

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
КАРАСИНСЬКОГО ВІТАЛІЯ ІГОРОВИЧА**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ
ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Карасинський В.І.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Світлана КЛИМЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади мінімізації господарських ризиків на підприємстві.....	7
1.1 Сутнісна характеристика ризик-менеджменту	7
1.2 Особливості методів щодо мінімізації ризиків на підприємстві.....	13
РОЗДІЛ 2 Аналітична оцінка існуючого рівня ризику на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» та перспективи її мінімізації.....	25
2.1 Організаційна характеристика ТОВ «Епіцентр К».....	25
2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»	31
2.3 Аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків на ТОВ «Епіцентр К»	39
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування бізнес-пропозицій мінімізації ризиків ТОВ «Епіцентр К»	45
3.1 Формування альтернативних стратегій мінімізації ризиків підприємства	45
3.2 Розробка та ресурсно-економічне обґрунтування ефективності реалізації альтернативних проектів	50
3.3 Роль запропонованих проектів у розрізі управління наявними ризиками на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»	56
ВИСНОВКИ.....	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	66
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТОВ - товариство з обмеженою відповідальністю;

PEST-аналіз - інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства;

SWOT-аналіз – аналітичний метод, який використовується для аналізу сильних та слабких сторін компанії, а також для виявлення можливостей та загроз підприємства;

CF – грошовий потік;

dCF – дисконтований грошовий потік;

NPV - чистий приведений дохід;

IRR - внутрішня норма дохідності;

PI - індекс дохідності;

dI – дисконтовані інвестиції.

ВСТУП

Актуальність теми полягає в постійному розвитку теоретичних, методологічних та практичних засад, де мінімізація ризику є невід'ємною складовою будь якого підприємства, і його уникнення, як і методи зниження ступеню ризику в компаній залишається актуальним питанням. На сьогоднішній день, сучасний етап економічного розвитку підприємства характеризується різними радикальними політичними, економічними та соціальними чинниками, а також швидким розвитком науково-технічного процесу, що проникає у всі сфери життєдіяльності людини, підприємства та країни у цілому.

Зростання різних кризових явищ та невизначеності майбутньої економічної ситуації, вимагає від суб'єктів господарювання посиленої уваги до питань власної економічної безпеки, виявлення і нейтралізації можливих загроз, ризиків і небезпек, які здатні негативним чином впливати на стан життєдіяльності підприємства та результатів його діяльності. Запобіганню господарських ризиків є важливою складовою системи антикризового управління підприємством і виступає для нього додатковим стимулом розвитку економіки, а удосконалення методів оцінки обумовлює формування сучасної системи протидії ризику у діяльності підприємства.

Загалом, будь-який підприємець прагне вести свою діяльність таким чином, щоб звести до мінімуму можливу величину збитків та ризиків, та до максимуму – величину можливостей та прибутку. Але наразі через війну та інші чинники в нашій країні з'явилась проблемна економічна ситуація, де велика кількість як вітчизняних так і закордонних підприємств зазнають великих втрат та збитків. В таких умовах складно працювати, а ризики стають все більш проблемними у подоланні, тому для подальшого сталого функціонування підприємства дуже важливо, щоб підприємства правильно організувало свою діяльність та враховувала можливі загрози у процесі ведення бізнесу. Тому, щоб подолати труднощі та вивести компанію зі складної

ситуації, потрібна сформована та розвинена методика та система по зниженню цих самих ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок зарубіжними та вітчизняними науковцями у вивчені поняття та управління проблем ризику підприємства були: А. П. Альгин, В. В. Вітлінський, М. Г. Лапуста, Є. Л. Смірнов, Г. В. Чернова, В. А. Кравченка, В.М. Гранатурова, І.Ю. Івченко, В.М. Гранатурова, О.Л. Устенка, О.І. Ястремського, О. І. Барановський, І. А. Бланк, К. С. Горячева, А. О. Єпіфанов, М. М. Єрмошенко, О. М. Марченко, Н. Й. Реверчук та багато інших.

Об'єктом дослідження є процес зниження ризиків на підприємствах у соціально-економічному просторі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних основ та прикладних аспектів оцінювання ризиків на підприємстві.

Метою роботи є на основі здійснення наукового впорядкування теоретико-методичних засад оцінювання господарського ризику підприємства та обґрунтування ефективних пропозицій практичного застосування.

З урахуванням сформованої мети дослідження було *поставлено та виконано такі завдання:*

- Дослідити сутнісну характеристику ризик-менеджменту
- Проаналізувати особливості методів щодо мінімізації ризиків на підприємстві
- Охарактеризувати організаційно характеристика ТОВ «Епіцентр К»
- Продіагностувати показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»
- Проаналізувати зовнішні та внутрішні ризики на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»
- Проаналізувати формування альтернативних стратегій мінімізації ризиків підприємства

- Розробка та ресурсне-економічне обґрунтування ефективності реалізації альтернативних проектів
- Визначити вплив запропонованих проектів на ефективність функціонування бізнесу

При виконанні завдань даної роботи було використано такі *методи дослідження*: емпіричні (спостереження, розрахунки, моделювання) та теоретичні (порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз фахових джерел).

Практичне значення отриманих результатів. Сформовані та узагальнені алгоритми визначення рівня ризику підприємства, враховуючи усі необхідні методичні аспекти; проілюстровано застосування найвідоміших матричних методів оцінювання ризику підприємства на прикладі компанії-лідера вітчизняних ринків будівельного та господарського ритейлу.

Інформаційною базою дослідження є матеріали провідних українських і закордонних фахівців в галузі економіки, розміщені в періодичних виданнях, монографіях, підручниках, статтях та електронних джерелах, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Епіцентр К», чинне законодавство України, інтернет-ресурси, та результати власних спостережень і емпіричних досліджень.

Структура дипломної роботи включає: вступ, три розділи основної частини, висновки, перелік джерел посилань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутнісна характеристика ризик-менеджменту

Зазвичай суб'єкти господарювання можуть зіштовхуватися з ризиком на різних етапах своєї діяльності, а тому причин виникнення конкретної ризикової ситуації може бути дуже багато. Під причиною виникнення ризику як правило розуміють певні обставини, які зумовлюють невизначеність кінцевого результату. Такими обставинами можуть бути виробнича діяльність суб'єкта господарювання, дії самого підприємця та недостатність інформації про стан зовнішнього середовища, яке впливає на результат діяльності суб'єкта. Проте навіть у науковій літературі, немає єдиного підходу до визначення поняття ризику. У загальному розумінні, ризиком називають імовірність виникнення будь-якої несприятливої ситуації або негативного результату у майбутньому, а саме поняття «ризик» часто перетинається з поняттями «імовірність» і «невизначеність».

Імовірність є поняттям, за допомогою якого можна дати кількісну оцінку можливості виникнення той чи іншої події, а невизначеністю називають неповну або неточну інформацію, яка присутня при здійсненні господарської діяльності, намірів конкурентів та їх поведінку. Водночас, при проведенні аналізу та оцінці можливих наслідків часто виникають проблеми, які неможливо вирішити через брак даних. Ситуацію з ризиком можна повноцінно розглядати коли є можливість кількісно і якісно визначити ступінь ймовірності тієї чи іншої події, якщо такої можливості немає то про невизначеність.

Сфера сучасного управління ризиками часто пов'язана зі специфічною діяльністю менеджерів в умовах невизначеності та складного вибору варіантів управлінських дій, де ризик стає видимим і з'являється у процесі реалізації процесу виробничо-господарської діяльності та є важливим аспектом кінцевих результатів системи управління.

Ризик-менеджмент є одним із напрямків сучасного менеджменту, який аналізує проблеми виникнення у діяльності господарської організації. За своїм поняттям він визначається як система у прийнятті та виконанні управлінських рішень, які спрямовані на зниження впливів тих чи інших наслідків від реалізації діяльності підприємства. В широкому сенсі ризик-менеджмент є процесом виявлення і оцінки ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для їх мінімізації та включає в себе:

- ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків;
- розробка превентивних програм для подолання наслідків кризових ситуацій;
- розробку механізмів виживання;
- створення системи страхування;
- прогнозування розвитку компанії з урахуванням можливих змін ринкового середовища та інших факторів.

У ризик-менеджменті прийнято виділяти кілька етапів:

- на першому відбувається виявлення ризику з супутньою оцінкою ймовірності його реалізації і масштабу наслідків;
- на другому здійснюється розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків;
- на третьому вибираються методи і інструменти управління виявленим ризиком;
- на четвертому проводиться безпосереднє управління ризиком;

- на заключному етапі оцінюються досягнуті результати і коригується ризик-стратегія.

Ключовим етапом ризик-менеджменту вважається вибір методів і інструментів, які дають змогу забезпечити максимальну ефективність організації.

Ефективність будь-якої діяльності визначається як відношення ефекту від цієї діяльності до витрат, які були понесені у процесі створення та реалізації. Для вирішення поставлених цілей, зазвичай за мету в рамках ризик-менеджменту в основному вирішуються такі аспекти:

- 1) профілактика виникнення ризиків;
- 2) мінімізація шкоди, заподіяної ризиками;
- 3) максимізація додаткового прибутку, одержуваного в результаті управління ризиками.

Загальними підходами в управлінні є своєчасність у прийнятті рішення щодо попередження та мінімізації втрат, які наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Характеристика підходів в управлінні ризиками

Підхід до управління ризиками	Зміст у підході
Активний підхід	Це означає максимальне використання наявних заходів з управління ризиками та мінімізацією їх наслідків. За таким підходом усі бізнес-операції відбуваються після того, як були вжиті заходи для запобігання можливих фінансових втрат
Адаптивний підхід	На основі врахування поточного середовища в процесі управління ризиками, яке відбувається в контексті бізнес-діяльності. При цьому через настання загрозливих подій, неможливо запобігти всьому збитку, а тільки уникнути лише деяких частин втрат
Консервативний підхід	Засновується на управлінні впливом на фінансових ризиках, які починаються після настання ризикової події, коли організація вже має наслідки від збитку. У цьому випадку, метою є локалізація збитків у межах окремого підрозділу та фінансової операції

Джерело: сформовано автором на основі джерела [1,2,3].

Концепція управління ризиками с кожним роком набуває розвитку за парадигмою впровадження системи «зверху вниз», де організація з ризиками має єдину систему, яка передбачає та забезпечує вище керівництво різними відомими підходами управління. Порівняння існуючих традиційних та корпоративних концепції ризик-менеджменту представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняння існуючих концепцій ризик-менеджменту

Особливості	Традиційна концепція ризик-менеджменту	Концепція корпоративного ризик-менеджменту
Ризик	Перелік керованих ризиків є обмеженим, а основний акцент приділяється на страхові та фінансові ризики	Спроба враховувати максимальної кількості можливих кількісних та якісних ризиків у процесі управління ними
Організація	Розгляд ризику відбувається кожним відділом у компетенції його діяльності, як результат наслідки можуть бути ускладненими у оптимізації витрат та самого облік ризику при прийнятті рішення	Координація відбувається при усвідомленості вищого керівництва підприємства; в управлінні та подоланні ризику можуть залучатися інші підрозділи; кожен співробітник розуміє важливість запобіганню ризику та має при цьому посадові обов'язки
Процес	Управління ризиками носить епізодичний характер і здійснюється тоді, коли вже є наслідки обставин або точкова загроза	Управління ризиками організовується як безперервний процес та передбачає постійний розрахунок ризиків та витрат для їх вирішення

Джерело: сформовано автором на основі джерела [2,3,4]

Формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві, передбачає собою введення систему елементів антикризового управління ризиками.

Для формування альтернативних стратегій у напрямку розвитку підприємства є дослідження необхідних критерії, які будуть впроваджуватися в антикризовому управлінні компанії. З метою охарактеризування даного процесу вводять поняття "переломного моменту" в антикризовому управлінні. Переломним моментом характеризують положення, де ресурси підприємства у традиційному методі

управління є недостатньо ефективними або взагалі вичерпані, показники діяльності підприємства є негативними, а процес функціонування та управління є нестабільними.

В свою чергу антикризове управління являє собою процес стратегічного встановлення і підтримки балансу між цілями і можливостями компанії в існуючих умовах ринку і кризових ситуаціях, які виникають в ході його діяльності з адаптації та пошуку нових можливостей розвитку. Головною метою даного управління є перегляд існуючих напрямків і визначення найбільш перспективних та безперспективних у сфері діяльності компанії для забезпечення її зростання і розвитку [8]. Створюючи стратегію управління компанією, фахівці розрізняють звичайне та довгострокове управління, де тенденція розглядається в наявному бізнес-середовищі і є можливість передбачити майбутні процеси що відкриває можливість розгляду ключових параметрів у створенні довгострокового плану та розрахунку інших важливих бюджетних компонентів. Надалі буде наведена порівняльна характеристики довгострокового та антикризового управління, які представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика довгострокового та антикризового управління

Характеристика	Довготривале управління	Антикризове управління
Ціль	Розрахувати результати діяльності на довгостроковий період та визначити ресурси які потрібні для цього	Забезпечити довгострокові конкурентні переваги підприємства
Головна задача	Максимізувати прибуток	Нейтралізувати загрози та компенсувати слабкі сторони, використовувати можливості та сильні сторони
Спосіб досягнення	Оптимальне використання ресурсів	Встановлення відповідності внутрішнього та зовнішнього середовища
Відношення в середовищі	Включає параметри навколишнього середовища вихідних даних та розрахунку його ефективності	Найважливіший фактор для вибору стратегії управління

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Критерії управління	Рентабельність	Стійкість та готовність до змін
Відношення до персоналу	Один з ресурсів підприємства	Найважливіший та визначальний ресурс

Джерело: сформовано автором на основі джерела [8,9,10].

Концепція антикризового управління повинна будуватися на основі детальної аналітики з використанням збалансованої стратегії, яка визначає довгостроковий курс розвитку підприємства у його цілях та обраної політики.

Формування самої стратегії, повинно відбуватися в рамках стратегічного планування, значення якого розуміють як управлінський процес розробки та сприяють досягненню цілей підприємства. У загальному вигляді стратегічного плану підприємства обґрунтовується у декілька етапів:

- визначення ризикових моментів та поставлених задач для їх вирішення;
- формування цілей для вирішення проблем;
- аналіз існуючого стану ринкового середовища;
- виявлення та оцінка можливих факторів макро та мікро середовища;
- формування альтернативних стратегій розвитку портфеля проектів;
- загальна зміна стратегічного характеру в регульованих факторів та стратегії розвитку підприємства.

Підсумовуючи розгляд теоретичної складової розділу ризик-менеджменту, слід звернути увагу на умови забезпечення аналізу цієї системи, що виражається в наступних пунктах:

- застосування наукового інструментарію для стратегічного управління;
- використання нових методів дослідження й розробок;
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом протягом усього життєвого циклу об'єкта;
- забезпечення єдиної системи розвитку як технічних, так і соціально-економічних аспектів розвитку ризик-менеджменту;

- формування системи заходів із забезпеченням аналізу появи ризику на різних об'єктах підприємства.

1.2 Особливості методів щодо мінімізації ризиків на підприємстві

На сьогоднішній день, у сучасних динамічних ринкових умовах все більш актуальним стають загрози з боку ризику, що в свою чергу стимулює підприємців їх вирішувати. В таких умовах найголовнішим завданням компанії стає збереження і підвищення рівня сталого розвитку та беззбитковості підприємства його продукції, успішне вирішення проблем стає необхідним атрибутом будь-якого підприємства в сьогоднішніх реаліях.

Основною особливістю управління ризиками на підприємствах є те, що воно орієнтується на майбутнє, а не на сьогоднішній день. Таке управління здебільшого приділяє увагу не на стільки існуючим ресурсам на підприємстві, але й на можливості їх збільшення в довгостроковій перспективі. Взагалі, управління ризиками підприємства являє собою діяльність, спрямована на прийняття управлінських рішень, які, в свою чергу, повинні бути спрямовані на протидію всіх зовнішніх загроз і досягнення успіхів у сфері їх діяльності.

Неминучий вплив зовнішнього та внутрішнього середовища вносить свої корективи різними негативними факторами, які так чи інакше можуть впливати на неналежне функціонування суб'єкта господарювання. Можливі виникнення загрози у процесі діяльності підприємства є результатом наслідку його прийнятих до реалізації управлінських рішень, а для уникнення негативних наслідків впливу ризику з мінімальним результатом, на діяльність підприємства необхідним впроваджувати управлінський процес з усвідомленням важливості здійснення. Саме акцентування на

вирішенні цього питання, може надати змогу зменшити негативний вплив ризику на бізнес-процес та результатів діяльності компанії.

Одним з етапів дослідження ринку на проблеми є класифікації ризиків, яка являє собою інструмент що дозволяє в майбутньому проводити ретельну ідентифікацію та оцінку самого ризику, а також використовувати актуальні методи боротьби та управління ними. Принципи класифікації ризику є достатньо складними, тому можна виділити велику кількість його критеріїв та класифікації. Для різних ситуацій та завдань можуть бути взагалі різні ознаки, при цьому сама класифікація повинна надавати можливість дослідити можливий кінцевий результат.

Специфіка у класифікації ризиків є категорія її групи, виду та загального різновиду. На сьогоднішній день немає універсального класифікатора для ризику, який би самостійно класифікував ризики підприємства в залежності від його напрямків діяльності. Тому слід також враховувати, що прийняття будь-якого рішення повинно мати чітке визначення, яке буде сформовано на аналітично обробленій базі матеріалів з наступною стратегією перешкодження ним.

Найпопулярнішими методами проведення якісного аналізу виступають методи, які базуються на аналізі наявної та нової інформації, а також моделювання процесу функціонування підприємства, де є можливість оцінити та визначити види, ступінь їх небезпеки та фактори, що впливають на рівень ризиків при здійснюванні певного виду діяльності [12]. Доцільність при визначенні ризику відбувається за допомогою послідовних етапів.

Першим етапом процесу прийняття рішень є якісний аналіз та ідентифікація ризиків, метою якого є виявлення всіх можливих ризиків, потенційних зон ризику, негативних наслідків та додаткових переваг, які можуть виникнути в результаті реалізації певного рішення. Даний аналіз проводиться у кілька кроків основного напрямку. Початковий напрямок полягає в порівнянні очікуваних сприятливих результатів та вибору конкретного напрямку підприємницької діяльності з можливими втратами які можуть відбутися в будь-який момент часу. Наслідки класифікують на

фінансові, матеріальні, часові, соціальні, збутові, екологічні і морально-психологічні. Надалі наслідки порівнюють з можливими результатами, які за розвитку певного напряму діяльності одержить підприємство.

Сутність другого етапу визначається у впливі важливих рішень підприємства на етапі обраної та розробленої стратегії та інтереси суб'єктів господарської діяльності інших підприємств. Важливість цього аспекту, полягає у необхідності якісного аналізу соціально-економічного життя у макро та мікро середовищі, де функціонування в діяльності не відбувається окремо один від одного, а сама характеристика міру впливу на ступені ризику наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Фактори впливу на ступінь ризику підприємства

Характеристика факторів		
Об'єктивні фактори		Суб'єктивні фактори
Не мають прямої залежності від компанії або його керівництва		Описує суб'єкт, що приймає та відповідальний за рішення (керівництво компанії)
Загальноекономічні фактори	Ринкові фактори ризику	Виробничі можливості та потенціал, технічна підтримка, рівень технологічної спеціалізації, організацію праці, рівень техніки безпеки, рівень компетентності суб'єкта прийняття рішень тощо
Загальний спад обсягів виробництва в країні, збільшення рівня інфляції, уповільнення платіжного обороту, недосконалість і нестабільність податкового законодавства, зменшення рівня реальних доходів і купівельної спроможності населення тощо.	Зменшення ємності внутрішнього ринку із зниженням ринкового попиту, покращення стану замінників та коливань на фінансових і валютних ринках нестача ліквідності на фондових ринках.	

Джерело: сформовано автором на основі джерела [12,13].

Проведення якісного методу для аналізу ризику не залежить від життєвого етапу функціонування проекту але з умовою, що аналіз буде проводитися хоча б один раз на початку впровадження нового проекту. Найпопулярнішим методом який використовується в процесі якісного аналізу є метод експертних оцінок, який передбачає собою можливість при визначенні ступеню ризику у випадках відсутності

або проблем повної та точної інформаційної бази з застосуванням статистичних методів. В основі розглянутого методу є результати різних компаній та експертів з їх перевагами та недоліками які наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Переваги й недоліки методу експертних оцінок в процесі якісного аналізу ризиків підприємства

Індивідуальна експертиза		Колективна оцінка	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Швидкість отримання інформації для прийняття рішень та низька вартість у застосуванні	Високий ступінь суб'єктивності, який не дозволяє бути впевненим у правильності та достовірності оцінювання	Має меншу можливість суб'єктивності, що відповідно є більш надійним у аналізі	Надійність оцінок не є гарантованою, можуть виникати проблеми у дослідженнях та обробки даних інформації опитуванням експертів

Джерело: сформовано на основі джерела [14,15].

З іншого боку, методи колективної генерації ідей здебільшого використовуються для колективної дискусії, де суть та зміст спрямовані саме на отримання великої кількості різних ідей. Даний метод дозволяє виявляти джерела та причини створення ризику, з'ясувати можливі ризики та визначати їх напрям при цьому формується оцінка запропонованого варіанту зниження ризику.

Слід відмітити відзначену науковцями особливу складність якісної оцінки ризиків, для якої необхідні ґрунтовні знання теорії економіки, бізнесу, фінансів; знання спеціальних предметів, необхідних для підготовки фахівця певного напрямку; наявність певного практичного досвіду та інтуїції в економічній діяльності [14].

З огляду на наукову літературу слід зазначити, що існуючі значні проблеми із застосуванням більшості методів якісної оцінки результатів відбувається, оскільки ці методи не в повній мірі охоплюють всі аспекти реального становищу, так як ці методи розроблялися західними економістами для західних компаній. Кінцевими результатами якісного аналізу ризику є основною інформацією з якої планується проведення тих чи інших аналізів.

Порівнюючи між якісними та кількісними методами оцінки ризику, останні в свою чергу дозволяють кількісно виявити та оцінити окремі ризики або загальний ризик певного виду діяльності. Вивчення та детальне опрацювання інформаційних джерел вказує, що для кількісної оцінки ризиків підприємства використовуються різноманітні методи. Вибір одного з них буде залежати від виду і джерел ризику, характеристик сфери і виду діяльності, фінансового стану, величини підприємства тощо. Загальні методи аналізу можна поділити на об'єктивні, які характеризуються сам процес і ґрунтуються на звітних даних з використанням іншої інформації та суб'єктивні, які базуються на експертній оцінці людини.

До основних методів кількісної оцінки ступеня ризику можна віднести: статистичний метод, метод експертних оцінок, метод використання аналогів, метод критичних значень, метод оцінки ризику за допомогою «дерева рішень», аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, імітаційне моделювання. Статистичні методи застосовуються в кількісному аналізі, коли в розпорядженні компанії є великий обсяг аналітичної та статистичної інформації з базуванням на аналізі варіації досліджуваного показника за певний період часу, результати представлені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6. Переваги й недоліки основних методів кількісної оцінки ступеню ризику підприємства

Категорія	Переваги	Недоліки
Статистичні	Можливість моделювання сценаріїв, висока точність обчислень, часткова стандартизація та простота у математичних розрахунків.	Потреба у великій кількості спостережень з ризиком при виборі помилкової обраної моделі, а також висока вартість обробки та аналізу інформації.
Розрахунково-аналітичні	Широкий спектр застосування та низька вартість з можливістю об'єктивної оцінки.	Суб'єктивність оцінки з відсутністю критеріїв.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Метод експертних оцінок	Невисока вартість та відсутність необхідності в точних початкових даних і дорогих програмних засобах, можливість здійснювати оцінку до розрахунку ефективності проекту, простота розрахунку.	Складність з отриманням фінансової оцінки ризику, висока залежність від суб'єктивної думки експертів; складність залучення незалежних експертів.
Дерево рішень	Точність високої оцінки та детальний облік факторів ризику; можливі різні варіанти сценаріїв подій.	Дослідження потребують значного часу при цьому витрати зростають пропорційно кількості варіантів.
Аналіз чутливості	При використанні з його допомогою можна вирішувати завдання порівняні з впливом різних змін у натуральному та вартісному вираженні характеристики проекту.	Розгляд одного фактору проекту , що призводить до відсутності можливостей для зв'язків між окремими аспектами або недооцінки їх взаємозв'язків.
Аналіз сценаріїв	Наявність різних варіантів реалізації проекту; використання програмних інструментів за для збільшення кількості можливих сценаріїв та можливістю підвищити ефективність оцінки ризиків.	Для високої цінності сценарію з метою прогнозування необхідний великий об'єм вихідної інформації; низька можливість реалізації точного прогнозування при кожному сценарію; потребує масштабних підготовчих робіт.
Метод Монте-Карло	Дозволяє реалізувати моделі складних систем; можливість використання будь-яких розподілів; моделювання складної поведінки ринку.	Складність проведення методу з потребою у великій кількості різних наявних даних та експертних оцінок; складність презентації та обчислення.
Метод аналогій	Невелика вартість та простота у проведенні розрахунків.	Не точність та проблематичність у виборі аналогу; не повний спектр обліку у розвитку окремого виду діяльності.

Джерело: сформовано на основі джерела [19,21].

Методи експертних оцінок дозволяють проаналізувати проект з використанням досвіду як фахівців, так і врахуванням впливу різних якісних факторів. До найпоширеніших у використанні експертних методів оцінки належать:

- SWOT-аналіз, який широко застосовується у процесі стратегічного планування та полягає аналізу окремих категорій;
- Зірка ризику, де проводиться зіставлення можливих чинників та будується спіраль ризиків для ранжування ризику;
- Метод Дельфі в основі якого усувається взаємний вплив між експертами для виключення можливого психологічного дискомфорту пов'язаний з присвоєнням персони для кожної оцінки.

Метод аналогії дозволяє побудувати так звані криві ризику, які при порівнянні з минулими кривими можуть надати інформацію даних змін про ризик подібних об'єктів та операцій. Точність методу не є доцільною, і її слід застосовувати у випадку коли іншого варіанту не має. За потреби оцінити ступінь близькості критеріального показника віртуального проекту до його критичної межі, не проводячи додаткових розрахунків, в умовах прогнозованої динаміки зміни будь-якого чинника ризику застосовується метод критичних значень.

Метод дерева рішень використовують для оцінки ризиків та побудови розгалуженої системи шляхів, які оцінюють кожний з варіантів та обирає найменш ризикований з урахуванням інших методів та розрахунку ймовірності.

Аналіз чутливості відстежує варіативні зміни у ключових припущень у прогнозах грошових потоків і допомагає визначити їхній вплив на майбутній прибуток. При застосуванні аналізу чутливості обчислюється еластичність відносно величина змін критеріїв показника, а в результаті застосування даного методу розрахунку можна виявити найбільш чутливі зміни, що потребують додаткового аналізу та досліджень.

Сценарний аналіз характеризується розрахунком відхилень з урахуванням їхніх кореляційних параметрів що є перевагою даного методу. Зазвичай

розраховуються три основні сценарії: песимістичний, оптимістичний і найімовірніший.

Імітаційне моделювання за методом Монте-Карло дозволяє розглянути ряд важливих аспектів у реалізації проекту, де на основі вихідної інформації формуються результати та аналізуються відповідні імовірності.

В області стратегічного менеджменту планування має відповідати перспективним тенденціям і задовольняти наступні вимоги:

- виконавцям на меті потрібно зосередитись насамперед на важливості та характеру задачі і його зміст, а не на математичні сторону показників;
- методи повинні забезпечувати розробку укрупнених комплексних рішень і підтримувати остаточний вибір альтернатив для фінансового та бізнес-проектів на основі порівняльної ефективності пропозицій;
- забезпечити стійкість фінансових рішень до широкого спектру змін невизначених факторів шляхом вибору рішень, які враховують динаміку довгострокових результатів та відповідають принципу неостаточних рішень;
- оцінювання впливу будь-якої стратегії, будь то загально корпоративна або фінансового розвитку, маркетинг та конкурентні стратегії інших компаній з розвитку підприємства;
- розглядати вирішення слабоформалізованих задач формування і реалізації фінансової стратегії та її механізмів як безупинний процес, здійснюваний протягом життєвого циклу розвитку в міру одержання нової інформації;
- забезпечувати гнучкість механізмів фінансової стратегії, що дозволяє фінансовим менеджерам підприємств самостійно корегувати їх згідно своїх потреб;
- зосередження на схемах колективного прийняття рішень, які зможуть відповідати структурі реальної системи управління, для забезпечення простору та доступності у процесі роботи фінансового відділу.

Розробка фінансової стратегії підприємства здійснюється за допомогою різних методів планування яких потребують певних вимог:

- по-перше, потрібно досліджувати зовнішні умови у сфері господарської діяльності та включати особливості вирішення різних етапів у процесі побудови та розвитку на ринку;
- по-друге, врахування найбільш повного спектру профілю у діяльності, надає змогу об'єктивно розроблювати план та варіативність у засобах та методах досягнення головної мети із збільшенням надходжень прибутку.

Багато з популярно-відомих методів планування можна класифікувати за різними критеріями, а у таблиці нижче наведені результати методів щодо класифікації фінансового планування за певними характеристиками у таблиця 1.7.

Таблиця 1.7 - Класифікації методів фінансового планування за ознаками

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	Ресурсний; Цільовий;
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний; Інтерполяційний;
Спосіб розрахунку планових показників	Пересічних; Факторних; Нормативних;
Узгодженість ресурсів та потреб	Балансовий; Матричний;
Варіантність розроблюваних планів	Інтуїтивний; Варіантний; Економіко-математичної оптимізації;
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний; Механізований; Автоматизований;
Форма подання планових показників	Табличний; Лінійно-графічний; Логіко-структурний;

Джерело: сформовано на основі джерела [22].

В першу чергу слід розглянути ресурсний метод планування, який характеризується відправною точкою у плануванні і дозволяє враховувати ринкові умови та наявні ресурси, який можна застосовувати при достатньо конкурентній позиції підприємства на ринку. Відповідно до сили ринкової влади підприємства використовуються різні принципи визначення кінцевого та проміжного значення індексу планових показників.

Займаючи більш монопольне становище при відсутності загроз з боку потенційних конкурентів, компанія може бути впевнена у збереженні тенденції свого розвитку. Значення проміжних та кінцевих планових показників визначаються

методом екстраполяції, де динаміка показників в минулому будуть збережені темпам у майбутньому.

На відміну від екстраполяційного, інтерполятивний метод є повною протилежністю, де підприємство має на меті вже встановлену ціль у майбутньому та визначає тривалість планового періоду з середньостроковими плановими показниками. Виходячи з цього, в той час як метод екстраполяції є прямим, метод інтерполяції є зворотнім, а значення проміжних показників розраховується на основі кінцевих значень які планувалися у досягненні мети.

Для того, щоб визначити ступінь аргументованості індикаторів показника, важливо розрізнити методи планування відповідно до того, як розраховується цільовий показник планової цілі. Методи індикаторів на основі середніх значень повинні використовувати фактичні статистичні дані за попередні роки при встановлених планових показниках.

В свою чергу факторний метод планування є більш раціональним, де планове значення визначається на основі обрахунків впливу найважливіших факторів, які можуть спричинити їх зміну, а розрахунки переважно використовують при плануванні ефективності виробництва: темпи його зростання, продуктивності праці, зниження собівартості продукції.

Найбільш точним вважають нормативний метод планування, який розраховується на основі планових показників при прогресивних нормах використання ресурсів з урахуванням їх змін, які зумовлені впровадженням організаційно-технічних заходів протягом планового періоду.

Для визначення потреб та необхідних ресурсів для задоволення попиту слід дотримуватися балансового методу, який дає змогу розробити спеціальну таблицю балансів, де частина відображає весь спектр витрат ресурсів на задоволення потреб, а в іншій джерела надходження цих ресурсів. Сам процес підготовки та розробки є необхідним для забезпечення рівності між двома частинами балансу. Баланс компанії складається для різних видів ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові). Метод

матричного планування є подальшим розвитком балансового методу, який буде моделлю взаємозв'язку між виробничими підрозділами та їх показниками.

Також балансовий метод можуть застосовувати і у фінансовому плануванні, при якому розрізняють такі типи: нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізації та економіко-математичний спосіб моделювання. Сам процес полягає у балансуванні підсумкових показників доходів та витрат, а кожна стаття витрат відображається конкретним джерелом його покриття.

Щодо суті нормативного способу фінансового планування, то тут основний аспект приділяється встановленим фінансовим нормам та техніко-економічним нормативам, які розраховуються для нагальних потреб суб'єкта підприємницької діяльності у фінансових ресурсах з визначенням джерел цих ресурсів. До даних нормативів можна відносити: ставку податків, збори та внески, норми амортизаційних відрахувань та норми оборотних коштів.

При використанні методу розрахункового аналізу, зміни базових фактичних фінансових показників та зміни їх протягом періоду обов'язково розраховуються в плановому періоді, а сама оптимізація планових рішень полягає у розроблюванні варіантів планових розрахунків з вибором найбільш прийняттого до реалізації серед інших. Тому при виборі можна застосовувати різні критерії вибору:

- максимізувати прибуток на грошову одиницю яка вкладена у капітал;
- економія фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових витрат;
- постійна економія на поточних витратах;
- максимальна ефективність з мінімальною кількістю вкладень капіталу;
- отримання максимальної суми вигоди від одержаного прибутку.

Слід зазначити що фінансове планування є доволі складним процесом, який потребує використання економіко-математичного моделювання для знаходження кількісного вираження пов'язаних зв'язків між фінансовими та факторними показниками.

Економіко-математична модель дає можливість точного опису факторів, які характеризують структуру та закономірність у змінах різних економічних явищ при використуванні математичних прийомів поділяючи їх на: функціональні та кореляційні зв'язки. Аналіз обґрунтованості планування потребує розробки декількох варіантів плану виходячи з різних умов та аналізу можливого розвитку підприємства з наступним вибором оптимального варіанта фінансового плану.

Підсумовуючи теоретичний розділ, при виборі методу оцінки ризику, кожному фахівцю потрібно врахувати особливості в управлінні бізнесу підприємства та його відмінні риси, а існуючі методичні інструменти оцінки ризику підприємства не завжди дозволяють виконати повний економічний аналіз усіх ризиків підприємства та відобразити його точні результати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІСНУЮЧОГО РІВНЯ РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇЇ МІНІМІЗАЦІЇ

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Компанія «Епіцентр-К» - це велика національна мережа з сучасними гіпермаркетами, де споживачам пропонується широкий асортимент якісних як будівельних матеріалів, так і товарів широкого вжитку для кожного.

Історія компанії почалася з невеликого магазину керамічної плитки, після чого з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет.

У 2013 році компанія придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія». А згодом «Нова лінія» почала перебудовуватися з гіпермаркетів у торговельні центри «Епіцентр».

У 2015 році розпочався розвиток аграрного напрямку групи компаній «Епіцентр» - «Епіцентр Агро». Компанія вирощує зернові та олійні культури в 5 областях майже на 160 тис. га землі, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство.

У 2020 року частина магазинів формату shop-in-shop - «Галереї Деко» та Е.РІС - також вийшли за межі мережі «Епіцентр», відкрившись у інших торговельно-розважальних центрах.

З коментарів експертів об'єднаної європейської бізнес-асоціації, компанія «Епіцентр» являє собою магазин майбутнього, де сама концепція магазину включає в собі такі критерії: креативність, технологічність, зручність в послугах для клієнтів та практичності гіпермаркетів компанії.

Компанія займає лідируючі позиції на ринку та постійно самовдосконалюється у бік покращення свого сервісу, розширює асортимент товарів, спектр послуг для потреб споживачів.

Основні орієнтири у роботі ТОВ «Епіцентр-К»:

- Мета підприємства полягає у створенні максимально сприятливих умов у забезпеченні покупців всім необхідним за найкращими цінами та надавати вищий рівень обслуговування у форматі «від і до» для усього спектру матеріалів та товарів для оселі.
- Місія підприємства є надання широкого асортименту якісних будівельних матеріалів і предметів побуту для кожного. Економія у часі клієнтів за допомогою сучасних технологій обслуговування та забезпечення повного спектру необхідних послуг.
- Стратегія компанії полягає у прагненні стати лідером на ринку роздрібною торгівлі в Україні. Запроваджувати повний розвиток та розширення існуючих мереж супермаркетів у всіх областях та великих містах України з високим рівнем обслуговування клієнтів.

Загальна структура управління на підприємстві є ієрархічною, а саме всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директорам підприємства. Вищим органом який приймає управлінські рішення є збори учасників.

Генеральний директор є одним із ключових органів керуванням компанія, який для участі у зборах вибирає та призначає учасників-акціонерів. Також до спектру його обов'язків входить впровадження процесу роботи магазинів, підписання договорів, видає інструкції, затверджує штатні розклади, формує плани продажу, приймає на роботу та звільняє працівників. Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, призначений керівництвом який складається:

- Голови товариства - Герєга Олександр Володимирович;
- Директор з корпоративних фінансів - Герєга Галина Федорівна;
- Корпоративний віце-президент - Суржик Тетяна Федорівна;

- Генеральний директор компанії - Михайлишин Петро Йосипович;

В компанії застосовують матричну структуру управління підприємством. Де характерний розподіл повноважень та підпорядкування спеціалістів по вертикалі керівнику відповідних функціональних підрозділів, а по горизонталі керівнику проекту, яка в свою чергу спрямована на кінцевий результат.

Матрична структура управління створюється на основі впровадженої лінійно-функціональної структури управління, основою якої є розподіл повноважень та відповідальність посадових осіб в організації за функціями управління, а сам процес прийняття рішень здійснюється за вертикальним принципом.

Візуалізована модель організаційної структури управління зображена на рисунку 2.1.

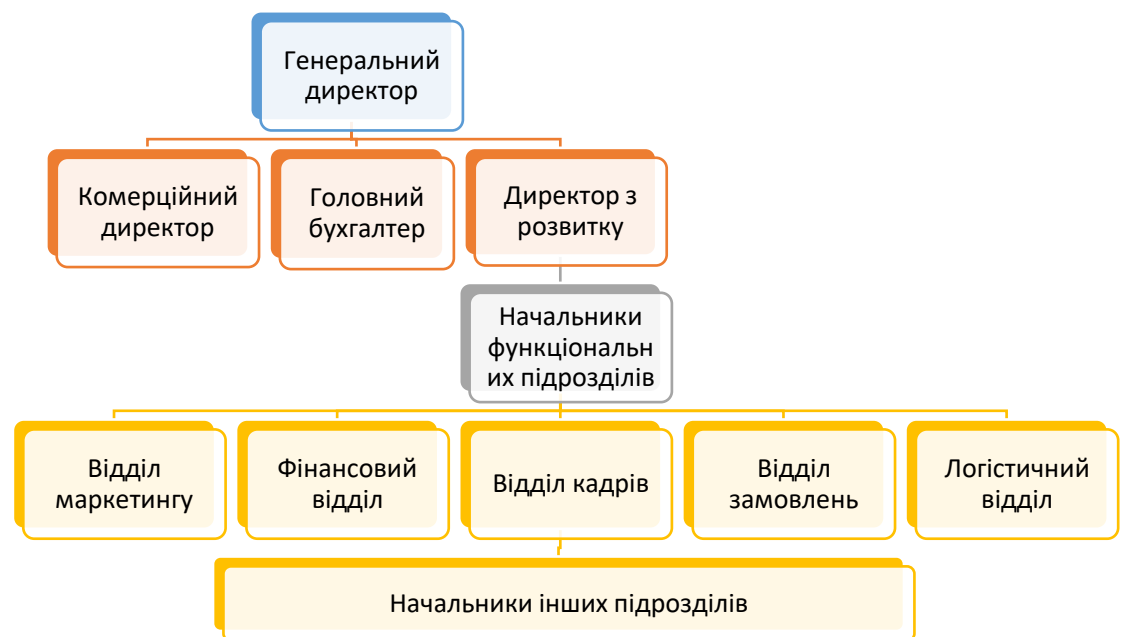


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сформовано автором.

Мережа ТОВ «Епіцентр К» активно співпрацює з різними відомими компаніями, де представлені вітчизняні та іноземні товари таких країн як: (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина) та інші. Компанія має потужну логістичну систему, де товари доставляється до мереж супермаркетів власним транспортом та у співпраці з іншими постачальниками продукції.

Споживачами товарів є як великі будівельні компанії, так і роздрібні покупці. Завдяки своїм виробничим потужностям, а також прагненню покращити якість надання послуг для клієнтів, компанія має змогу прогресивно конкурувати з іншим будівельним мережами на території України.

Магазини очолюються кваліфікованими спеціалістами: товарознавці-комерсанти, економісти-менеджери, фінансисти та іншим робочим персоналом який виконує комерційну роботу. При маркетинговому підході специфіка комерційної діяльності полягає у дослідженні цільовій аудиторії клієнтів та на повне задоволення споживчого попиту, оскільки це є важливим інструментом у отриманні актуальної інформації про товари, ціну, платоспроможність, регіони попиту та збут цих самих товарів для підприємства.

Загальна комерційна діяльність магазину ТОВ «Епіцентр К» охоплює питання товарного попиту підприємства, джерел закупівлі цих товарів, організації доставки та господарських зв'язків з постачальниками і споживачами. Щоб точно оцінити розміри ринку необхідно оцінити не тільки продажі окремих товарів, а й визначити нові тенденції щодо можливого попиту використовуючи при цьому різні методи для прогнозування та пропозиції які можуть бути на ринку.

В компанії відділ маркетингу постійно контролює і займається процесом моніторингу попиту. Під час процесу моніторингу досліджується:

- наліз доходів та купівельної спроможності населення регіону;
- визначення незаселених сегментів ринку;
- дослідження сегментів ринку;
- дослідження векторів на які орієнтуються споживачів при покупці

продукту.

Як один із прикладів даної методики є нагляд з боку продавців та іншого персоналу, де проводиться заповнювання анкети щодо попиту на основі інформації робітників, які в свою чергу мають контакт із покупцями.

Якщо у мирний час у мережі ТОВ «Епіцентр К» найбільше купували керамічну плитку, ламінат, фарби, побутову хімію, посуд тощо. То наразі через російську агресію, яка в свою чергу внесла корективи в життя кожного українця у споживчих потребах та пріоритетах значно зріс попит на каністри, міні-електростанції, бензогенератори, спальні мішки, газові балони та інших важливих товарів для боротьби з цим.

За інформацією «Епіцентр маркетплейс» на 2020 рік, кількість онлайн-покупців у магазинах становить близько 12 000 000 на місяць, а сам магазини щодня відвідували близько 400 000 осіб. При цьому пересічність нової аудиторії, яка цікавилась не тільки товарами будівництва складала понад 60% у нових сегментах.

Загалом професійний розвитком та розширенням власних торгових марок компанія почала ще у 2009 році. Тоді за приклад розглядали досвід західних мереж, де було два варіанти: впроваджувати власний бренд «Епіцентр» або створювати портфель з інших торгових марок. Рішення було прийняте на користь останнього варіанту, так як на той час якість деяких виробів була не високого рівня, а будь який негатив з боку клієнта був спрямований не тільки на сам продукт, а й на магазин, назва якого була на етикетці товару.

Наразі компанія співпрацює більше ніж з 300 виробниками, де у перші роки частка власних торгових марок складала 80% західними постачальниками. Проте вже зараз таку частку у 50% займають і українську постачальники.

По-перше, близькість виробника дозволяє полегшити логістику і аудит виробництва для контролю якості продукції.

По-друге, місцевим постачальникам легше здійснювати поставки частинами, за рахунок чого компанія не втрачає можливість накопичувати необхідну кількість матеріалів та ресурсів на власних складах.

На сьогоднішній день українські підприємства намагаються виходити на новий рівень. Закуповують нове обладнання, виробництво проектується з сучасними стандартами якості, а загальний напрямок підприємств починає орієнтуватись на

експорт. Виходячи з цього сертифікація продукції йде по західним стандартам у співпраці з європейськими торговельними мережами.

В свою чергу організація процесу постачання та збуду займає провідну ланку у діяльності підприємства, оскільки ця система у випадку налагодженої та ефективної роботи стає основним джерелом отримання прибутку для всього підприємства, завдяки своєчасній доставці та проведеному аналізу потреб ринку. Одним із важливих критеріїв для злагодженого функціонування заводу є вчасність у забезпеченні його якісною та потрібною кількістю сировини за найвигіднішою ціною.

ТОВ «Епіцентр К» забезпечує розгалужену логістичну систему, де централізовано забезпечується майже 75% поставок різних товарів у торговельні центри магазинів. Одним із таких центрів є логістичний центр «Калинівка», територія логістичного центру розміщено митний термінал, який надає повний комплекс послуг для здійснення митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом.

Щодо потреб у сировині, то тут компанія намагається максимально все автоматизувати для виробництва, і тому постійно шукає шляхи оптимізації процесу виробництва. Так для керамічної плитки був розроблений власний кар'єр білої глини, а саме виробництво керамічної плитки було модернізовано новими технологічними лініями. А завод з деревообробки, що здійснює повний цикл переробки деревини, є одним з найбільших підприємств в регіоні, що дозволяє розширювати асортимент продукції, а головне у виробництві застосовується 100% українська сировина.

Підсумовуючи організаційну характеристику підприємства ТОВ «Епіцентр К», слід зазначити що основним предметом діяльності є роздрібна торгівля будівельними матеріалами та іншою суміжною і не тільки продукцією. Компанія є доволі клієнтоорієнтованою у наданні послуг для покупців та завжди намагається покращувати свій рівень розвитку. Адаптуватися до існуючого середовища та потреб споживача при цьому не втрачаючи якість обслуговування та кількість наданого

асортименту продукції, який представляється як іноземними і вітчизняними виробниками.

2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Для оцінки загального стану підприємства потрібний детальний аналіз його фінансово-економічного стану, який базується на інформаційних даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку. З огляду на даний аналіз з'являється можливість у оцінюванні наявних результатів та ефективності діяльності підприємства з розробкою власного можливого прогнозу на майбутнє; оцінювання динаміки фінансово-економічних показників та проблемних моментів для надання комплексної оцінки та мінімізації ризику. Проведений аналіз показників виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за допомогою статистичних даних за 2018-2020 рр., наведених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К»

№ з/п	Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
					Абсолют	%
1	Статутний капітал, тис. грн.	158,6	158,6	158,6	0	100
2	Власний капітал, тис. грн.	12950	14700	17846	4896	137,8
3	Позиковий капітал, тис. грн.	25400	22190	26678	1278	105,0
4	Майно разом, тис. грн.	38350	36890	44524	6174	116,1
5	Основні засоби, тис. грн.	-	-	-	-	-
5.1	- залишкова вартість	6300	12305	15232	8932	241,8

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
5.2	- первісна вартість	9350	17210	21335	11985	228,2
5.3	- знос	3050	4905	6103	3053	200,1
6	Виробничі запаси, тис. грн	13450	13885	15389	1939	114,4
7	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	34500	36000	38000	3500	110,1

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К».

Провівши розрахунки за даними продемонстрованими у таблиці 2.1, можна говорити про те що результат статутного капітал компанія на 2020 році в порівнянні з 2018 роком залишився незмінним. Щодо показників розміру власного капіталу компанії у 2020 році в порівнянні з попередніми роками то тут можна зазначити про динаміку його росту, де збільшення обсягу капіталу відбулося на 4896 тис. грн., або на 37,8%.

Розглядаючи показники позикового капіталу наведених у таблиці, де розмір у 2020 році в порівнянні з 2018 роком збільшився на 1278 тис. грн., або на 5%. Аналізуючи стан основних засобів підприємства є тенденція зростання його в обсягах, хоча підприємство і має значну кількість позикових коштів, загальний темп зростання власних над позиковими є досить високим що зберігає позитивну динаміку. Таким чином виходить що залишкова вартість основних засобів ТОВ «Епіцентр К» збільшилась на 141,8%, первісна вартість становила 128,2%, а знос збільшився на 101,1%.

Щодо показників виробничого запасу також залишається тенденція його зростання на суму у 1939 тис. грн., або на 14,4%. В свою чергу це зумовлює зростання обсягів у діяльності підприємства та вказує на намагання компанія запобігти їх великому накопиченню. Як висновок можна сказати, що у ТОВ «Епіцентр К» достатньо раціонально використовуються виробничі запаси.

Середня кількість штатних працівників за даними у 2020 році порівнянні минулими роками збільшилася на 3500 чоловіки, а саме на 10,1%.

Далі проведемо аналіз показників фінансово-економічних результатів у діяльності ТОВ «Епіцентр К» за допомогою даних наведених у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Показники фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 рр..

№ з/п	Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
					Абсолют	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	41450000	43979194	50382425	8932425	121,5
2	Собівартість реалізованої продукції	30450000	30814751	35593670	5143670	116,9
3	Валовий прибуток	11000000	13164443	14788755	3788755	134,4
4	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	3650000	4423784	4116186	466186	112,8
5	Податок на прибуток від звичайної діяльності	675000	796281,12	740913,48	65913,48	109,8
6	Чистий прибуток, грн.	2975000	3627502,88	3375272,52	400272,52	113,5
7	Витрати на оплату праці	3950000	4711766	5208532	1258532	131,9
8	Матеріальні витрати	755000	887499	1254935	499935	166,2

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К».

Аналізуючи основні економічні показники господарської діяльності підприємства бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції по рокам збільшився на 8932425 тис. грн., а саме на 21,5%. Це свідчить про ефективну діяльність підприємства і про збільшення з кожним роком його прибутку, а це в свою чергу показує ефективну реалізацію збуту товарів на ринку.

Наступним розглянутим показником є собівартість реалізованої продукції, яка також збільшилась на 5143670 тис. грн. або на 16,9% в порівнянні з іншими роками. Це вказує на зростанням обсягів продажу у діяльності підприємства, і витрат, що впливають на формування цього показника.

Щодо показника валового прибутку, то тут він зріс на 3788755 тис. грн., або на 34,4%. Збільшення валового прибутку має значний вплив і на збільшення чистого прибутку.

Варто також зауважити, що позитивний фінансовий результат від операційної діяльності щороку збільшувався та досягнув суми в 4116186 грн, у порівнянні з 2018 роком з його показником у 3650000 грн., тобто збільшився розмір 466186 грн., або на 12,8 %.

В свою чергу спостерігається залежність і у збільшенні розміру податку на прибуток від звичайної діяльності на 65913,48 тис. грн., або на 9,8%.

Чистий прибуток зріс на величину у 400272,52 тис. грн., або на 13,5% і становив 3375272,52 тис. грн. Це є досить хорошим показником, що характеризує успішні результати у діяльності.

Фонд оплати праці компанії, як і інші показники, демонструє швидку та позитивну динаміку зростання протягом трьох досліджуваних років: у 2020 році порівняно з 2018 роком обсяг збільшився на 1258532 тис. грн., збільшившись на 31,9%. Збільшення цього показника зумовлене збільшенням продажів продукції та зростанням чисельності працівників компанії.

Розглядаючи розміри матеріальних витрат, знову спостерігаємо позитивну динаміку на 499935 тис. грн., або на 66,2%. Дані затрати були вимушені через період швидкозношуваних предметів. Також варто зазначити про збільшення витрат на оплату праці через зростання чисельності персоналу та його утримання.

Щоб оцінити загальний фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Епіцентр-К», насамперед необхідно проаналізувати майно підприємства та джерела його виникнення.

Наступною групою індикаторів слід розглянути ефективність у використанні ресурсів на підприємстві, результати обчислення яких наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання ресурсів «Епіцентр К» за 2018-2020 рр..

№ з/п	Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
					Абсолют	%
1	Продуктивність праці, тис. грн. / особу	1201,45	1221,64	1325,85	124,4	110,4

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
2	Рентабельність заробітної плати, %	92,41	93,89	79,03	-13,38	85,5
3	Фондовіддача, грн. / на 1 грн.	4433,16	2555,44	2361,49	-2071,66	53,3

4	Фондомісткість, грн. / на 1 грн.	0,00023	0,00039	0,00043	0,00020	187,7
5	Рентабельність основних засобів, %	318,18	210,78	158,20	-159,98	49,7
6	Рентабельність продажу, %	26,54	29,93	29,35	2,82	110,6
7	Рентабельність продукції, %	36,12	42,72	41,55	5,42	115

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К».

Першим розглянутим показником ефективності слугує продуктивність праці, яка вказує обсяг вартості продукції який виготовлюється за допомогою одного працівника. В нашому випадку за розглянутий період з 2018 по 2020 рр. показник збільшувалися с кожним роком і становив на кінець суму у 1325,85 тис. грн., що на 124,4 тис. грн. або на 10,4% більше ніж на початку розглянутого року.

Другим важливим показником ефективності є рентабельність заробітної плати, яка зменшилась на 13,38%. Даний результат був спричинений через подію коронакризи у 2019 році, і як вплив наслідків у 2020 році.

Третім розглянутим показником є індекс фондівіддачі, який характеризує обсяг реалізації продукції на одну грошову одиницю середньорічної вартості основних засобів. Розрахунок цього показника вказує на зменшення загальної суми, а сама фондівіддача скоротився на 2071,66 тис. грн., або на 46,7% у порівнянні з іншими роками.

Критерій фондівіддачі є показником фондівіддачі, що відображає вартість основних фондів на одиницю виробленої компанією продукції. Згідно наведеною інформацією, значення індикатора по рокам становило 0,00023, 0,00039, 0,00042, де абсолютне базове відхилення мало значення у 0,0002, або 87,7 %. У розгляненому періоді значення фондівіддачі лише збільшувалися, що є негативною тенденцією для розвитку компанії та свідчить про неефективну збутову політику продукту підприємства.

Останнім аналізованим до розгляду показником ефективності є рентабельність використання ресурсів ТОВ «Епіцентр К». За результатами аналізу встановлено, що рентабельність основних засобів підприємства неухильно знижувалась, маючи при

цьому за 2020 рік досягнуто позицію у 158,2%, причому найбільше падіння значення відбулося з 2019 по 2020 рр. А наслідками даних коливань є події під час коронакризи. При цьому рентабельність продажів склала 29,35%, що на 2,82 відсоткових пункти більше, ніж на початку розглянутих років. Рентабельність продукції також демонструє позитивну динаміку, збільшившись за три роки на 5,42, або на 15%.

Далі розглянемо аспект функціонування підприємства та стан його платоспроможності, як можливість своєчасно виділяти необхідні обсяги грошових коштів для виплат кредиторам та загального розвитку результати якого представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 рр., у тис. грн.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р., +/-
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	1,17	1,05	1,01	-0,16
2	Коефіцієнт критичної ліквідності	$\geq 0,7$	0,30	0,34	0,31	0,01
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\infty [0,2; 0,25]$	0,04	0,05	0,04	0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К».

Аналізуючи фінансові показники, які відіграють важливу роль індикаторів ліквідності, стійкості та рентабельності. Розглядаючи дані в таблиці за три досліджуваних роки можна говорити про зменшення з 1,17 до 1,01 на останній рік відповідно. Коефіцієнт ліквідності не досяг нормативного мінімуму в жодному з років, а з такими темпами є можливість погіршення з кожним роком, що потребує про недостатній рівень оборотного капіталу для покриття своїх зобов'язань з оплати.

У 2020 році коефіцієнт критичної ліквідності компанії становив 0,31, що майже не відрізняється від попередніх років за 2018 та 2019 рр., при цьому маючи удвічі нижчим за нормативне значення. Як висновок можна казати про проблеми з

несплатою грошових активів за поточними зобов'язаннями протягом двох місяців що також є негативним аспектом які потребують розширеного аналізу з боку фахівця.

Ототожнюючи зроблений аналіз платоспроможності підприємства, можна зазначити що коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який відображає частку поточних зобов'язань, протягом усіх розглянутих років компанія не мала можливості досягти нижньої межі нормативного діапазону в чотири-п'ять разів, що вказує на проблеми та неготовність якнайшвидше виконувати свої зобов'язання, а керівництву в свою чергу слід звернути увагу на варіанти поліпшення або радикального вирішення ситуації. Кінцевим блоком економічної характеристики досліджуваної компанії є оцінка його показників майнового стану, наведеної в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники майнового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 рр..

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р., +/-
1	Коефіцієнт придатності основних засобів (нематеріальних активів)	$\Rightarrow 1$	0,68	0,71	0,71	0,03
2	Коефіцієнт майна виробничого призначення	$\geq 0,5$	0,76	0,44	0,46	-0,30
3	Обсяг чистих оборотних коштів	≥ 0	2700000	955735	192439	-2507561
4	Обсяг власних оборотних коштів	≥ 0	1600000	-130967	-426264	-5862641
5	Обсяг постійного капіталу	$\Rightarrow \infty$	13895000	16966303	22301776	8406776

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К».

Дослідження трирічного результату коефіцієнтів корисного використання основних засобів (нематеріальних активів) вказує, що підприємство у своїй діяльності має проблеми, а нормативні значень хоч і не відповідають встановленим критеріям, але є близькими до них коливаючись від значень у 0,68 та 0,71 за розглянуті роки.

Щодо значення коефіцієнта майна виробничого призначення, було встановлено, що у 2020 році показник зменшився на 0,3 пунктів, порівнюючи з 2018

роком. Важливо відмітити, що підприємство майже наблизилось до нормативного значення за усі роки аналізу, що є позитивною рисою діяльності компанії. Оглядаючи загальний обсяг чистих оборотних коштів, то тут слід зазначити що спостерігається тенденція зменшення їх за аналізовані роки, та вказує на потреби більш детального аналізу з боку фахівців так як за ними проводиться платежі за кредити.

ТОВ «Епіцентр К» нажалі не має повної можливості у забезпеченні власних оборотних коштів, які для підприємства є запорукою фінансової подушки та можливістю зменшення ризику від форс-мажорних обставин. Огляд в цілому вказує що за 2018 рік, сукупний обсяг власних оборотних коштів мав суму 1600000 грн., в той же час показники з 2019 по 2020 рр. мали негативну тенденцію і взагалі від'ємними. Що також вказує на факт залучення підприємством додаткових кредитно-позикових коштів, для реалізації проектів підприємство, але незважаючи на це перспектива постійного розвитку власних можливостей у компанії зберігається з огляду на минулі розглянуті показників.

Останнім розглянутим показником майнового стану компанії є розмір його наявного капіталу, який вказує на обсяг фінансових надходжень та ресурсів компанії, які можна застосувати більше одного року. У порівнянні з трьома роками, загальний обсяг капіталу компанії збільшився на 8406776 грн. Для тенденції збільшування свого значення протягом трьох років вказує на позитивну динаміку росту та характеризує діяльність підприємства у можливості залучати нові варіанти розвитку для збільшення обсягів постійного капіталу виробничих потужностей та інвестуванням у різні проекти доцільними для управління у стратегії компанії.

2.3 Аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків на ТОВ «Епіцентр К»

Розглядаючи господарську діяльність будь-якого підприємства, важливо завжди та вчасно приділяти увагу такому аспекту як ризик. В процесі оцінювання та доцільності прийняття тих чи інших рішень, потрібно завжди володіти найбільш точною інформацією про можливі загрози та проблеми підприємства.

Ключовою запорукою успішного функціонування підприємства є запобігання можливих ризиків та підвищення його економічної ефективності, дієвого контролю, планування і прогнозування. Діагностування розглядається як один із важливих процесів, щодо визначення та вивчення негативних моментів у діяльності підприємства та дає можливість сформулювати чітку систему виявлення загроз та проблем. Щоб здійснити повний аналіз рівня можливих ризиків ТОВ «Епіцентр К» потрібно скористатися різними методами, зокрема матричними, індикаторними та графічними, які дозволяють не тільки отримати аналітичні, а й візуалізувати результати дослідження.

Для початку потрібно проаналізувати макросередовище в якому знаходиться компанія ТОВ «Епіцентр К» за допомогою PEST-аналізу, метою якого є розгляд ключових факторів зовнішнього середовища у діяльності підприємства результати якого зображені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз компанії «Епіцентр К»

Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
1.Учасник держаних та приватних будівельних програмах		1.Зниження попиту на товари компанії та її фінансових показників на фоні кризових явищ	1.2
2.Порушення антимонопольного законодавства	1.3	2.Високий рівень інфляції	2.3
3. Політична нестабільність та зміни, які можуть вплинути на діяльність компанії, особливо в сфері імпорту та співпраці з іноземними партнерами.	2.1 3.2	3.Проблеми логістичних витрат та вчасність доставки деяких товарів	3.2 4.1
		4.Коливання валюти	

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
S (соціальні фактори)	Σ балів	T (технологічні фактори)	Σ балів
1. Людські ресурси	1.2	1. Використання сучасних технологій у власному виробництві та торгівлі	1.3
2. Орієнтація на середній клас	2.2	2. Нові автоматичні центри видачі онлайн-замовлень	2.2
3. Значний рівень довіри та іміджу компанії	3.3	3. Роботизовані комплекси на складах	3.1
4. Орієнтація на екологічне виробництво	4.1	4. Інфраструктура та її розвиток	4.2
5. Репутаційні ризики	5.3		

Джерело: сформовано автором.

Наступним етапом аналізу для більш точного дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища є метод SWOT-аналізу. Даний метод дає змогу проаналізувати бізнес діяльність із стратегічної точки зору можливостей підприємства, використовуючи при цьому сильні сторони та уникаючи потенційних загроз з боку слабких. Дані проведеного аналізу зображені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз компанії «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Потужна мережа гіпермаркетів для будівництва та домогосподарства 2. Можливість працювати у різних напрямках 3. Має значну репутацію та рівень довіри споживачів 4. Маркетингові дослідження компанії та її клієнтоорієнтованість 5. Власні виробничі потужності у будівельній сфері	1. Існують проблеми із зворотнім зв'язком, споживач - магазин 2. Не завжди приємна цінова політика для деяких груп непрофільних товарів для населення 3. Відсутність комплексної підготовки деяких кадрів у роботі підприємства
Можливості	Загрози
1. Розвинутий власний аграрний напрям 2. Наявність власного виробництва будматеріалів на території України 3. Учасник державних будівельних програм 4. Можливість виходу на нові ринки 5. Використання новітніх технологій у ланцюгу виробництва 6. Різноманітність у виборі постачальників	1. Проблеми форс-мажорних обставин 2. Наявність руйнувань магазинів або суміжної інфраструктури підприємства 3. Підвищенні ціни на деякі групи товарів 4. Велика кількість відстрокованих по кредитах 5. Вплив діяльності конкурентів на ринку

Джерело: сформовано автором.

З оглядку на вище проведений аналіз, можна с твердістю говорити про значну конкурентоспроможність компанії серед інших гравців на ринку, однак олігополістичний статус на ринку теж має свої складності, через що компанія повинна і надалі працювати над недоліками і покращувати свій економічний стан.

Розглядаючи існуючий ринок функціонування ТОВ «Епіцентр К», можна с твердістю говорити про перспективи будівельно-господарський напрямку, так як компанія займає лідируючі позиції, а в Україні це взагалі є вагома частка національного сектору.

Виробничі потужності компанії виготовляють якісну продукцію, яка входить до групи «Epicentr Ceramic Corporation» та об'єднує потужні заводи з виробництва керамічної плитки. Також до групи компаній також входить виробництво з деревообробки.

У 2019 році було запущено завод із з виробництва плитки керамічної та керамо-граніту в Київській області. Так як процес не є екологічним і несе досить негативний вплив на навколишнє середовище на це теж потрібно зважати у аналізі можливостей. Завдяки якісному на технологічному обладнанню майже 60% продукції експортується на зовнішні ринки інших країн: Польща, Голландія, Бельгія, Швейцарія та багато інших країн партнерів.

Аналізуючи конкурентну боротьбу, потрібно звертати увагу на оцінку ступеня впливу конкурентних сил, які можуть заважати і в цьому допоможе стратегічна модель М. Портера.

Модель конкурентних сил за М. Портером включає такі складові:

- конкуренція між виробниками галузі керамічної плитки;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості постачальників;
- економічні можливості споживачів;
- товари-замінники.

Конкуренція між виробниками даної галузі.

У 2020 році на території України діє близько 300 підприємств з виробництва керамічної плитки, серед яких також відомі "Кармен", "Бест Лайн", "Маккор", "Агромат", "Нова Віта", "Сангруп", "Укрбудматеріали", "Стандарт", "Гала Україна", "АРС", "Каолін Маркет".

Розглядаючи дану модель на прикладі ТОВ «Епіцентр К» варто сказати про те, що обсяги виробництва керамічної плитки в Україні за 2018 рік показали цифру майже 54 млн.кв.м, що на 3% перевищує показник у 2017 року. А у порівнянні з 2019 роком цифри лише зростали через посилене будівництво. На сьогоднішній день керамічна плитка виробляється більше, ніж у 20 підприємствах, а загальна частка ТОВ «Епіцентр К» у виробництві складає більше 25%.

Вплив товарів-замінників.

Окрім керамічної плитки, в Україні також високим попитом користуються гнучкий камінь, пластикові панелі, декоративна штукатурка, 3D панелі та інші обробні матеріали. Проте на керамічну плитки припадає найбільший відсоток, а якісних альтернатив продукції мережі небагато, але частина споживачів буде прагнути знайти шуканий товар за меншою ціною. Як висновок вплив товарів-замінників не надто значний у даній галузі.

Причинами щодо можливої загрози з боку інших компаній-конкурентів може бути спричинена такими чинниками:

- галузь рітейлу є досить популярною та прибутковою;
- стабільний та зростаючий попит на продукцію;
- якісну та недорогу продукцію можливо виготовляти тільки при налагодженому виробництві з повним циклом відповідних потужностей;
- репутаційна база , споживач є лояльним до торгових марок;
- споживачі довіряють компаніям, які уже давно закріплені на ринку, а тому найчастіше надають перевагу перевіреному виробнику між варіантом нового;
- пошук дешевших ресурсів для виробництва має свої труднощі та тягне за собою додаткові витрати;

- новим підприємствам важче отримати субсидії.

Не варто забувати також про існуючі інші керамічні підприємства, що вже мають великий досвід у виробництві та стабільний налагоджений процес, а позиція на ринку впливають безпосередньо на бар'єри "входу", що проявляється у проблемах і ускладнює вихід на ринок новими гравцями.

Споживачі як конкурентна сила.

Одними із головних критеріїв для клієнта є фактор доступної ціни та якість продукції. Проте такого балансу не завжди легко досягти, а за рахунок зниження прибутку підприємства цього ніхто не буде робити. Тому вплив споживача є помірним. Загалом, керамічна плитки користується попитом на різні аудиторію в основі якого головним є рівень доходу споживача. З точки зору підприємства який реалізує таку продукцію, додатковою можливістю будуть замовлення для робіт з проведення облицювання житла, торгових центрів, офісів та власних потреб.

Постачальники як конкурентна сила.

Гіпермаркет «Епіцентр» має дуже широкий асортимент товарів, а саме 60 тис. різних товарів. Джерелами товаропостачання продукту для ТОВ «Епіцентр К» налічує різні кількість постачальників:

1. Гнучка черепиця RUFLEX;
2. ДП «Савсервіс Карпати»;
3. ВІК-БУД вітчизняний виробник пінопласту;
4. Європрофіль UAMember of Stynergy Group;
5. ВогнетривПостачЕнерго вогнетривкі суміші та вогнетривка цегла;
6. «Євротрейдинг-Україна» Сучасні технології водовідводу;
7. ТОВ П «Хенкель Баутехнік (Україна)» Момент монтаж, рідких цвяхів.

Загалом вплив постачальників є не досить вагомим, тому що виробництво керамічної плитки відбувається із 100 % української сировини, а інша продукції не є стратегічною і завжди може бути легко замінювана.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок щодо стратегічний клімату на ринку будматеріалів та предметів побуту є цілком сприятливим для компанії:

- створена стабільна мережа гіпермаркетів з налагодженим процесом роботи;
- зовнішні та внутрішні фактори не є нездоланими і більшою мірою мають потенціал для подальшого розвитку компанії;
- можливість компанії у її стратегія розвитку дозволяє мережі виходити на нові ринки з подальшим розвитком.

Таким чином підсумовуючи досліджувану компанію ТОВ «Епіцентр К», варто зазначити про займану частку на ринку та її схильність до позиції олігополістичного гравця ринку, де немає повної свободи дій через прямих та непрямих конкурентів. Значний вплив та перевагу у діяльності компанії є її володіння більшою половиною будівельно-господарського ринку та ритейлу в цілому. В цілому компанія володіє та має сприятливі конкурентні позиції на ринку та галузі загалом. Основою якого слугує вже існуюча система загально корпоративної стратегії компанії.

Як висновок, можна сказати про достатній рівень забезпеченості конкурентоспроможності компанії ТОВ «Епіцентр К», де торгівля товарами господарського та будівельного призначення створюють значну частину доданої вартості, яка в результаті і приносить найбільші обсяги прибутку. Але незважаючи на це, компанії варто звернути увагу на ряд окремих загроз та проблем у діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Формування альтернативних стратегій мінімізації ризиків підприємства

Аналізуючи компанію ТОВ «Епіцентр К», яка працює на достатньо динамічному та мінливому ринку, слід згадати про ключові фактори, які впливають на загальний стан підприємства: економічна криза та воєнні дії на території України. В свою чергу купівельна спроможність та зміна у пріоритетах вітчизняного споживача змінюється у потребу необхідних базових речей, а загальний стан кризи і суміжних проблем вносить свої корективи у розвиток галузі та компанії в цілому.

При цьому варто зазначити, що для підвищення ефективності та зменшенню наслідків від несприятливих ситуацій, підприємству необхідно більш прискіпливо розвивати власну систему управління ризиками та шукати нові джерела надходжень бюджету компанії для вирішення проблем у майбутньому. Саме формування ефективної системи ризик-менеджменту на ТОВ «Епіцентр К» дає можливість введення в бізнес систему елементів антикризового управління підприємством, а ризик-менеджмент є частиною цього процесу в основі якого діяльність направлена на пошук та налагодження процесу задля запобіганню та зменшенню ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації.

Як результат, за допомогою актуальних методів по уникненню ризику аналізується поточний профіль та рівень фінансового стану, інформаційна база, рекомендаційна база дій з чого і впливає стратегія яка затверджується компанією. Програма з управління ризиками є основним документом для визначення операційних

дій на підприємстві та повинна здійснюватися окремо і безперервно. Пропозицією щодо розрішення наявних ризиків може стати запровадження міжнародної системи контролю під назвою COSO, головною задачею якої є покращення наявного стану організації та її внутрішньої методики з контролю на основі досвіду міжнародних підприємств. Базуючись на вимогах п'яти етапної структури системи COSO включає в себе:

- Контрольне середовище
- Оцінка ризиків
- Засоби контролю
- Інформація та комунікація
- Моніторинг

Відповідно до методології COSO, основна система управління ризиками, представляє собою процес в якому здійснюється засідання радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками та починаючи від впровадження при розробці, обирає стратегії яка зачіпає всю виробничо-фінансову діяльність підприємства, а сам процес спрямований на виявлення потенційно несприятливих подій, що можуть впливати на організацію, де управління ризиковими подіями акцентується на подоланні та пошуку альтернатив компенсування його.

Для забезпечення ефективного управління економічними ризиками діяльності підприємства, ця модель дасть змогу оптимізувати процес прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, з можливістю своєчасного реагування та превентивних дій по ризиковим ситуаціям у діяльності підприємства, а також створення власної адаптованої моделі боротьби з загрозами.

Так як загальне середовище у якому функціонує ТОВ «Епіцентр К» є процесом, який постійно зіштовхується з різними негативними подіями, які так чи інакше спонукають до відповідних дій у створенні більш детальної класифікаційної та методів боротьби з усунення ризиків. При цьому важливо не забувати про залежність фінансових результатів підприємства від сфери його діяльності, які напряму

відносяться до можливості впровадження нових методів та систем управління ризиками, яка повинна бути інтегрованою в існуючу систему управління компанією, її бізнес-процеси та діяльність, що дозволить досягати необхідного балансу між вигодами та втратами від господарської діяльності.

Виходячи з цього, розглянуті негативні чинники впливають на господарську діяльність ТОВ «Епіцентр К» та спричиняють суттєве, але не критичне падіння загального рівня економічної стабільності компанії. Тому постає аспект пошуку нових альтернативних варіантів, які б надавали змогу не тільки компенсувати інші проблеми, а й посилювати наявне конкурентне становище з перспективою у розвитку розглянутої компанії із збільшенням наявних виробничих потужностей за існуючими високоліквідними товарами, що в даний час проводяться та успішно реалізуються компанією.

Одним із таких варіантів може слугувати впровадження нових технологій або підвищення функціональності виготовлення керамічної плитки, так як це є профільним напрямком у роздрібній торгівлі компанії, а більше 60% товару експортується на західні ринки. Саме покращення наявного фінансового стану компанії із перспективою його збільшення є ключовим фактором, який має відкрити можливість за рахунок цього покривати та мінімізувати інші проблеми шляхом реалізації нового експериментального проекту зі створення окремих зон у торговельних центрах досліджуваної компанії з продажу нової керамічної плитки, що дозволить розширити асортимент наявної продукції з перекриванням аспекту ризика товарів-замінників та реалізувати її на замовлення під потреби закордонного споживача і заробляючи при цьому більший дохід від експорту.

Мета проекту полягає у поліпшенні фінансового стану компанії, за рахунок чого компанія зможе не тільки мінімізувати ряд окремих ризиків пов'язаних з діяльністю виготовлення та збуту товару, а й вплинути на вирішення інших проблем шляхом компенсування різних аспектів за рахунок нової діяльності. Також на меті є ризикових проблем з урахуванням процесу компенсування за рахунок цього інших наявних

ризиків і конкурентоспроможного стану мережі будівельно-господарських гіпермаркетів, яка має унікальний товар при цьому задовольняючи потреби споживачів у їх дизайнерському облаштуванні своєї ідеї.

Для створення планового проекту та оцінки його результатів щодо покращення фінансового і конкурентоспроможного підприємства та розгляду перспективи створення подібних проектів на інших магазинах мережі, пропонується розглянути ідею створення проекту за адресою: м. Київ, вул. Берковецька, 6-В з плановим розташування площею для діяльності у 1100 м².

Для здійснення проекту спочатку пропонується введення струменевої технології, яка працює за принципом принтера, де кожен з терміналів має свої дозатори з мільйонами пікселів, які рівномірно розподіляють чорнила на поверхні керамічної плитки перед відправкою до печі. Співпрацюючи з різними компаніями ТОВ «Епіцентр К» має можливість поставляти для виробництва високотехнологічні цифрові принтери в основі яких знаходиться дана технологія від компанії Sacmi.

Інноваційна технологія має такі переваги як:

- стійке зображення на поверхні керамічної плитки;
- економне використання кольорової пасти та уникнення швидкого вицвітання пігментів;
- мінімальні витрати з простим способом використання;
- чудова якість у відтворенні будь-якого складного дизайну для заданого малюнку;
- легкий контроль за параметрів друку;
- завдяки роздільній здатності є можливість чітко друкувати зображень з дрібними елементами;
- швидкий процес друку зображення.

Перевагами даної технології є її новизна, що дасть можливість ТОВ «Епіцентр К» бути лідером у виробництві такої керамічної плитки та значно підвищити свою економічну ситуацію, що дасть можливість виготовляти та реалізовувати її за вищою

ціною що несе за собою прибуток. Також економічно доцільним до вище розглянутого буде впровадження 3D-плитки на підприємстві, яка потребує мінімальних витрат при цьому маючи такі переваги:

- екологічність у виробництві, яка є важливою у європейських стандартах продукції;
- зовнішній вигляд який приваблює споживача своєю красою;
- якість при виготовленні, що забезпечує довговічність;
- стійкий захист від вологи, температури та нальоту;
- міцність та щільність.

Використовуючи 3D-плитки споживач має можливість втілити будь-який дизайн для свого приміщення, а це є золотою нішею для різних розважальних центрів, ресторанів та подібних клієнтоорієнтованих закладах.

Підсумовуючи розглянуті напрями, які є достатньо новими у технологічному плані у діяльності ТОВ «Епіцентр К» є перспектива їх розвитку. Хоч компанія і володіє однією з найбільших мереж будівельно-господарських гіпермаркетів і продовжує демонструвати значні обсяги отриманих доходів від своєї діяльності, все ж таки криза в умовах війни в Україні є відчутною. Тому залучення інвесторів для фінансування нових ніш є дієвим методом компенсації проблем та ризиків які має підприємство, а в загальному перспективу виходу на міжнародний ринок їх збільшенням відомості та симпатії до українських товарів та досліджуваної мережі.

3.2 Розробка та ресурсно-економічне обґрунтування ефективності реалізації альтернативних проектів

Запорукою успішного функціонування будь-якого підприємства є сталі продажі та прибуток який залежить від ринкового попиту на продукцію та послуги які надає компанія. При збільшенні або навпаки зменшенні попиту можуть виникати різні ситуації, де ціна продукції формується в ході цінової конкуренції. Проте існує також важливий фактор як конкуренція якості, де в результаті боротьби за ринок збуту найчастіше обирають лідером не того хто пропонує більш низькі ціни, а більш високу якість товарів або послуг, однак при цьому це не знецінює роль ціни.

Ці два елементи є нерозривно пов'язаними між собою, де продаючи товар компанії при цьому не знижуючи безпосередньо його ціну можливо тільки в тому випадку, якщо товар має якусь принципово нову властивість для споживача. В умовах конкурентного середовища ціни розраховуються на основі вимог ринку, а не собівартості товару. Тому в процесі реалізації продукції підприємства ТОВ «Епіцентр-К» доводиться враховувати різноманітні фактори, що виникають на ринку.

Для якісної оцінки ефективності запропонованої стратегії вище, потрібно розглянути та проаналізувати доцільність у впровадженні на ТОВ «Епіцентр К». Так як ідеєю було запропоновано продукт у вигляді у 3D-плитка, виготовлення та друк малюнків може бути оброблений за допомогою струменевого принтеру від компанії Sacmi, який являє собою доволі економічний варіант та скоротити на закупівлі обладнання. Представлені витрати на оплату суміжних речей наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Витрати на оплату необхідних товарів та послуг для проекту в ТОВ «Епіцентр К»

№ п/п	Назва категорії / товару	Загальна ціна, грн з ПДВ
1	Верстат-принтер	465000

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2	Фрезерний верстат для 3D плитки	335000
3	Доставка	30000
4	Монажні роботи	11500
5	Оформлення документації	8500
6	Обслуговування обладнання	100000
7	Навчання персоналу	12000
8	Упаковка продукції	2000
9	Інвентар для роботи	8000
10	Підготовка та оформлення наявного приміщення	150000
11	Сировина	218000
12	Разом	1340000

Джерело: розраховано автором.

Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту буде відбуватися в найбільшому з наявних гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К», який буде охоплювати наявних відвідувачів та безпосередньо клієнтів які роблять це на замовлення. Розглянуті наступні етапи у розрахунках головних показників проекту продемонстровані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Результати розрахунку доцільності реалізації проекту в ТОВ «Епіцентр К»

№ п/п	Показник	На кінець 1 року	На кінець 2 року
1	Інвестиції, тис. грн.	1340000	-
2	Дохід, тис. грн.	10805000	10805000
3	Витрати, тис. грн.	1340000	0
4	Фінансовий результат (прибуток)	9465000	10805000
5	Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	7761300	8860100
6	Амортизаційні відрахування, тис. грн.	100000	100000
7	Грошовий потік (CF)	7861300	8960100

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
8	Дисконтований множник (d=25%)	0,8	0,64
9	Дисконтований множник (d=50%)	0,667	0,444
10	Дисконтовані грошові потоки (dCF=25%)	6289040	5734464
11	Дисконтовані грошові потоки (dCF=50%)	5243487	3978284
12	Дисконтовані інвестиції (dI=25%)	1072000	-
13	Дисконтовані інвестиції (dI=50%)	893780	-
14	Чистий приведений дохід (NPV), d=25%	10951504	
15	Чистий приведений дохід (NPV), d=50%	8327991,5	
16	Індекс доходності (PI)	11,22	
17	Внутрішня норма доходності (IRR)	60%	
18	Термін окупності проекту (PBP)	0,09	

Джерело: розраховано автором.

Згідно проведеним розрахункам вище, розмір загальних інвестиційних витрат для потреб проекту складає 1340000 грн. Нажаль через відсутність доступу до повної фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2022 рр., з'являється питання щодо економічної спроможності компанії та її можливості самостійного фінансувати даний проект або залучати сторонніх інвесторів, які будуть вкладати кошти сумою 1340000 гривень.

З огляду на аспект кризи та власних досліджень автора, стандартним доходом гіпермаркету без імплементації проекту має складати близько 250000 грн щодня. При впровадженні проекту, очікуваний дохід має зрости прогнозовано на 10% при позитивному прогнозі. Так як компанія має роками складений імідж та лояльну клієнтську базу, очікується і збільшення попиту на запропоновану продукцію.

З урахуванням можливої частки відсотку від запровадження проекту у торговельному центрі дохід на один робочий день буде наступним:

$$250000 + (250000 * 0,1) = 250000 + 25000 = 275000 \text{ грн.}$$

При оцінці розміру виручки від реалізації у вихідні дні очікуваний дохід буде становити 400000 грн, а після впровадження проекту:

$$400000 + (400000 * 0,1) = 400000 + 40000 = 440000 \text{ грн.}$$

Підсумовуючи обчислення у кількості робочих та неробочих днів на рік, очікувана величина доходу гіпермаркету після впровадження нововведення на рік становитиме:

$$112 * 440000 + 253 * 275000 = 118855000 \text{ грн.}$$

Знайшовши потрібне значення в порівнянні із наявним розміром доходу маємо економічний ефект у розмірі 10805000 грн.

Наступними етапами для повного аналізу є обчислення за кожним з двох років, основних показників інвестиційного проекту:

- чистого приведенного доходу;
- індексу доходності;
- внутрішньої норми дохідності;
- періоду окупності.

Надалі будуть пораховані дії проекту за два роки від діяльності у реалізації товарів магазину 10805000 грн в перший та другий році., з витратами у 1340000 грн лише тільки за перший рік інвестицій у проект, а сам прибуток матиме суму $10805000 - 1340000 = 9465000$ грн.

Обрахування чистого прибутку виконується за наведеною формулою:

$$\text{ЧП} = \text{П} - (\text{П} * (\text{Ппп} / 100\%))$$

З існуючими формулами для розрахунку маємо такий результат, де обсяг чистого прибутку: $9465000 - (9465000 * (18/100)) = 7761300$ грн на перший рік, в свою чергу у другому році значення розміру чистого прибутку має становити -

8860100 грн. При впровадженні у мережу проекту будуть існувати наявні витрати з амортизацією у розмірі 100 000 грн в обидва роки.

Наступним кроком у розрахунках є знаходження грошового потоку такою формулою:

$$CF = \text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}$$

За першим роком грошовий потік маж дорівнювати $CF = 7761300 + 100000 = 7861300$ грн., за другим роком грошовий потік становитиме 8960100 грн.

Розроблюючи та плануючи проект для реалізації, була обрана дисконтова ставка у розмірі 25%, так як це є новим проектом з суміжними технологіями, і це несе свій ризик у впровадженні і має бути передбачений.

Етапом обчисленням дисконтного множнику за обидва роки буде відбуватися за формулою:

$$d \text{ (дисконтний множник)} = \left(\frac{1}{1 + \alpha}\right)^n$$

За перший та другий рік маємо значення у 0,8 та 0,64 відповідно.

Виходячи з розрахунків проведених вище, маємо можливість пошуку дисконтованого грошового потоку dCF за обидва роки за формулою:

$$dCF = d * CF$$

Перший рік маємо результат грошового потоку $= 0,8 * 7861300 = 6289040$ грн., за другий рік значення становитиме $= 0,64 * 8960100 = 5734464$ грн. Загальним дисконтованим грошовим потоком за дворічний період є наступними $dCF = 6289040 + 5734464 = 120238504$ грн.

Іншим етапом є пошук суми дисконтованих інвестицій (dI) за формулою:

$$dI = d * I$$

Сума вкладених коштів інвестором на початку першого року має становити, 1340000 грн., в результаті чого дисконтована інвестиція $dI = 0,8 * 1340000 = 1072000$ грн. Таким чином сума дисконтованих інвестицій становила б за перший рік 1072000

грн. Після оцінки проміжних показників планованого проекту, є доцільним обрахувати потрібні інвестиційні кошти, формула якого розраховується:

$$NPV = \sum dCF - \sum dI,$$

З огляду на це маємо такі результати: $NPV(d=25\%) = 11845284 - 893780 = 10951504$ грн., що є більше чим нуль, а отже можна вважати та зробити висновок про доцільність проекту до реалізації. Потрібно також зауважити PI (індекс дохідності) який можемо обчислити за формулою:

$$PI = \sum dCF / \sum dI,$$

Отримавши величини розрахованих значень маємо наступний результат:

$PI = 120238504 / 1072000 = 11,22$. Так як отримане значення за умовою на одну гривню є більшим, де інвестиційний прибуток для компанія становитиме близько 11,22 грн., що свідчить про доцільність реалізації проекту.

Також важливим етапом є обчислення норми дохідності для оцінювання показника. Обраним значенням нової дисконтованої ставки проекту буде відповідати значення у 50%. З огляду на що обчислення за перший рік = 0,667, а за другий рік становитиме = 0,444.

Розглядаючи нові коефіцієнти дисконтування використовуємо для цього отримані значення дисконтованого грошового потоку, де за перший рік = $0,667 * 7861300 = 5243487$ грн., та за другий рік = $0,444 * 8960100 = 3978284$ грн., а їх сума $dCF = 5243487 + 3978284 = 9221771$ грн. Надалі обрахуємо суму дисконтованих інвестицій $dI = 0,667 * 893780 = 596151,26$ грн. Розрахуємо новий чистий приведений дохід який складатиме $NPV(d=50\%) = 9221771 - 893780 = 8327991,5$ грн. Так як виконується правило що дохід є додатнім впровадження планового проекту теж має сенс.

Важливим моментом є аналіз величини критерію внутрішньої норми дохідності проекту яка має на меті оцінити його прибутковість. Внутрішня норма дохідності можна охарактеризувати як дисконтну ставку, де чистий дохід при реалізації інвестування буде приведений до нуля, при якій $NPV = 0$.

$$IRR = k_1 + \left(\frac{NPV(25\%)}{NPV(25\%) + NPV(50\%)} \right) * (k_2 - k_1),$$

Обчислюючи внутрішню норму дохідності: $IRR = 25\% + (10951504 / (10951504 + 8327991)) * (50\% - 25\%) = 60\%$. Оскільки ми маємо значення яке є більшим за наявну ставку дисконтування, а сама норма внутрішньої дохідності є 60%, висновком може слугувати про успішність при реалізації проекту.

Останнім кроком у визначенні ефективності впровадженого проекту є визначення терміну його окупності, використовуючи для розрахунку наступну формулою і розраховується як відношення загальної кількості початкових інвестицій до чистого надходження грошових коштів.

Розраховуючи термін окупності з формули наведеної вище, значення проекту дорівнюватиме: $1072000 / (12023504 / (2-1)) = 0,09$. Що дає можливість отриманий результат зобразити у звичайних днях та отримати результат $= 0,09 * 365 = 33$ днів.

Отже, можна зробити висновок, що розглянутий проект є ефективними та доцільними для впровадження, та має перспективу до підвищення економічного становища у діяльності підприємства.

3.3 Роль запропонованих проектів у розрізі управління наявними ризиками на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Оглядаючи роль впливу запропонованих проектів слід зауважити про те, що на даний момент оцінка буде позитивною, так як наразі ця ідея є досить новою та неодмінно повинна користуватися попитом не тільки на вітчизняному ринку, а також за кордоном, що в свою чергу надає можливість мінімізувати ризик з боку конкурентів та товаро-замінників. Одним із запропонованих варіантів є впровадження струменевого принтеру для нанесення різних малюнків на плитку, а також

впровадження 3D плитки, поєднуючи при цьому процеси суміжного виробництва, що в сукупності дасть змогу збільшити виробничі потужності компанії та економити на виробництві. Впровадження нових технологій для масового виробництва нової за дизайном керамічної плитки є актуальним через постійний попит на цю продукцію та її масовість як товару у будівництві будь-якого типу оселі та будівель. Для підприємства дані нововведення будуть вигідними з точки зору отриманого прибутку та можливості застосувати наведену до цього систему COSO на наявному проекті без важливих структурних змін.

Щодо продукції, то тут з'являється можливість підвищити показники рентабельності, з перспективою створення початкової бази для експортного потенціалу в інші країни, оскільки собівартість такого виробництва для ТОВ «Епіцентр К» не має бути проблемою з наявними виробничими потужностями. Важливим моментом є економічність у впровадженні проекту, так як це також мінімізує виникнення можливих проблем у випадку форс-мажору. При цьому, сукупні витрати на запуск всього процесу виробництва не має бути великими з урахуванням обізнаності компаній у даній сфері діяльності, а наявні можливості у вигляді сировини, логістичних можливостей та експортного потенціалу з виготовлення керамічної продукції сприяє тільки розвитку даного проекту. Також важливо згадати про етапи оцінювання ризику у реалізації, де основними ризиками проекту є:

1) Фінансові ризики, які можуть бути спричинені витратами на розробку та впровадженням нової технології і перевищувати заплановані витрати на бюджет проекту. Що несе проблеми у змінах плану реалізації та залученні додаткових коштів, а як результат нові проблем з порожнього місця.

2) Політичний ризик, які є наслідком повномасштабної війни України з Росією, що спричиняє різні форс-мажорні обставини у вигляді порушення роботи через відсутність електрики або руйнувань наявної інфраструктури ракетними атаками.

3) Маркетингові ризики, які необхідно враховувати при впровадженні проекту так як споживач через існуюче нестабільне середовище не завжди має можливість у платоспроможності, незважаючи на привабливість проекту. Або варіант унікальності не буде оцінений, і споживач буде віддавати перевагу простим матеріалам через їх простоту та практичність.

4) Технічні ризики, які супроводжуються проблемами у роботі обладнання або його інтеграції у діяльність підприємства. Також можуть виникнути технічні проблеми зі стабільністю та безперебійною роботи обладнання, недостатньою пропускну здатністю мережі та певних особливостей розміщення у торговельних залах.

Загалом, для кращого розуміння щодо доцільності впровадження проекту, слід розглянути загальну ситуацію з суміжним створенням ризик карти для підприємства ТОВ «Епіцентр К», так як це один з найкращих методів візуального огляду наявних загроз та ризиків з практичною реалізацією та пропозиціями щодо підходу, який доцільно використовувати для визначення зони допустимого і неприпустимого ризиків та розмежування сфер прийняття рішень на відповідному рівні менеджменту організації стосовно реагування на певні події. Кожному фактору ризику присвоюємо відповідний рівень ймовірності наведеними даними у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Категорії ймовірності ризику за частотою настання подій

Вид	Рівень	Опис наслідків
Часта	9-10	Небезпека спостерігається постійно
Ймовірна	7-8	Ймовірно часте виникнення небезпеки, може трапитися кілька разів за життєвий цикл
Можлива	5-6	Небезпека спостерігається кілька разів за період роботи
Рідка	3-4	Малоймовірно, але можливе виникнення небезпеки хоча б раз впродовж життєвого циклу системи
Практично неймовірна	1-2	Виникнення небезпеки настільки малоймовірне, що можна припустити, що вона ніколи не відбудеться

Джерело: розроблено автором.

Категорії серйозності, представлені у таблиці 3.4 встановлюють кількісне значення відносної серйозності ймовірних наслідків небезпечних умов залежно від характеру наслідків відповідного фактору ризику.

Таблиця 3.4 - Категорії серйозності ризику за рівнем можливої шкоди

Вид	Категорія	Опис випадку
Катастрофічна	9-10	Небезпека, реалізація якої може швидко та з високою ймовірністю спричинити втрату активів за рахунок значних збитків
Критична	7-8	Небезпека, реалізація якої може швидко та з високою ймовірністю спричинити збиток
Гранична	5-6	Небезпека, реалізація якої може спричинити затримку у досягненні цілей
Низька	3-4	Небезпека, реалізація якої може спричинити затримку виконання завдання за бізнес-процесами
Незначна	1-2	Небезпека, при реалізації якої настають менш значні, ніж у категорії II наслідки

Джерело: розроблено автором.

Результатом оцінювання ризику є виявлення пріоритетних напрямків для управлінського впливу на ризик. З цією метою складається матриця ризиків з формуванням сукупності відповідних управлінських заходів за для мінімізації впливу ризику та прийнятті відповідних рішень яка продемонстрована у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка ключових можливих ризиків

№ п/п	Вид	Оцінка наслідків	Оцінка ймовірності	Рівень ризику	Опис
1	Комерційні ризики	4	6	24	Виникають в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або придбаних підприємством
2	Фінансові ризики	3	9	27	Відбувається у сфері відносин підприємства з банками і іншими фінансовими установами постійно діє ця група ризиків

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
3	Інвестиційні ризики	5	5	25	Зумовлений невизначеністю одержання запланованих доходів при реалізації інвестиційних проектів
4	Виробничі ризики	2	4	8	Пов'язаний з виробництвом продукції (товарів, послуг), здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності
5	Політичні ризики	6	7	42	Виникають під час проведення воєнних дій, громадських заворушень, змін у курсі уряду
6	Юридичні ризики	3	3	9	Базуються на знанні законодавства країни-партнері та можуть виникати через відмінності законів тощо
7	Інформаційні ризики	2	8	48	Ризик відсутності, невизначеності або недостовірності інформації, що стосується юридичної бази для підготовки
8	Кримінальні ризики	2	8	16	Відбувається при втраті вантажу через крадіжки, хабарництво та рекет

Джерело: розроблено автором.

Рівень отриманих результатів був порахований шляхом перемноження оцінок наслідків та ймовірності. До високого рівня відносяться ризики з оцінкою понад 50, середнього - понад 25. Візуалізована матрична оцінка наведена в рисунку 3.6.

10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи проведену оцінку ризиків, можна говорити про впевнену займану позицію на ринку підприємством ТОВ «Епіцентр К», основні проблемні моменти відносяться до інформаційних, фінансових та політичних ризиків. Тому як висновки з проведеного аналізу, можна розглядати перспективи подальшого розвитку підприємства з суміжним створенням нових проектів за рахунок чого будуть компенсуватись інші аспекти, а впровадженням ефективної інтегрованої системи ризик-менеджменту є додатковим варіантом поліпшення стану та мінімізації деяких моментів у загальному управлінні. Що є пов'язаним насамперед з процесом управління ризиками, а як результатом загальний стан компанії стає стійким та краще витримує внутрішні і зовнішні виклики. В управлінні ризиками акценти повинні поступово зміщуватися від розроблення заходів з оцінювання ризиків до інтегрування аналізу ризиків у ключові бізнес-процеси та рішення.

Отже, впровадження інтегрованої системи управління ризиками COSO в існуючій системі бізнес-процесів компанії, дає можливість досягати необхідний баланс між вигодами та втратами від господарської діяльності, де суть управління ризиками полягає у виявленні та ефективного управління конкретними відхиленнями від запланованих результатів, або компенсування їх з метою поліпшення майбутніх перспектив зі зменшення втрат і підвищенням релевантності прийнятих рішень. А як результат ефективного вдосконалення системи внутрішнього управління ризиками сприяють поліпшенню стану організації та запобігають потенційним проблемам. Проте для повного розкриття очікуваного потенціалу від впровадження керівництвом даної система внутрішнього контролю мають виконуватись ряд таких вимог:

- правильність та точність інформації при оформленні бухгалтерської звітності, яка повинна включати в собі всі ключові показники обліку документації;
- об'єктивність складеної бухгалтерської звітності з інформацією по підрозділам підприємства;

- забезпечення своєчасності у наданні та виявленні усіх можливих відхилень планових показників від фактичних та пошуком шляхів їх вирішення за допомогою аналізування проблем;
- контроль фінансових ресурсів підприємства та запобігання корупційним махінаціям або неефективного використання;
- передача внутрішньої звітності контролюючим особам для прийняття ними управлінських рішень.

Таким чином, при впровадженні системи внутрішнього контролю, з'являється можливість у забезпеченні повного та ефективного аналізу щодо мінімізації ризику, а його впровадження та компенсування можливе за рахунок інших проектів у процесі роботи компанії ТОВ «Епіцентр К». При цьому з'являється можливість запобігати нераціональному використанню наявних ресурсів підприємства, уточнити інформаційну базу бухгалтерського обліку та дозволяє вирішувати наявні проблеми з їх наслідками.

Підсумовуючи сферу проведеного аналізу у діяльності в якій безпосередньо знаходиться компанія, слід зазначити, що існує великий спектр не розглянутих питань які впливають на процес роботи підприємства та виходять за межі кваліфікаційної роботи, а їх вирішення може бути доволі складним та потребувати значних ресурсів, а також в цілому реструктуризацію відділів та зміну існуючої стратегії. Через наявний стан та події, які відбуваються в країна, це не є актуальним питанням сьогодення, тому автором може бути запропоновано тільки рекомендаційні пропозиції щодо поступових кроків поліпшення при впровадженні системи щодо мінімізації ризику та інших варіантів. Виходячи з чого, вплив та контроль усіх ланок є непростим, а одним із дієвих методів управління ризиками в умовах невизначеності є акумулювання наявних фінансів з покриттям витрат від інших проектів, що в цілому надає змогу досягати поставлених цілей та бажаних показників прибутку та рентабельності.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи виконану роботу з аналізу бізнес-пропозицій щодо мінімізації господарських ризиків, можна з упевненістю говорити про важливість даного аспекту у діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К». Саме підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його актуальною інформацією, надає можливість належним чином планувати та передбачати можливі ризики, які виникають у процесу організації діяльності. Система методики внутрішнього контролю є запорукою стабільності у забезпечення майбутнього прибутку та ефективності в умовах ринку конкурентно-ризикового середовища.

Оцінка ефективності господарської діяльності є важливою складовою системи антикризового управління підприємством та слугує додатковим стимулом для економічного розвитку. Необхідність удосконалення комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств обумовлює формування сучасної системи оціночних показників, які є аналітичним інструментарієм для визначення рівня ефективності функціонування підприємства.

Управління ризиками базується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічного та економічного аналізу потенціалу та середовища функціонування підприємства, прогнозуванні, економіко-математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях. З метою проведення ефективної оцінки прогнозування та економічної діагностики інвестиційної привабливості встановлених показників, які здійснюються шляхом поєднання різних методів та моделей. Запропоновані розробки організаційного та методичного характеру сприятимуть ефективному підвищенню: внутрішнього контролю, росту майбутніх доходів, а також сформуєть інформаційну базу потреб ризик-менеджменту з розкриттям таких аспектів:

1. Огляд сучасної економічної науки має розвинену теоретичну та методологічну базу, щодо визначення ризику та його мінімізації на підприємствах у

вигляді комплексної бази та методів з різними аспектами покращення, що в свою чергу дає можливість здійснювати огляд ризикових обставин у діяльності підприємства.

2. Поняття «ризик підприємства» є можливою ймовірністю чи загрозою втрати підприємством певних своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності.

3. Впровадження єдиної системи в управлінні ризиками є доволі складним процесом, який пов'язаний з його взаємозв'язком з усіма процесами діяльності підприємством, з необхідністю інтегрованої та цілісної системи управління ризиками підприємства. Для ефективного впровадження стандарту необхідній цілий аспект послідовних кроків у розробці відповідних до діяльності та стратегії підприємства.

4. Різні методи зниження ризиків на підприємстві мають ряд, як переваг так і недоліків. Для найкращої оцінки рівня можливих загроз, керівництво компанії у процесі запровадження управління ризиками повинно застосовувати різні методи, для детального розуміння наявної ситуації та проблем.

5. При оцінюванні підприємства за ризиками, потрібно дотримуватися таких принципів, як: комплексність, порівняння, системність, гнучкість, безперервність оперативність, об'єктивність інформаційної бази та узгодженості.

6. Шляхами вирішення системи управління ризиками на підприємстві є: формування та реалізація стратегії антикризового управління; вихід на іноземні ринки збуту, впровадження закордонних методів управління підприємством та пошук нових або покращення наявних можливостей для компенсування та інтеграції нових ніш в управлінський процес для запобігання ризикам.

7. Управління ризиками підприємств являє собою діяльність, яка спрямована на прийняття управлінських рішень, які повинні бути спрямовані на протидію всіх зовнішніх впливів і досягнення лідируючих позицій у відповідності з поставленими цілями та стратегією компанії.

8. Рівень наявного ризику досліджуваного підприємства не має загрозливого рівня, проте незважаючи на це, різні кризові явища мають свій вплив та знижують ефективність та має вирішуватись для не допуску ще більших проблем у функціонуванні мережі будівельно-господарських гіпермаркетів.

9. Запропонований проект, який був розроблений для покращення стану підприємства має покращити загальне становище, як з боку клієнтів так і збільшенням обсягів реалізованої продукції, що в результаті не тільки збільшить обсяги прибутку, а й має перспективу для розширення мережі і за кордоном.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком: навч. посібник / Г. М. Азаренкова. Львів : Новий світ-2000, 2011. 240 с.
2. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : [навч. посіб.] / Л. І. Донець. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
3. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. Київ : Політехніка, 2004. 200 с.
4. Чорноморченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посібник для сам. вивчення дисц. / Н. В. Чорноморченко, І. С. Іванова, Н. С. Приймак. Львів : Магнолія-2006, 2010. 260 с.
5. Господарський кодекс України: за станом на 16 січня 2003р. Верховна Рада України. Офіц. вид. Офіційний Вісник України. 2003. №11. 462 с.
6. Камінський А. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник. ВД «Козаки», 2002. 120 с.
7. Машина Н. Економічний ризик: методи його вимірювання: навч. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2003. 188 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : Підручник / Л. О. Лігоненко ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2005. 823 с.
9. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кривов'язюк І. В.; Луц. держ. техн. ун-т, Волин. ін-т економіки та менеджменту. Київ : Кондор, 2008. 365 с.
10. Дорошук Г.А., Дащенко Н.М. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / Г.А. Дорошук, Н. М. Дащенко. Львів : «Новий СВІТ-2000», 2008. 332 с.
11. Гранатуров В. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. Держ. вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. 150 с.

12. Доценко І.О. Методичні основи оцінки ризиків підприємницької діяльності як складової системи управління економічною безпекою підприємства / І.О. Доценко // Вісник Дніпропетровського університету : Серія «Економіка». 2011. 171-176 с.
13. Доценко І.О. Якісні методи оцінки ризиків в системі управління підприємством / І.О. Доценко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень». Вінниця, 2012. 283-285 с.
14. Гранатуров В.М. Методи якісного аналізу підприємницьких ризиків. Методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи. / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко. Одеса, 2005. 32 с.
15. Григор'єва О.Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проектів, та методи їхнього кількісного вимірювання / О. Є. Григор'єва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628. 64-71 с.
16. Терещенко Л. О., Гушко С. В., Шайкан А. В. Управлінські інформаційні системи: [підручник]. КНЕУ, 2008. 488 с.
17. Данченко О. Б. Огляд методів аналізу ризиків в проектах. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ. вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 37 с.
18. Некрасенко Л. А. Л. А. Складові управління фінансовою безпекою підприємств. Наукові праці ПДАА : збірник наукових праць. Полтава : ПДАА. Вип. 3. Т.2 Екон. науки., 2011. 167 с.
19. Вибір методів оцінки ризику. Запорізький національний університет. URL: <http://surl.li/gwbqfd> (дата звернення: 23.04.2023).
20. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: Навч. посіб./ А.В. Шегда, М.В. Голованенко; за ред. А.В. Шегди. К.: Знання, 2008. 271 с.
21. Баталічева Т. Є. Аналіз методів кількісної оцінки ризиків. 2014. URL: <http://surl.li/gwpol> (дата звернення: 25.04.2023).

22. Методи фінансового прогнозування і планування та його класифікація. URL: <http://surl.li/gwbri> (дата звернення: 27.04.2023).
23. Портер, М. Міжнародна конкуренція; пров. з англ.; за ред. В.Д. Щетиніна. - М: Міжнародні відносини, 1993. 896 с.
24. Кузнєцова Н. В. Теорія і практика аналізу фінансових ризиків: системний підхід : монографія / Н. В. Кузнєцова, П. І. Бідюк : монографія. Київ : М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського», 2020. 399 с.
25. Офіційний сайт компанії ТОВ «Епіцентр К». Національна мережа торговельних центрів. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 01.05.2023).
26. YouControl – аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 01.05.2023).
27. Примостка Л. О., Білань Н. С. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків : колект. монографія : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 422 с.
28. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. – Електрон: ХДУХТ, 2015. 130 с
29. Сігайов А. А. Аутсорсинг як інструмент ведення бізнесу в Україні та світі. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. Київ, 2018. 13 с.
30. Корнілова О. В. Управління ризиками організаційної структури підприємства / Корнілова Олена Владиславівна // Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 7/1. 10-13 с.
31. Мисник Т. Г. Податкові ризики: характеристика та шляхи мінімізації / Тетяна Г. Мисник, Олександр В. Безкровний, Юлія О. Романченко // Актуальні проблеми економіки 2016. № 6. 158-166 с.
32. Насікан Н. І. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. Економіка та держава. 2021. 71-76 с.

33. Великанова М. Методологічні засади впливу на ризик. Підприємництво, господарство і право. 2018. 28-33 с.
34. Даценко Г. В. Управління ризиками при проведенні внутрішнього аудиту на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2021. 5-10 с.
35. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. 16-21 с.
36. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
37. Дмитренко А. Діагностика ймовірності банкрутства та формування антикризових програм їх діяльності : Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю КНЕУ. Київ, 2004.
38. Скакальський Ю. Особливості управління кредитними ризиками на вітчизняних підприємствах : Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку: зб. матеріалів I Всеукр. КНЕУ Київ, 2016. 195 с.
39. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
40. Шишкіна О. В. Методологія управління фінансовими ризиками промислових підприємств : автореф., д-ра екон. наук. Чернігів, 2020. 42 с.
41. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями / О. А. Мельниченко // Теорія та практика державного управління. 2015. 17-24 с.
42. Тридід О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. Донецьк, 2003. 24 с.
43. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Харків: ВД «Інжек». 2007. 368 с.
44. Мочерний С.В. Політекономія: підручник. Київ: Вікар, 2005 рік. 386 с.

45. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015 рік. №2. 35-38 с.
46. Великанова М. Методологічні засади впливу на ризик / Марина Великанова // Підприємництво, господарство і право. 2018. № 4. 28-33 с.
47. Мендрик Д., Приказюк Н. Модель управління ризиками COSO. 2020. УДК 336. URL: <http://surl.li/gwrpj> (дата звернення: 02.05.2023).
48. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства / О. М. Згурська // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. 16-21 с.
49. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербницька, О. Г. Мельник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 212 с.
50. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/SitePages/Home.aspx> (дата звернення: 03.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1 – Звіт про фінансовий стан (баланс) ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 рр.

АКТИВ	Код рядка	2018	2019	2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	4850	12543	32720
первісна вартість	1001	32500	44846	73004
накопичена амортизація	1002	27500	32303	40284
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1550000	1869460	3692156
Основні засоби:	1010	8550000	12304648	15231712
-первісна вартість	1011	110550	17210534	21335058
-знос	1012	2950000	4905886	6103346
-інші фінансові інвестиції	1035	11850000	1755267	3129633
Відстрочені податкові активи	1045	0	68629	23116
Усього за розділом I	1095	11950000	16010547	22109337
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13250000	13885925	15389033
Виробничі запаси	1101	0	1918783	1545117
Незавершене виробництво	1102	0	61279	43118
Готова продукція	1103	0	116654	302488
Товари	1104	0	11789209	13498310
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	775000	1467824	2182479
з бюджетом	1135	5	0	1
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	695000	921054	642802
Готівка	1166	0	37346	45989
Рахунки в банках	1167	0	11094	211115
Витрати майбутніх періодів	1170	2850	7322	5399
Інші оборотні активи	1190	275000	217473	336837
Усього за розділом II	1195	1835000	20881053	22416054
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21	0
БАЛАНС	1300	30250000	368911621	44525391
ПАСИВ				
I. Власний капітал				

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	155000	158610	158610
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12350000	14542276	17688086
Усього за розділом I	1495	12450000	14700877	17846696
II Довгостр.зобов і заб				
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	256738	312170
Усього за розділом II	1595	905000	2265426	4455080
III. Поточні зоб.				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довг зобов	1610	775000	776000	767497
за товари, роботи, послуги	1615	13350000	14514081	16290054
за розрахунками з бюджетом	1620	185000	273257	326833
за у тому числі з податку на прибуток	1621	135000	215457	326833
за розрахунками з оплати праці	1630	145000	160208	137988
Поточні забезпечення	1660	255000	509245	539038
Інші поточні зобов'язання	1690	2150000	3667811	4144753
Усього за розділом III	1695	16850000	19925318	22223615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
БАЛАНС	1900	30250000	36891621	44525391

Джерело: [26]

**Додаток Б.1 – Звіт про фінансовий результат ТОВ «Епіцентр К»
за 2018-2020 рр.**

Фінансові результати	Код рядка	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41450000	50382425	43979194
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30450000	35593670	30814751
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	11050000	14788755	13164443
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	265000	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	545000	872759	751814
Витрати на збут	2150	6650000	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	335000	920408	254271
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3750000	5084784	4703248
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	185000	211555	3851
Інші доходи	2240	52500	554085	354733
Фінансові витрати	2250	91500	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	24516
Інші витрати	2270	205000	1438592	363438
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3650000	4116186	4423784
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-675000	-944982	-821675
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий прибуток	2350	3050000	3171204	3602109
Чистий збиток	2355	0	0	0
Сукупний Дохід	2465	3050000	3171204	3602109
Матеріальні затрати	2500	355000	1254935	887499
Витрати на оплату праці	2505	3950000	5208532	4711766
Відрахування на соціальні заходи	2510	85000	1056667	952162
Амортизація	2515	605000	1667998	1096995
Інші операційні витрати	2520	1850000	3465135	2581842
Разом	2550	7950000	12653267	10230264

Джерело: [26]