

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДП «AVON UKRAINE»

Зовнішня торгівля на сучасному етапі є надзвичайно динамічною. Це зумовлено в значній мірі розвитком спеціалізації та кооперації виробництва в міжнародному масштабі, скасуванням ряду обмежень у міжнародній торгівлі, високими темпами розвитку нових індустріальних країн. Панівні позиції в світовій торгівлі посідають розвинуті країни. Найбільшими експортерами світу є: США, ФРН, Японія, Франція, Великобританія, Італія, Канада, Нідерланди, Бельгія.

Торгівля на міжнародному рівні перетворилась у важливу сферу економіки будь-якої країни, зростає її вплив на світовий економічний розвиток. Незважаючи на загальну тенденцію до зростання, міжнародна торгівля зазнає значних коливань, що зумовлено економічними, енергетичними кризами, нестачею сировини та іншими проблемами.

В економіці кожної країни зовнішня торгівля набуває найбільшого значення у випадку наявності нестійких міжнародних торговельних зв'язків. Внаслідок цього в структурі товарообігу та в напрямках зовнішньоторгівельних потоків постійно відбуваються зміни.

Характерною рисою сучасного етапу є збільшення частки торгівлі індустріальних країн між собою. На неї припадає понад 70% всієї світової торгівлі.

Економічно менш розвинуті країни намагаються посилити свої позиції в світовій торгівлі шляхом її диверсифікації, тобто одночасним розвитком багатьох її напрямків та розширенням асортименту товарів.

Показники зовнішньоторгівельної діяльності стають все більш важливим джерелом відображення стійкості та ефективності підприємницької діяльності суб'єкта господарювання, як національного, так і міжнародного рівня. Тому на даний час дуже важливою є сфера дослідження доцільності та рівня ризику зовнішньоекономічної діяльності, що і є темою даної роботи.

Для ефективного проведення будь-якого дослідження з ризиків на підприємстві необхідно, пер за все, визначитися із самим поняттям «ситуації ризику».

Ситуацією, взагалі, називається сполучення, сукупність різних обставин і умов, що створюють визначену обстановку для того або іншого виду діяльності. Обставини можуть сприяти або перешкоджати здійсненню даної дії.

При ситуації ризику існує можливість кількісно і якісно визначати ступінь ймовірності того або іншого варіанта і її супроводжують три умови:

- наявність невизначеності;
- необхідність вибору альтернативи (включаючи відмову від вибору);
- можливість оцінити ймовірність здійснення обраних альтернатив.

Ситуація ризику якісно відрізняється від ситуації невизначеності. При ситуації

невизначеності ймовірність настання результатів рішень або подій в принципі не встановлена. Отже, ситуація ризику є різновидом ситуації невизначеності, тому що в ній настання подій ймовірне і може бути визначене.

За своєю природою ризик поділяють на три види:

1. Коли в розпорядженні суб'єкта, що робить вибір з декількох альтернатив, є об'єктивні ймовірності одержання прогнозованого результату. Це ймовірності, що не залежать безпосередньо від даної фірми: рівень інфляції, конкуренція, статистичні дослідження і т.д.;

2. Коли ймовірності настання очікуваного результату можуть бути отримані тільки на основі суб'єктивних оцінок, тобто суб'єкт має справу з суб'єктивними ймовірностями. Суб'єктні ймовірності безпосередньо характеризують дану фірму: виробничий потенціал, рівень предметної і технологічної спеціалізації, організація праці і т.д.;

3. Коли суб'єкт у процесі вибору і реалізації альтернативи оперує як об'єктивними, так і суб'єктивними ймовірностями.

Завдяки цим видозмінам ризику суб'єкт робить вибір і прагне реалізувати його. В результаті цього ризик існує як на стадії вибору рішення, так і на стадії його реалізації.

Виходячи з цих умов, друге визначення ризику наступне. Ризик - це дія, яка виконується в умовах прийняття рішення, коли у випадку невдачі існує можливість опинитися в гіршому стані, ніж до прийняття рішення.

Більш повно ризик визначають як діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої з'являється можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення прогнозованого результату, невдачі і відхилення від мети.

З останнього визначення можна виділити основні елементи, які складають поняття "ризик".

1. Можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива (відхилення як негативного, так і позитивного характеру);

2. Ймовірність досягнення бажаного результату;

3. Відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;

4. Можливість матеріальних, моральних і інших втрат, пов'язаних із здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи.

Прийняття проекту, пов'язаного з ризиком, припускає виявлення і зіставлення можливих втрат і доходів. Якщо ризик не ґрунтується на розрахунках, то він переважно закінчується невдачею і супроводжується знаними втратами. Щоб зменшити негативні явища, пов'язані з ризиком, необхідно виявити: основні риси і джерела його виникнення, найбільш важливі його види, припустимий рівень ризику, методи виміру ризику, методи зниження ризику.

В залежності від можливого результату (ризикової події) ризику можна поділити на дві великі групи: чисті і спекулятивні.

Чисті ризики - це можливість одержання негативного або нульового результату. До цих ризиків відносяться наступні ризики: природно-природна, екологічна, політична, транспортні і частина комерційних ризиків (майнові, виробничі, торговельні).

Спекулятивні ризики - це можливість одержання як позитивного, так і негативного результату. До цих ризиків відносяться фінансові ризики, що є частиною комерційних ризиків.

В залежності від основної причини виникнення ризиків (базисний або природний ризик) вони поділяються на наступні категорії: природні ризики, екологічні, політичні, транспортні, комерційні ризики.

До природних ризиків відносяться ризики, пов'язані з проявом стихійних сил природи: землетрус, повінь, буревій, пожежа, епідемія і т.п.

Екологічні ризики - це ризики, пов'язані з забрудненням навколишнього природного середовища.

Політичні ризики пов'язані з політичною ситуацією в країні і діяльністю держави.

До політичних ризиків відносяться:

- неможливість здійснення господарської діяльності внаслідок військових дій, революції, загострення внутрішньополітичної ситуації в країні, націоналізації, конфіскації товарів і підприємств, введення ембарго, через відмовлення нового уряду виконувати прийняті попередниками зобов'язання і т.п.;

- введення відстрочки (мораторію) на зовнішні платежі на певний строк через настання надзвичайних обставин (страйк, війна і т.д.);

- несприятлива зміна податкового законодавства;

- заборона або обмеження конверсії національної валюти у валюту платежу, у цьому випадку зобов'язання перед експортерами може бути виконане в національній валюті, що має обмежену сферу застосування.

Транспортні ризики - це ризики, пов'язані з перевезеннями вантажів транспортом: автомобільним, морським, річковим, залізничним, повітряним і т.д.

Комерційні ризики - це небезпека втрат у процесі фінансово-господарської діяльності, вони означають невизначеність результатів від даної комерційної справи.

По структурній ознаці комерційні ризики поділяються на майнові, виробничі, торгівельні, фінансові.

Майнові ризики - це ризики, пов'язані з ймовірністю втрат майна підприємця через крадіжку, диверсії, недбалості, перенапруги технічної і технологічної систем і т.п.

Виробничі ризики - ризики, пов'язані зі збитком від зупинки виробництва внаслідок впливу різних факторів і насамперед із знищенням або ушкодженням основних і оборотних фондів (устаткування, сировина, транспорт і т.п.), а також ризики, пов'язані з впровадженням у виробництво нової техніки і технології.

Торгівельні ризики - це ризики, пов'язані зі збитком через затримку платежів, відмови від платежу в період транспортування товару, нестачання товару і т.п.

Фінансові ризики пов'язані з ймовірністю втрат фінансових ресурсів (тобто коштів).

Фінансові ризики поділяються на два види: ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей, і ризики, пов'язані з вкладенням капіталу (інвестиційні ризики).

До ризиків, пов'язаних з купівельною спроможністю грошей, відносяться

наступні різновиди ризиків: інфляційні і дефляційні ризики, валютні ризики, ризики ліквідності.

Інфляція - це знецінення грошей і, природно, ріст цін. Дефляція - це процес, зворотний інфляції, який виявляється в зниженні цін і, відповідно, в збільшенні купівельної спроможності грошей.

Інфляційний ризик - це ризик того, що при зростанні інфляції одержувані грошові доходи знецінюються з погляду реальної купівельної спроможності швидше, ніж ростуть. У таких умовах підприємець несе реальні втрати.

Дефляційний ризик - це ризик того, що при зростанні дефляції відбувається падіння рівня цін, погіршення економічних умов підприємництва і зниження доходів.

Валютні ризики - це небезпека валютних втрат, пов'язаних із зміною курсу однієї іноземної валюти стосовно іншої, при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних і інших валютних операцій.

Ризики ліквідності - це ризики, пов'язані з можливістю втрат при реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їхньої якості і потребительної вартості.

Інвестиційні ризики складаються з наступних підвидів ризиків: ризик втраченої вигоди, ризик зниження прибутковості, ризик прямих фінансових втрат.

Ризик втраченої вигоди - це ризик настання непрямого (побічного) фінансового збитку (не одержаний прибуток) у результаті нездійснення якого-небудь заходу (наприклад, страхування, хеджирование, інвестування і т.п.).

Ризик зниження прибутковості може виникнути в результаті зменшення розміру відсотків і дивідендів по портфельних інвестиціях, по вкладенням і кредитах.

Портфельні інвестиції пов'язані з формуванням інвестиційного портфеля і включає в себе придбання цінних паперів і інших активів. Термін "портфельний" походить від італійського "portofoglio", означає сукупність цінних паперів, що мають у інвестора.

Ризик зниження прибутковості складається з таких різновидів: процентні ризики і кредитні ризики.

До процентних ризиків відноситься небезпека втрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними інститутами, салінговими компаніями в результаті перевищення відсоткових ставок, виплачуваних ними по притягнутих засобах, над ставками по наданих кредитах. До відсоткових ризиків відносяться також ризики втрат, що можуть понести інвестори в зв'язку зі зміною дивідендів по акціях, відсоткових ставок на ринку по облігаціям, сертифікатам і іншим цінним паперам.

Ріст ринкової ставки відсотка призведе до зниження курсової вартості цінних паперів, особливо облігацій з фіксованим відсотком. При підвищенні відсотка може початися також масове скидання цінних паперів, емітованих під більш низькі фіксовані відсотки. Відсотковий ризик несе інвестор, що вклав засоби в середньострокові і довгострокові цінні папери з фіксованим відсотком при поточному підвищенні середньо ринкового відсотка в порівнянні з фіксованим рівнем.

Процентний ризик несе емітент, що випускає в звертання середньострокові і довгострокові цінні папери з фіксованим відсотком при поточному зниженні середньо ринкового відсотка в порівнянні з фіксованим рівнем.

Цей вид ризику при швидкому зростанні відсоткових ставок в умовах інфляції має значення і для короткострокових цінних паперів.

Кредитний ризик - небезпека несплати позичальником основного боргу і відсотків, що приєднуються кредиторів. До кредитного ризику відноситься також ризик такої події, при якому емітент, що випустив боргові цінні папери, виявиться не в змозі виплачувати відсотки по них або основній сумі боргу.

Кредитний ризик може бути також різновидом ризиків прямих фінансових утрат.

Ризики прямих фінансових втрат складаються з наступних різновидів: біржовий ризик, селективний ризик, ризик банкрутства, а також кредитний ризик.

Біржові ризики – це небезпека втрат від біржових угод. До цих ризиків відносяться ризик неплатежу по комерційних справах, ризик неплатежу комісійної винагороди брокерської фірми і т.п.

Селективні ризики (лат. *selectio* - вибір, добір) - це ризики неправильного вибору видів вкладення капіталу, виду цінних паперів для інвестування в порівнянні з іншими видами цінних паперів при формуванні інвестиційного портфеля.

Ризик банкрутства це небезпека яка виникає в результаті неправильного вибору вкладення капіталу, повної втрати підприємцем власного капіталу і нездатності його розраховуватися по взятим на себе зобов'язанням.

У процесі дослідження ризиків підприємства особливу увагу варто приділити обліковій специфіці його діяльності і взаємозв'язкам останньої з діяльністю партнерів підприємства. Результати аналізу даного питання дозволяють затверджувати, що ризики підприємства тісно пов'язані з ризиками інших видів бізнесу і займають значиме місце в загальній сукупності ризиків.

Пріоритетною для підприємств є мінімізація техніко-виробничих ризиків. У той же час ці ризики формують основу операційних ризиків страхових компаній, оскільки підприємства прагнуть зняти з себе ризики, перекладаючи їх на страховиків.

В даний час кредитні ризики (за винятком ризиків, пов'язаних з дебіторською заборгованістю) не здійснюють помітного впливу на діяльність підприємства. Це спричиняє нерозвиненістю фондового ринку (відсутність портфельних ризиків) і низькою кредитоспроможністю підприємств. У той же час, ці ризики впливають на професійних учасників фондового ринку, де підприємство виступає як інвестор (прагнучи вкласти засобу) або позичальник (при розміщенні акцій і облігацій). Кредитні ризики підприємств у цьому випадку переходять в операційні ризики трейдерів.

Облік операційних ризиків у діяльності підприємств відіграє меншу роль у порівнянні зі страховими компаніями, банками або професійними учасниками фондового ринку. Прямо операційні ризики підприємств не впливають на ризики інших сфер бізнесу.

У силу специфіки своєї роботи діяльність підприємства піддається ринковим



	A	1	2	3	4	%	6	%
						5		7
1	Величина функціонуючого капіталу	2329,72	2897	3905,4	567,28	124	1008,4	135
1.1	у % до засобів підприємства	52,52	28,44	35,85	-24,08	54	7,41	126
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0006	0,0201	0,0336	0,0195	3350	0,0135	167
3	Проміжний коефіцієнт покриття	0,55	0,66	0,30	0,11	1200	-0,36	45
4	Загальний коефіцієнт покриття	1,99	1,42	1,67	-0,57	71	0,25	118
5	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	53,32	32,73	73,02	-20,59	61	40,29	223
6	Коефіцієнт автономних засобів підприємства	0,54	0,42	0,51	-0,12	78	0,9	121
7	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	0,85	1,41	0,96	0,56	166	-0,45	68
8	Коефіцієнт маневреності (мобільності, гнучкості) власних засобів	0,97	0,68	0,7	-0,29	70	0,02	103

Проміжний коефіцієнт покриття також нижче норми. На початок попереднього періоду підприємство (у випадку своєчасності розрахунків дебіторів) здатно було погасити найближчим часом 55% зобов'язань, а на кінець 2005 р. лише 30%.

Загальний коефіцієнт покриття знизився за два періоди з 1,99 до 1,67. Т.е. обсяг поточної заборгованості, що підприємство може погасити з обліком наявних наявних ресурсів, своєчасних розрахунків кредиторів і реалізацією поточних матеріальних активів знизився з про 166% зобов'язань до 167%. Обидва показники нижче нормативного рівня, рівного 2. Однак з погляду кредиторів дані значення знаходяться в межах норми, тому що в цьому випадку база порівняння дорівнює 1.

Коефіцієнт незалежності засобів підприємства характеризує частку власності власників підприємства в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. На

початок 2004 р. даний показник складає 0,54, що відповідає нормативові. На початку 2005 р. він прийняв значення нижче нормативного – 0,42, однак наприкінці періоду коефіцієнт автономії збільшився до 0,51. Таким чином, за звітний період відбувся ріст фінансової стійкості і стабільності.

Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу за 2004 р. збільшився на 0,56 і склав на кінець періоду 1,41, тобто на кожен карбованець власних засобів, вкладених в активи підприємства, приходиться 1 грн. 41 коп. притягнутих засобів. Однак у 2005 р. ситуація покращилася і даний показник знизився до 0,96, що говорить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. На початок 2004 року його величина склав 0,97, а на початок 2005 року 0,68. За 2005 рік відбувся незначний ріст даного показника до 0,7.

Таким чином, протягом 2005 року значення коефіцієнта маневреності залишалось в рамках норми. Виходячи з цього видно, що в підприємства мається власний капітал, яким можна вільно маневрувати з метою збільшення закупівель сировини й інше. Підприємство не виявиться в положенні банкрута у випадку технічного переозброєння і не буде випробувати труднощі зі збутом продукції

На підставі розглянутих коефіцієнтів можна зробити висновок про те, що фінансове становище ДП «Avon Ukraine» за 2005 рік покращилося. У той же час підприємство випробує гостру недостачу високоліквідних засобів.

Крім того, фінансове становище підприємства не можна назвати стійким, тому що в 2005 році показники платоспроможності і фінансової стійкості знижувалася і не відповідали нормативам.

Проведемо кількісну оцінку ризиків ДП «Avon Ukraine» на основі даних публічної звітності.

Для прийняття правильних рішень потрібні реальні кількісні характеристики надійності і ризику. Такими характеристиками можуть бути ймовірності.

При прийнятті рішень можуть бути використані як об'єктивна, так і суб'єктивна імовірності. Першу можна розрахувати на основі показників бухгалтерської і статистичної звітності. З безлічі різних показників, для даної мети, найкраще підходить коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ), що призначений для характеристики платоспроможності підприємства. КПЛ представляє собою відношення ліквідних активів партнера до його боргів.

Зміна показнику поточної ліквідності на протязі року відображена у Таблиці 2.

**Таблиця 2**

**Коефіцієнт поточної ліквідності**

На дату	1.01.05	1.04.05	1.07.05	1.10.05	1.01.06	Норма
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,43	1,52	1,50	1,61	1,67	Не менше 2



Для ДП «Avon Ukraine» середнє значення КПЛ дорівнює величині 1,55. Розрахуємо, за допомогою леми Маркова, використовуючи формулу 1 імовірність погашення боргу даним підприємством.

$$F + Z + Ra = Ic + Kt + Kt + Rp, \quad (1)$$

Де: F – основні засоби і вкладення;

Z – запаси і витрати;

Ra – грошові кошти, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові вкладення та інші активи;

Ic – джерело власних засобів;

Kt – середньострокові, довгострокові кредити і позикові засоби;

Kt – короткострокові (до 1 року) кредити, позички, не погашені в термін;

Rp – кредиторська заборгованість і позикові засоби.

Лема Маркова показує наступну ймовірність погашення боргу підприємством у 2005 році:

$P(X > 2) < 1,55/2 = 0,775$ , тобто менш 77,5%, де X – коефіцієнт поточної ліквідності

Підприємство-боржник зможе погасити свій борг перед банком, якщо відновить свою платоспроможність, тобто підвищить значення свого КПЛ до рівня 2. Для цього значення КПЛ повинне буде відхилитися у велику сторону від нинішнього свого значення як мінімум на 0,45.

Таким чином, ймовірність неповернення боргу банкам у ДП «Avon Ukraine» буде як мінімум  $100 - 8,85 = 91,15\%$ .

Проведена оцінка ризику за допомогою леми Маркова говорить про недостатньо високий ступінь кредитоспроможності підприємства, найважливішим показником якої є платоспроможність. Аналіз показав досить низьку ймовірність відновлення платоспроможності ДП «Avon Ukraine».

Таким чином, з метою стабілізації положення і зниження кризисности, необхідно здійснювати керування ризиками. Для реалізації функції керування ризиком на підприємстві необхідні значні організаційні зусилля, витрати часу й інших ресурсів.

Найбільше доцільно здійснювати цю функцію за допомогою спеціальної підсистеми в системі керування підприємством. Цим спеціалізованим підрозділом повинний бути відділ керування ризиком, що був би логічним доповненням до традиційно самостійних функціональних підсистем підприємства.

Перед ДП «Avon Ukraine» коштує ризик розкрадання інтелектуальної власності підприємства особливо в умовах недостатньої патентної захищеності виробленої продукції і технології виготовлення в Україні.

Розглядаючи систему керування ризиками, використовувану на підприємстві ДП «Avon Ukraine» варто виділити такі методи зниження ступеня ризику як методи дисипації і самострахування.

Дане підприємство розподіляє загальний ризик шляхом об'єднання з іншими учасниками, зацікавленими в успіху загальної справи. Учасниками є фізичні особи, що зобов'язані платити членські внески.

Наступним методом диссипації ризику, застосовуваним на досліджуваному підприємстві є різні варіанти диверсифікованості.

ДП «Avon Ukraine» займається декількома видами діяльності: виробництво і реалізація косметики, послуги по навчанню косметологів. У залежності від якісних характеристик тієї або іншої косметичної лінії її ціна може значно мінятися. Таким чином, ДП «Avon Ukraine» орієнтується на споживачів з різними фінансовими можливостями. Місце розташування споживачів також розрізняється. Крім Києва підприємство поставляє продукцію в такі міста як Донецьк, Севастополь, Суми, Харків, і т.д. Крім того ДП «Avon Ukraine» має представництва і в інших країнах світу.

Можна також відзначити, що на даному підприємстві використовується диверсифікованість закупівель сировини і матеріалів, тобто взаємодія з багатьма постачальниками, що дозволяє послабити залежність підприємства від його «оточення», від ненадійності окремих постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих.

Крім методів диссипації ризику розглянуте підприємство використовує такий метод зниження ступеня ризику як самострахування. На підприємстві створений резервний фонд. Створення подібних фондів особливо актуально в умовах кризи неплатежів. Однак розмір резервного фонду є недостатнім у порівнянні з можливими втратами в результаті виникнення простроченої дебіторської заборгованості, невиконання договору або виникнення непередбачених витрат.

Крім перерахованих вище методів у ДП «Avon Ukraine» використовується один із прийомів компенсації ризику – «моніторинг соціально-економічного і нормативно-правового середовища». Дане підприємство здобуває різні актуальні комп'ютерні системи нормативно-довідкової інформації, замовляє прогнозно-аналітичні дослідження консультаційних фірм і окремих консультантів. Отримані в результаті дані дозволяють уловити нові тенденції у взаєминах суб'єктів, що халяють, передбачити необхідні міри для компенсації затрат від змін правил ведення господарської діяльності, завчасно підготуватися до нормативних нововведень.

Аналізуючи використовувану в даній організації систему керування ризиками в цілому, можна сказати, що хоча деякі прийоми зниження ризику на підприємстві використовуються досить успішно, сама система не є досконалою. Так підприємство незахищене від таких видів ризиків як майнові ризики, інфляційні ризики, ризики зміни кон'юнктури ринку недостатньо знижені ризики невиконання договорів, виникнення дебіторської заборгованості, виникнення непередбачених затрат і т.д. Причинами такого положення є відсутність страхової культури, досвіду і фахівців з керування ризиками, нестабільність економічної і політичної ситуації, що приводить до відсутності інтересу до страхування ризиків.

Для безперебійного функціонування системи управління ризиками необхідно розробити чітку систему контролю та аналізу управлінської інформації з метою мінімізації ризикових ситуацій.

Розробка управлінської процедури включає: визначення мети, розробку схеми процедури, опис операцій, що входять у процедуру. На управлінську

процедуру складається карта процедури.

Проектування роботи припускає одержання відповіді на питання: що робиться і як робиться. Воно містить у собі опис змісту роботи, вимог до неї і її оточенню. Визначена робота з'являється тоді, коли організація відчуває потребу в рішенні якої-небудь задачі. З цього моменту робота починає створюватися, проектуватися. Перепроекування роботи відбувається, коли керівництво організації приймає рішення переглянути відповіді на питання, що і як робити.

Одним зі способів зниження ризиків невиконання господарських договорів ДП «Avon Ukraine» є використання страхових інструментів. Прикладом страхування такого роду ризиків є висновок договорів страхування на випадок неможливості в зв'язку з обговореними причинами поставити товар по раніше укладених контрактах, а також відмовлення покупця від прийому товару. У цих випадках страхувальникові відшкодують збитки, зв'язані з необхідністю пошуку нових покупців, здійсненням повернення товарів і т.п.

Ризики входження в договірні відносини з неплатоспроможними партнерами також виражаються у висновку договорів на закупівлю ресурсів з постачальниками, що не в змозі виконати свої зобов'язання через поганий фінансовий стан. Дані ризики також містять у собі надання послуг неплатоспроможним покупцям. У цьому випадку виникає ризик того, що понесені витрати або окупляться несвоєчасно, або підприємству потрібно буде переглядати терміни реалізації уже виготовленої продукції і йти на інші додаткові витрати. Крім того, може змінитися й обсяг зробленої продукції.

Щоб уникнути подібних утрат, підприємству необхідно перевіряти платоспроможність постачальників сировини, матеріалів і покупців зробленої продукції. Крім того, для зниження ризиків у даній ситуації підприємство може створювати резерви на випадок непередбачених витрат, прогнозувати галузеву (для постачальників) динамікові ціни, утягувати постачальників у діяльність підприємства шляхом висновку договорів участі в прибутках або шляхом придбання акцій, створювати резервні запаси вихідних матеріалів і ін.

Крім того, страхування може використовуватися для зниження ризиків виникнення непередбачених витрат. Існує цілий ряд видів страхування на випадок перерви в господарській діяльності. Підприємства й організації, можуть, наприклад, укласти договір страхування на випадок перерв у своїй діяльності в зв'язку з поломками устаткування. Таке страхування проводиться на додаток до страхування устаткування й інших установок через вплив води, вогкості, злочинних дій третіх осіб і інших непередбачених обставин.

Окремо варто розглядати страхування тимчасового прибутку і страхування від утрати доходу в результаті зміни кон'юнктури ринку. По таких договорах страхова компанія несе відповідальність у випадку виникнення в страхувальника збитків, якщо він не зміг через страховий випадок забезпечити постачання продукції або зробити послуги в той період, коли попит на них був максимальним. Утрата прибутку може відбутися в результаті заміни на підприємстві застарілого устаткування, упровадження нової техніки, виплати штрафних санкцій і арбітражних судових витрат.

Для попередження ризиків або їхньої мінімізації необхідно установити на

підприємстві тверду майнову відповідальність матеріально відповідальних осіб, організувати охорону території виробничого підприємства.

Крім страхування підприємству доцільно використовувати такий метод мінімізації ризиків як самострахування або резервування засобів на покриття непередбачених витрат. Ретельно розроблена оцінка непередбачених витрат зводить до мінімуму перевитрата коштів.

На ДП «Avon Ukraine» створений резервний фонд, однак його розмір незначний (менш 1 тис. грн.)

1. Основними формами цього напрямку нейтралізації фінансових ризиків є:
  - формування резервного фонду підприємства. Він створюється відповідно до вимог законодавства і статуту підприємства;
  - формування цільових резервних фондів. Прикладом такого формування можуть служити фонд страхування цінового ризику; фонд уцінки товарів на підприємствах торгівлі; фонд погашення безнадійної дебіторської заборгованості і т.п.;
  - формування системи страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів по окремих елементах оборотних активів підприємства. Розмір потреби в страхових запасах по окремих елементах оборотних активів встановлюється в процесі їхнього нормування;
  - нерозподілений залишок прибутку, отриманої в звітному періоді

Визначення структури резерву на покриття непередбачених витрат може вироблятися на базі визначення непередбачених витрат по видах витрат, наприклад, на заробітну плату, матеріали, субконтракты. Така диференціація дозволяє визначити ступінь ризику, зв'язаного з кожною категорією витрат, що потім можна поширити на окремі етапи виробництва.

Резерв не повинний використовуватися для компенсації витрат, понесених у наслідку незадовільної роботи.

Поточні витрати резерву повинні відслідковуватися й оцінюватися, щоб забезпечити наявність залишку на покриття майбутніх ризиків.

При здійсненні нового виробничого проекту може бути використаний спосіб визначення структури резерву непередбачених витрат шляхом його розподілу на загальний резерв, що повинний покривати зміни в кошторисі, доставки до загальної суми контракту й інші аналогічні елементи і спеціальний резерв, що включає в себе надбавки на покриття росту цін, збільшення витрат по окремих позиціях, а також на оплату позовів по контрактах.

Після виконання роботи, для яких виділений резерв на покриття непередбачених витрат, можна порівняти плановий і фактичний розподіл непередбачених витрат, і на цій основі визначити тенденції використання непередбачених витрат до завершення проекту. При цьому невикористана частина виділеного резерву на покриття непередбачених витрат може бути повернута в резерв проекту.

Для ефективного керування дебіторською заборгованістю, ліквідністю і позиковою політикою для даного підприємства рекомендується використовувати такий спосіб зниження ризику господарської діяльності як лімітування. Лімітування може застосовуватися при продажі товарів у кредит, наданні позик,

визначенні сум вкладення капіталу і т.п.

Система фінансових нормативів, що забезпечують лімітування концентрації ризиків, повинна включати:

- -граничний розмір (питома вага) позикових засобів, використовуваних у господарській діяльності;
- -мінімальний розмір (питома вага) активів у високоліквідній формі;
- -максимальний розмір товарного (комерційного) або споживчого кредиту, наданого одному покупцеві;
- -максимальний період відволікання засобів у дебіторську заборгованість.

На досліджуваному підприємстві застосовуються деякі види такого способу зниження ризику як диверсифікованість. Однак можливості цього способу мінімізації ризику в ДП «Avon Ukraine» не вичерпані. Так доцільним буде застосування диверсифікованості фінансової діяльності при одночасному збільшенні масштабів останньої. Зокрема збільшення короткострокових фінансових вкладень приведе до росту ліквідності, а їхня диверсифікованість до зниження ризику.

ДП «Avon Ukraine» необхідно враховувати ризик неоптимального розподілу ресурсів, економічні коливання і зміни смаку клієнтів і дії конкурентів. Для даного підприємства ці ризики мають особливе значення, тому що в косметологічна галузь характеризується наявністю гострої конкурентної боротьби як між вітчизняними, так і західними компаніями.

Керувати даними ризиками можна за допомогою маркетингових досліджень. Так доцільно провести дослідження для визначення точної кількості виробництва продукції, вивчення можливих дій конкурентів і переваг клієнтів. Результати даних досліджень можуть бути використані виробничим і комерційним відділами для визначення пріоритетів при розподілі ресурсів у залежності від їхньої наявності, прогнозу смаків клієнтів і з урахуванням дій конкурентів у виробничій і маркетинговій політиці.

Крім перерахованих вище рекомендацій зі зниження ризиків ДП «Avon Ukraine» можуть бути використані методи мінімізації ризиків, пов'язані з включенням додаткових пунктів у контракти з контрагентами, таких як:

- -забезпечення зажадання з контрагента по фінансовій операції додаткового рівня премії за ризик;
- -одержання від контрагентів визначених гарантій;
- -скорочення переліку форс-мажорних обставин у контрактах з контрагентами;
- -забезпечення компенсації можливих фінансових утрат по ризиках за рахунок системи штрафних санкцій, що передбачається.

На практиці найбільш ефективний результат можна одержати лише при комплексному використанні різних методів зниження ризику. Комбінуючи їх один з одним, у всіляких сполученнях, можна досягти також оптимальної співвідносності між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для цього додатковими витратами.

Забезпечення виконання життєво необхідних умов контролю за ризиком дає змогу підприємствам на сучасному етапі впроваджувати ефективну діяльність та підтримувати конкурентоспроможну позицію на ринку, тому не формальне, а практичне дотримання процедури прийняття управлінських антикризових рішень є дуже важливим етапом управлінської діяльності менеджерів всіх рівнів, яка дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства.