5. Sergіо SсandіzzоRіsk Mappіng and Key Rіsk Іndісatоrsіn Оperatіоnal Rіsk Management. *Eсоnоmіс Nоtes,* 2005, vоl. 34, іssue 2, Р. 231-256.
6. The Іnstіtut оf Іnteral Audіtоrs міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту [стандарти]. — 2017. — С. 40
7. Wіlhams T.L. An іntegrated apprоaсh tо rіsk management. *Rіsk management*. 1996. № 6. P. 22-27.
8. Андреева Т. Є., Петровська Т. Е. Ризик у ринковій економіці: навч. посіб. Xарків : “Бурун і К”, 2005. 128 с.
9. Антологія. Основні положення міжнародної професійної практики внутрішнього аудиту : Практичні рекомендації. 2013. 154 с.
10. Бабина О. Є., Тарашевський М. М. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. №7. С. 14-17.
11. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика. 1996. 224 с.
12. Бартон Т. Л. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний : пер с англ. Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2008. 208 с.
13. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций : пер. с англ., перераб. и дополн. изд. Москва : АОЗТ “Интер-Эксперт”, “ИНФРА-М”, 1995. 528 с.
14. Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов. Москва : Юнити, 2003. 632 с.
15. Васильєва Т. А., Лєонов С. В., Кривич Я. М. Економічний ризик : методи оцінки та управління : навч. посібник; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.
16. Великанова М. Управління ризиком та його стадії: економіко-правовий аналіз. *Підприємництво, господарство і право.* 2017. № 12. С. 20-24.
17. Вербицька Г. Л. Вплив чинників інвестиційного ризику на розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 35–41.
18. Витлинский В. В. Концептуальные основы рисков в финансовой деятельности. *Фінанси України*. 2003. № 3. С. 3–9.
19. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
20. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Маевский Ф. В. Риск-менеджмент : учебник. Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 354 с.
21. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2017. № 14. С. 216–222
22. Горго І.О. Ризики як ключовий об’єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. № 284. С. 288-298.
23. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія / за наук. ред. В.М. Гранатурова. Одеса, 2003. 164 с.
24. Давидова О.Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 25(1). С. 128–132.
25. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
26. Дернер Д. Логика неудачи. Москва : Сенс, 1997. 243 с.
27. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 1 (18). С. 82-86.
28. Зоідзе Д. Р., Губарєв О. О. Еволюція підходів до управління ризиками в організаціях. *Бізнес Інформ.* 2021. №4. С. 276–285.
29. Ідобаєва А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 71-76.
30. Карась О.О., Вертель В.В. Ризик менеджмент, методичні вказівки щодо самостійного вивчання матеріалу. — 2015. — 35 с.
31. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов P.M., Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М осква: Экономика, 1997. 356 с.
32. Клименко С. М. Особливості управління ризиками розвитку підприємства*. Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 24-29.
33. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск 15. С. 333-337.
34. Кравченко В., Крижановська Г. Управління фінансово-економічними ризиками підприємства на основі довгострокової моделі розвитку. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2017. № 3. С. 82-102.
35. Крайнік О.М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. №10. С. 28—31.
36. Крышкин О.В. Риски и бизнес-процессы : Настольная книга по внутреннему аудиту. Москва : ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2013. – 80 с.
37. Кучмєєв О.О. Особливості організації управління ризиками в логістичних системах торгівельних підприємств. *Інтелект ХХІ. 2018*. №6. С. 73-76.
38. Лук’яновa В.В., Головач Т. В. Економічний ризик : нaвч. посіб. – Київ : ВЦ “Aкaдемія”, 2007. 462 с.
39. Луців О. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарськимризиком у фармації. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 2 С. 23-26.
40. Люсі І. Нотінгєм, Френк Дж. Мартенс, Майлс І.А. Єверсон, Річард М. Стейнберг, СОSО URL: http://www.соsо.оrg, .2004. —15.
41. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства*. Вісник ЗНУ*. 2010. – С. 38-43.
42. Мур А., Кейт Х. Руководство по безопасности бизнеса. Практическое пособие по управлению рисками. Москва : Филинъ, 1998. 328 с.
43. Найт Ф. Понятие риска и неопределенности. *Альманах: теория и история экономических и социальных институтов и систем.* Москва .1994. Вып. 5. С. 23–24.
44. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71-76.
45. НБУ, Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України // Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 р. № 361.
46. Н'ямукапа Аліса Тінаше Артурівна управління ризиками в ланцюгах постачань. *Ефективна економіка*. 2014. №1 С. 4 - 6.
47. Олійник В.М., Фролов С.М., Кобушко І.М. Ризик-менеджмент у сфері фінансових послуг: [конспект лекцій]. 2014. — 58 с.
48. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
49. Печкобей О. Ю. Механизм регулирования риска в системе управления предприятием : дис.... канд. экон. наук : 05.13.10. Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия. СПб., 1998. 162 с.
50. Пикфорд Дж. Управление рисками. М., ООО Вершина, 2004. С. 220.
51. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 598 с.
52. Планиирование и построение программы управления рисками предприятия (ERM) На основе передовой глобальной практики Октябрь 2010 г. URL: https://rіskvіews.fіles.wоrdpress.соm/2012/01/281010-erm\_іntrо\_kazak\_rus.ppt
53. Приймак І. Управління ризиком втрати фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. Вип. 19. С. 413–419.
54. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с.
55. Савчук В. Стратегия + Финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей. Киев: Соmpanіоn Grоup, 2009. 352 с.
56. Скопенко Н.С., Пьянкова О.В. Теоретико-методологические основы риск-менеджмента как инструмента управления хозяйственным риском предприятия. Вісник ЗНУ. 2014. №7. С. 51 - 55.
57. Словник менеджменту, Збалансована система показників URL: http://www.dоmіnіоnіndіgо.оrg.ua.
58. Сорос Д. Алхимия финансов. Москва: Инфра-М, 1997. 415 с.
59. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент : теорія та практика : навч. посіб. – Київ : ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2018. – 200 с.
60. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 39-45.
61. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. Москва: Прогресс, 1992. 253 с.
62. Хохлов Н.В. Управление риском. Москва: ЮНИТИ-ДАНАб, 2009. 239 с.
63. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип 2, 9-13
64. Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 176 с.
65. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рисковых ситуацій: учебник. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. 880 с.

**ДОДАТКИ**

1. Ключові показники ефективності (Key Perfоrmanсe Іndісatоrs, KPІ) – система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних та тактичних (операційних) цілей. Їх використання дає змогу організації оцінити свій стан та допомогти в оцінці реалізації стратегії. KPІ також дають змогу здійснювати контроль ділової активності співробітників і компанії в цілому та у реальному часі. [↑](#footnote-ref-1)
2. Згідно визначення Міжнародної організації стандартизації (ІSО) стандарт – це нормативний документ, розроблений на основі консенсусу, визнаний на відповідному рівні органом та встановлює для загального та багаторазового використання правила, загальні принципи та характеристики, котрі торкаються різних видів діяльності або їх результатів та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері.

   Стандарти повинні базуватись на узагальнених результатах науки, техніки та практичного досвіду, спрямовуватись на досягнення оптимальної вигоди для суспільства. [↑](#footnote-ref-2)