

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Система обліку, аналізу і контролю забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства

Допущено до захисту перед ЕК
рішенням кафедри обліку та аудиту,
протокол № 10
від «15» травня 2023 р.

Завідувач

кафедри

д.е.н., доц. Засадний Б.А.

Студентки 2 курсу магістратури
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
денної (заочної) форми навчання
Яцентюк Поліни Ігорівни

(підпис студентки)

Засвідчую, що в цій випускній
кваліфікаційній роботі немає запозичень із
праць інших авторів без відповідних
посилань

(підпис студентки)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Шарманська Валентина Миколаївна

(підпис)

Київ – 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Облік забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства	7
1.1 Ризики в бухгалтерському обліку, алгоритм управління.....	7
1.2 Методи зменшення ступеня ризику в бухгалтерському обліку	10
1.3 Оцінка оптимального співвідношення між бажаним рівнем ризику та необхідними для цього додатковими витратами	15
РОЗДІЛ 2. Аналіз забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства	22
2.1 Інформаційна база для економічного аналізу ризиків	22
2.2 Побудова методики економічного аналізу ризиків, сутність та взаємозв'язки її елементів	25
2.3 Оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві	28
РОЗДІЛ 3. Контроль забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства	40
3.1 Забезпечення відповідного механізму подолання проблем, викликаних ризиками.....	40
3.2 Впровадження ризик-матриці для забезпечення відповідного контролю	45
3.3 Запровадження політик в діяльності підприємства для управління ризиками	51
3.4 Вплив людського фактору на управління ризиками в діяльності підприємства	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Сучасне управління підприємством є складним та динамічним процесом, який пов'язаний з багатьма ризиками, що можуть виникнути на різних етапах діяльності підприємства. Управління ризиками є необхідною умовою для успішного функціонування будь-якої організації. Для цього необхідно мати ефективну систему обліку, аналізу та контролю забезпечення ризиків, яка допоможе підприємству уникнути можливих негативних наслідків та забезпечити стабільність бізнесу в довгостроковій перспективі.

В умовах нестабільності економічного середовища та зростаючої конкуренції підприємства повинні бути готові до ризиків та здатні ефективно їми управляти. Недостатня увага до управління ризиками може привести до серйозних фінансових втрат, зниження репутації підприємства, порушення законодавства та інших проблем, які можуть вплинути на роботу підприємства та його стабільність.

Система обліку, аналізу і контролю забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства передбачає комплексний підхід до управління ризиками, який включає в себе постійний пошук найкращих методик та процедур ідентифікації, оцінки, моніторингу та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства.

Впровадження ефективної системи управління ризиками на підприємстві є надзвичайно важливою задачею, яка дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, зменшити ймовірність виникнення негативних наслідків та збільшити стійкість до зовнішніх впливів. Тема роботи є актуальною та має практичне значення для розвитку підприємств.

Рівень розробки теми. Багато науковців займалися дослідженням питання ефективного управління ризиками в діяльності підприємства. У своїх наукових працях Дж. К. Гелбрейт, В.І. Головка, І. В. Головка, І. А. Дерун, Д. Канеман, Т. О. Кізима, Р. Талер, А. Тверські, К. Френч, М.А. Цибульник, Н. В. Шаманська, О. І. Шаманська, В. М. Шарманська, А. Шлейфер та інші звертали увагу на систему забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства та розробку рекомендацій щодо вдосконалення процесів.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць на дану тему, питання системи обліку, аналізу і контролю забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства, враховуючи постійні зміни законодавства та нестабільність економічної ситуації в країні, залишається недостатньо дослідженим.

Мета дослідження: узагальнення теоретичних положень й організаційно-методичних засад системи обліку, аналізу і контролю забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій з їх вдосконалення.

З метою досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено наступні **завдання:**

- дослідити сучасні підходи до управління ризиками в діяльності підприємств та визначити їхні особливості та переваги;
- розробити концепцію системи обліку, аналізу та контролю забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства;
- визначити нормативно-правове регулювання;
- визначити критерії відбору та оцінки ризиків в діяльності підприємства.
- розробити методики збору, обробки та аналізу інформації про ризики, які мають місце в діяльності підприємства;
- розробити систему контролю та моніторингу ризиків в діяльності підприємства, включаючи визначення критеріїв оцінки ефективності заходів щодо їх управління;
- провести тестування та впровадження розробленої системи обліку, аналізу та контролю забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства;
- оцінити ефективність та результативність розробленої системи обліку, аналізу та контролю забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства;

- оцінка впливу зовнішніх факторів на ризики в діяльності підприємства, таких як економічна нестабільність, політична нестабільність та інші загрози;
- розроблення планів та стратегій зменшення ризиків від найбільш імовірних та потенційно найбільш руйнівних подій, які можуть відбутися в діяльності підприємства;
- розроблення системи моніторингу ризиків в постійному режимі та виявлення нових ризиків;
- створення планів негайних заходів, які можуть бути прийняті, якщо відбувається негативна подія, яка може пошкодити діяльність підприємства;
- визначення ступеня прийнятності ризику та його прийняття або відхилення;
- розроблення процедур надання допомоги та підтримки підприємству у випадку виникнення ризиків та подій, які можуть вплинути на його діяльність;
- створення механізмів співпраці з іншими підприємствами, організаціями та урядовими інституціями з метою мінімізації ризиків та підвищення ефективності управління ними;
- розробити рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи управління ризиками в діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: ризики, які можуть виникнути при ведені діяльності підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних та організаційно-практичних аспектів системи обліку, аналізу і контролю забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства

Методи дослідження. Методами дослідження виступають методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння, аналогії, наукової абстракції, метод системного аналізу, спостереження, документалістика та розрахунково-

аналітичний метод, якісний і кількісний аналіз і синтез, прогнозування, спостереження, групування, узагальнення.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти України, матеріали міжнародних організацій, а також публікації у періодичних виданнях, монографії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Дана робота містить вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел і додатки.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету та завдання дослідження, розкрито його предмет і об'єкт, вказано методи та інформаційну базу дослідження.

У першому розділі досліджено головну мету системи обліку ефективного управління ризиками забезпечення стійкості та надійності діяльності підприємства, зменшення можливих негативних наслідків від ризиків та підвищення ефективності.

У другому розділі розглянуто аналіз ефективного управління ризиками діяльності підприємства, який полягає в процесі дослідження системи обліку та управління ризиками в діяльності підприємства з метою виявлення проблемних моментів та можливих шляхів їх вирішення.

У третьому розділі систематизовано контроль ефективного управління ризиками діяльності підприємства, який є ключовою складовою системи управління ризиками та має на меті забезпечити надійність та ефективність цієї системи. Контроль дозволяє виявляти та вирішувати проблеми, що виникають у процесі управління ризиками та підвищувати рівень надійності інформації, яка використовується для прийняття рішень.

Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра становить 60 сторінок друкованого тексту, включає 4 таблиць на чотирьох сторінках, 4 рисунка (схем та графіків) на чотирьох сторінках, 3 додатка на чотирнадцяти сторінках, список використаних джерел налічує 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1. Облік забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства

1.1 Ризики в бухгалтерському обліку, алгоритм управління

Ризики в бухгалтерському обліку - це можливість виникнення небажаних подій, які можуть вплинути на точність фінансової звітності та призвести до помилок у фінансовому управлінні [28].

Ризики, пов'язані з процесом бухгалтерського обліку, можуть виникати на різних етапах, включаючи збір та обробку фінансових даних, підготовку фінансової звітності та її аудит, а також контроль за виконанням процедур бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю [5].

Одним із основних ризиків, пов'язаних з процесом бухгалтерського обліку, є неправильний збір та обробка фінансових даних. Це може призвести до помилок у бухгалтерських записах, які можуть спричинити серйозні фінансові проблеми для компанії, такі як переплата податків, неправильне визнання прибутків або збитків, а також порушення фінансової звітності [3, 6].

Ще один ризик – недостатній контроль за процесом обліку [24]. Наприклад, компанія може не мати адекватної системи внутрішнього контролю для виявлення та запобігання помилкам і шахрайству. Це може призвести до втрати даних, незаконної діяльності та порушення довіри клієнтів та інвесторів.

Також ризиком є недостатня підготовка та кваліфікація бухгалтерів та аудиторів. Недостатні знання та досвід можуть призвести до помилок і невірної аналізу фінансових даних, а також до порушення правил і стандартів бухгалтерського обліку [6].

Додаткові ризики включають зміни в законодавстві та нормативних актах, які можуть вплинути на бухгалтерський облік, а також залежність від комп'ютерних технологій, що може призвести до втрати даних, вірусів, злому системи та інших небезпек [14].

Крім того, ризиком є недостатня безпека фінансових даних. Якщо дані втрачено або викрадено, ці дані можуть бути використані для шахрайства або порушення конфіденційності клієнтів та інвесторів.

Ризиком може бути недостатній контроль за бюджетуванням і витратами компанії. Неправильний розподіл коштів і недостатній контроль за витратами можуть призвести до неправильної фінансової звітності, порушення планування та бюджетування [25].

Для зменшення ризиків в бухгалтерському обліку необхідно впроваджувати ефективні процедури та алгоритми управління.

Управління ризиками є важливою частиною бухгалтерського обліку. Алгоритм управління ризиками в бухгалтерському обліку включатиме низку кроків, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, пов'язаними з обліковими операціями [15].

Розглянемо на прикладі компанії роздрібною торгівлі, які основні кроки, можна включити в алгоритм:

Визначення ризиків: Першим кроком в управлінні ризиками є визначення потенційних ризиків [18]. Це може включати аналіз фінансових даних, перегляд процесів і оцінку зовнішнього середовища, наприклад економічних умов, нормативних змін або технологічного розвитку. На цьому кроці важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні ризики. Внутрішні ризики можуть включати помилки у фінансовій звітності, шахрайство або витік даних, тоді як зовнішні ризики можуть включати економічні спади, зміни в нормативних вимогах або стихійні лиха. Також важливо враховувати ризики, характерні для галузі або сектору організації. Наприклад, компанія роздрібною торгівлі може виявити такі ризики, як шахрайські операції з продажу, зменшення запасів через крадіжку чи пошкодження, а також збої в ланцюзі поставок, спричинені стихійними лихами чи геополітичними подіями [39].

Оцінка ризиків: після визначення ризиків наступним кроком є оцінка їх потенційного впливу на організацію [19]. Це може включати кількісне визначення ймовірності та потенційної тяжкості кожного ризику. Оцінюючи ризики, важливо враховувати ймовірність і потенційний вплив кожного ризику. Це може включати використання статистичного аналізу, історичних даних або експертних оцінок для оцінки ймовірності та тяжкості кожного ризику. Тому для кожного

ідентифікованого ризику роздрібна компанія може оцінити його ймовірність і потенційний вплив. Наприклад, вони можуть оцінити, що ймовірність шахрайських транзакцій продажу становить 1% на рік із потенційним фінансовим впливом у 100 000 доларів [35].

Пріоритезація ризиків: наступним кроком після оцінки ризиків є їх пріоритетність на основі їхньої ймовірності та потенційного впливу. Це допоможе визначити, які ризики потрібно розглянути в першу чергу, а якими можна керувати протягом більш тривалого періоду часу. При визначенні пріоритетів ризиків важливо враховувати схильність організації до ризику та рівні толерантності. Деякі ризики можна вважати прийнятними, якщо їхня ймовірність і вплив низькі, тоді як інші можуть вимагати негайної уваги, якщо вони становлять значну загрозу для організації. Наприклад, виходячи зі своєї оцінки, компанія роздрібною торгівлі може визначити пріоритетність таких ризиків, як шахрайські операції з продажу та скорочення запасів, які становлять більшу ймовірність і потенційний вплив, ніж порушення ланцюга поставок [38].

Розробка стратегій управління ризиками: на основі пріоритетного списку ризиків розробіть стратегії управління кожним ризиком. Це може включати впровадження нових процесів, посилення внутрішнього контролю або розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій. Розробляючи стратегії управління ризиками, важливо враховувати як превентивний, так і детективний контроль. Запобіжний контроль спрямований на зменшення ймовірності виникнення ризику, тоді як детективний контроль спрямований на виявлення та пом'якшення ризиків, які вже виникли. Тоді щоб керувати ризиком шахрайських операцій з продажу, роздрібна компанія може запровадити такі засоби контролю, як розподіл обов'язків, регулярний моніторинг операцій з продажу та внутрішні аудити. Щоб керувати ризиком скорочення запасів, вони можуть запровадити заходи фізичної безпеки, програмне забезпечення для відстеження запасів і регулярні аудити запасів [42].

Моніторинг і перегляд: після впровадження стратегій управління ризиками важливо контролювати їх ефективність і регулярно переглядати їх, щоб

переконатися, що вони залишаються відповідними та ефективними. Регулярний моніторинг і перегляд стратегій управління ризиками мають вирішальне значення для забезпечення їх постійної ефективності. Це може включати регулярне звітування, тестування та оцінку засобів контролю, а також періодичну переоцінку рівнів ризику. Саме тому роздрібна компанія може регулярно відстежувати та переглядати свої стратегії управління ризиками, наприклад, переглядаючи звіти про транзакції продажів і перевірки запасів. Вони також можуть періодично оцінювати свої ризики та засоби контролю, щоб переконатися, що вони залишаються ефективними [47].

Коригування та адаптування: з часом бізнес-середовище може змінитися, можуть з'явитися нові ризики або серйозність існуючих ризиків може зрости. Важливо бути адаптованим і коригувати стратегії управління ризиками, якщо це необхідно, щоб забезпечити постійний успіх. У міру розвитку бізнес-середовища стратегії управління ризиками можуть потребувати коригування або адаптації, щоб залишатися ефективними. Це може включати оновлення засобів контролю, переоцінку ризиків або впровадження нових стратегій для вирішення нових ризиків. Якщо бізнес-середовище змінюється, роздрібна компанія може відповідно скоригувати свої стратегії управління ризиками. Наприклад, якщо вони зазнають значного збільшення кількості шахрайських операцій продажу, вони можуть запровадити додаткові засоби контролю, такі як навчання працівників або оновлення програмного забезпечення, щоб зменшити ризик. Крім того, якщо вони відчують зменшення запасів, вони можуть скоригувати свої процедури відстеження запасів, щоб зменшити витрати [41].

Отже, дотримуючись цих кроків, алгоритм управління ризиками в бухгалтерському обліку може допомогти організаціям ідентифікувати, оцінювати та ефективно керувати ризиками в процесі обліку, допомагаючи захистити фінансовий стан і репутацію організації.

1.2 Методи зменшення ступеня ризику в бухгалтерському обліку

Існує декілька основних методів, які організації можуть використовувати для зниження ступеня ризику в бухгалтерському обліку, а саме:

1. Розподіл обов'язків. Розподіл обов'язків різних бухгалтерських функцій, таких як дебіторська та кредиторська заборгованість, може допомогти зменшити ризик шахрайства або помилок. Це гарантує, що жодна особа не має повного контролю над усім процесом транзакції, і кілька людей повинні переглядати та затверджувати кожну транзакцію [17].

2. Регулярні аудити: проведення регулярних внутрішніх і зовнішніх аудитів може допомогти виявити та усунути облікові помилки, розбіжності та потенційне шахрайство. Аудит також може допомогти переконатися, що організація дотримується застосовних законів і правил [5, 50].

3. Оцінка ризиків: проведення регулярних оцінок ризиків може допомогти виявити потенційні ризики та вразливі місця в облікових процесах організації. Це може допомогти організації розробити та запровадити засоби контролю для запобігання або пом'якшення цих ризиків.

4. Навчання та освіта: Проведення навчання та навчання персоналу бухгалтерії щодо виявлення, запобігання шахрайству та етичної поведінки може сприяти розвитку культури підзвітності та прозорості [59].

5. Впровадження автоматизованих засобів контролю: автоматизовані засоби контролю, такі як комп'ютеризовані системи бухгалтерського обліку та програмне забезпечення, можуть допомогти зменшити ризик людської помилки та шахрайства. Ці системи також можуть забезпечувати моніторинг у реальному часі та звітування, що дозволяє швидше виявляти та виправляти помилки [26].

6. Наймання кваліфікованого персоналу. Наймання кваліфікованого та досвідченого бухгалтерського персоналу може допомогти гарантувати, що фінансові операції точно реєструються та звітуються. Це може зменшити ризик помилок і шахрайства, а також гарантувати, що організація дотримується чинних законів і правил [27].

Впроваджуючи ці методи, організації можуть знизити ступінь ризику в бухгалтерському обліку та забезпечити точність і достовірність своєї фінансової інформації.

Розглянемо як могло керівництво зменшити ризики в бухгалтерському обліку банку Silicon Valley Bank. Цей банк є одним із найбільших у США за розміром активів, а його банкрутство є найбільшим з часів світової фінансової кризи 2008 року. Інвестори в криптоактиви та стартапи відчують на собі вплив банкрутства, оскільки залишають свої кошти в банку. Silicon Valley Bank — це банк із Кремнієвої долини.

Швидкий успіх банку прийшов під час пандемії, коли індустрія технологій процвітала. Активи SVB також зросли протягом цього періоду завдяки більшому обороту та великим залишкам на рахунках його початкових клієнтів. Банківські активи становили 49 мільярдів доларів у 2018 році, 102 мільярди доларів на кінець 2020 року та 209 мільярдів доларів на кінець 2022 року. Це ставить його в топ-20 найбільших банків США (16-те за активами до банкрутства) [65].

Таблиця 1.1

Динаміка активів банку SVB впродовж 2018-2022 років

Рік	Активи, USD	Приріст, USD	Приріст, %
2018	49 млрд	-	-
2020	102 млрд	53 млрд	108%
2022	209 млрд	107 млрд	105%

Джерело: розроблено автором.

За оцінками, активи подвоюються кожні 2 роки. Причина такого стрімкого зростання полягає в тому, що індустрія технологій переживає справжній бум, оскільки люди змушені залишатися вдома через карантин. Із зростанням активів клієнтів SVB зростають залишки на рахунках і депозити. Як завжди, значна частина зібраних банками коштів інвестується в державні та іпотечні облігації США [66].

Особливо велика кількість облігацій SVB була придбана напередодні початку циклу підвищення ключової ставки ФРС. Це мало негативний ефект: дохідність нот була нижчою, ніж дохідність державних облігацій США, випущених пізніше. Венчурний капітал став менш привабливим, оскільки ключові процентні

ставки в США та інших розвинених країнах зросли. Високі процентні ставки головних центральних банків спричинили перетік інвестицій із більш ризикованих активів у так звані безпечні. Уряди країн, що розвиваються, страждають від цього негативного наслідку. Інвестиції у високоризикові технологічні компанії також скоротилися [65].

Банк планував продати частину своїх низькоприбуткових казначейських облігацій США та інвестувати виручені кошти у високоприбуткові інструменти. Він збирався компенсувати збитки, завдані цією угодою, шляхом додаткового випуску акцій. Однак цей план провалився: у середу, 8 березня, Silvergate Bank, який також працює зі стартапами Кремнієвої долини, оголосив про добровільну відмову від ліцензії. Тоді як активи Silvergate Bank набагато менші, ніж у SVB, який оголосив про продаж свого портфеля державних облігацій США на 21 мільярд доларів. При середньому прибутковості портфеля SVB 1,79% порівняно з 3,9% для нових випусків, продаж портфеля обійшовся банку в 1,8 мільярда доларів [65].

Загроза банкрутства найбільшого банку Кремнієвої долини може спричинити серйозні проблеми для багатьох стартапів. Компанії, які проводять більшість своїх фінансових операцій через цей банк, можуть не мати доступу до коштів, які гарантує американська система страхування вкладів. Проблема полягає в тому, що на більш ніж 80% коштів, які належать клієнтам SVB, гарантії не поширюються – а також для вкладів та рахунків було більше ніж 250 тис. доларів [65].

Щоб уникнути банкрутства та інших проблем, банки повинні вживати декілька обов'язкових заходів. Деякі з них не були виконанні менеджментом банку SVL, особливо вплинуло некоректна диверсифікація напрямків розподілу вкладів клієнтів. Розглянемо більш детально:

Впровадження ефективних практик управління ризиками: банки повинні мати ефективні практики управління ризиками для визначення, вимірювання, моніторингу та контролю ризиків, з якими вони стикаються. Це включає підтримку адекватного рівня капіталу та ліквідності для підтримки їх діяльності [16].

1. Диверсифікація напрямків діяльності: банки повинні мати диверсифіковану бізнес-модель, щоб розподілити свої ризики між різними видами діяльності та уникнути надмірної залежності від будь-якої окремої діяльності [36].

2. Постійний моніторинг та оцінка ризиків: банки повинні постійно контролювати та оцінювати свої ризики та за потреби вносити корективи у свою практику управління ризиками [22].

3. Проведення належної перевірки позичальників: банки повинні ретельно оцінювати кредитоспроможність своїх позичальників і переконатися, що вони мають достатню заставу для підтримки своїх позик [22].

4. Підтримка міцного корпоративного управління: банки повинні мати ефективну практику корпоративного управління, включаючи сильну раду директорів, незалежне управління ризиками та функції внутрішнього контролю, а також відповідні структури компенсації [36].

5. Дотримання нормативних актів: банки повинні дотримуватися всіх відповідних законів і нормативних актів, у тому числі тих, що стосуються достатності капіталу, ліквідності та управління ризиками [1].

Для того щоб виконувати в повній мірі вищезазначені правила, банкам слід включити наступні дії на постійній основі:

1. Зосередитись на технологіях: банківська галузь швидко розвивається, нові технології та інновації змінюють спосіб роботи банків. Банки, які здатні прийняти та використовувати нові технології, з більшою ймовірністю залишаться конкурентоспроможними та уникнуть краху.

2. Співпраця з регуляторними органами: банки повинні тісно співпрацювати з регуляторними органами та іншими зацікавленими сторонами, щоб переконатися, що вони дотримуються нормативних вимог і випереджають будь-які нові ризики.

3. Комунікація із зацікавленими сторонами: банки повинні ефективно спілкуватися з усіма своїми зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, інвесторів, регулятори та працівників. Це допомагає зміцнити довіру та впевненість у банку, що може бути критично важливим під час стресу.

4. Навчання на минулих невдачах: банки повинні вчитися на минулих невдачах і кризах, щоб покращити свою практику управління ризиками та переконатися, що вони краще підготовлені до майбутніх проблем.

Отже, усвідомлення ризиків та їх зниження є важливим елементом у веденні бухгалтерського обліку. Використання різноманітних методів, таких як розподіл обов'язків, регулярні аудити, оцінка ризиків, навчання та освіта персоналу, впровадження автоматизованих засобів контролю та наймання кваліфікованого персоналу можуть допомогти організаціям знизити ризик помилок та шахрайства, а також забезпечити точність і достовірність фінансової інформації. В результаті цього суб'єкти господарської діяльності можуть бути впевнені в тому, що вони дотримуються застосовних законів і правил [2], а також забезпечують своїм клієнтам і інвесторам точну та достовірну інформацію про свою фінансову діяльність, протистояти несприятливим економічним умовам і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

1.3 Оцінка оптимального співвідношення між бажаним рівнем ризику та необхідними для цього додатковими витратами

Оцінка оптимального співвідношення між бажаним рівнем ризику та необхідними для цього додатковими витратами, яка базується на концепції теорії ризику, яка включає в себе розрахунок вірогідності виникнення певного ризику, величину можливого збитку та витрати на його запобігання або зменшення.

Оптимальне співвідношення між бажаним рівнем ризику та необхідними для цього додатковими витратами можна оцінити за допомогою кривої оптимального рівня ризику, яка відображає залежність між рівнем ризику та витратами на його зменшення [20]. Ця крива може бути побудована за допомогою даних про вірогідність виникнення ризику, можливий збиток та вартість запобігання або зменшення ризику. Основна ідея теорії полягає в тому, що існує точка, в якій додаткові витрати на зменшення ризику стають надто великими, а ризик все ще залишається високим. Ця точка називається точкою економічної прийнятності. Це точка в якій вартість зменшення ризику стає рівною або більшою за втрати, які ви зазнаєте внаслідок ризику.

На початку кривої оптимального рівня ризику можна спостерігати, що витрати на зменшення ризику дуже малі, оскільки ймовірність виникнення ризику на цьому етапі є низькою [23]. Проте зі зростанням рівня ризику витрати на зменшення ризику збільшуються, оскільки ймовірність виникнення ризику збільшується і можливий збиток також зростає. Крива оптимального рівня ризику досягає піку на тому рівні ризику, де вартість запобігання або зменшення ризику дорівнює очікуваному збитку від виникнення ризику. Далі крива знижується, оскільки збільшення витрат на зменшення ризику не призведе до значного зменшення можливого збитку.

Оптимальна стратегія управління ризиками повинна базуватися на визначенні точки економічної прийнятності [21]. Це можна зробити шляхом порівняння витрат на зменшення ризику з очікуваними втратами від ризику. Якщо вартість зменшення ризику менша за очікувані втрати, то ці витрати можуть бути виправданими. Якщо ж вартість зменшення ризику перевищує очікувані втрати, то додаткові витрати на зменшення ризику можуть бути надмірними і неоправданими. Оцінка оптимального співвідношення між бажаним рівнем ризику та необхідними для цього додатковими витратами також залежить від низки факторів, включаючи конкретний контекст і обставини ситуації. Однак є деякі загальні принципи та міркування, які можуть допомогти в цій оцінці [37].

Для більш точного визначення оптимального рівня ризику і витрат на його управління, можуть використовуватися математичні моделі [22].

Одна з таких моделей - модель "страхової гарантії". Вона базується на припущенні, що ризик є економічною категорією, яка може бути передана на страхування. Отже, вартість страхування може вважатися витратою на управління ризиком.

За цією моделлю, оптимальний рівень витрат на управління ризиком можна визначити як рівень страхової премії, при якому очікувана вигода від страхування (тобто зменшення витрат, пов'язаних з ризиком) дорівнює вартості страхової премії. Суть моделі статичного порогу ризику полягає в тому, що підприємство встановлює фіксований рівень ризику, який воно готове прийняти, і докладає всіх

можливих зусиль, щоб зберігати ризик на цьому рівні або нижче його. Якщо ризик перевищує цей поріг, підприємство вживає заходів з його зниження до фіксованого рівня.

Існує безліч моделей, які використовують для оцінки співвідношення між ризиком та витратами, оскільки це є важливим питанням для бізнесу та управління ризиками. Інша модель - модель "кривої ризику", яка використовується для визначення оптимального рівня ризику на основі оцінки його впливу на доходи. Ця модель полягає в знаходженні того рівня ризику, при якому зменшення доходів, пов'язане з ризиком, буде більше вартості витрат на його управління [61].

Модель "вільного ризику" вважає, що оптимальне співвідношення між бажаним рівнем ризику та необхідними для цього додатковими витратами полягає в тому, щоб знизити ризик до рівня, при якому вартість додаткових витрат перевищує збитки від виникнення ризику. За цієї моделі, вартість додаткових витрат повинна бути меншою за очікувані збитки від ризику, інакше не варто здійснювати додаткові витрати на зниження ризику [61].

Модель статичного порогу ризику полягає в тому, що підприємство встановлює фіксований рівень ризику, який воно готове прийняти, і докладає всіх можливих зусиль, щоб зберігати ризик на цьому рівні або нижче його. Якщо ризик перевищує цей поріг, підприємство вживає заходів з його зниження до фіксованого рівня.

Модель "економічної прибутковості" використовується для оцінки витрат на управління ризиками та забезпечення безпеки відносно очікуваних прибутків. Вона передбачає, що витрати на управління ризиками повинні бути менші за очікувані прибутки, якщо такі є [60].

Модель "додаткової корисності" базується на теорії утилітаризму, згідно з якою людина приймає рішення, оцінюючи очікувану користь та витрати. Вона передбачає, що додаткова користь від підвищення рівня безпеки повинна бути більшою, ніж додаткові витрати [62].

Загалом, визначення оптимального співвідношення між бажаним рівнем ризику та необхідними для цього витратами є складним процесом, який вимагає

врахування багатьох факторів, таких як вид ризику, його величина, ступінь невизначеності, індивідуальні характеристики підприємства тощо. Використання математичних моделей може допомогти більш точно визначити оптимальний рівень витрат на управління ризиком, що забезпечить ефективне управління ризиками в діяльності підприємства.

Важливим фактором, який слід враховувати, є потенційні наслідки ризику. Якщо ризик має потенційно серйозні або катастрофічні наслідки, тоді, можливо, варто інвестувати більше ресурсів, щоб зменшити ризик, навіть якщо це коштуватиме вищих витрат. З іншого боку, якщо наслідки ризику є відносно незначними або керованими, тоді, можливо, не варто інвестувати стільки, щоб зменшити ризик [49].

Іншим важливим фактором є загальна толерантність до ризику організації або особи, яка приймає рішення. Деякі організації або особи можуть бути більш неохочі до ризику та готові інвестувати більше, щоб зменшити ризик, тоді як інші можуть бути більш терпимими до ризику та готові прийняти вищий рівень ризику в обмін на менші витрати [33].

Також потрібно враховувати потенційні переваги зниження ризику. Якщо заходи зі зменшення ризику можуть забезпечити додаткові переваги, крім простого зменшення ризику, наприклад підвищення ефективності або покращення якості, тоді може бути легше виправдати додаткові витрати [36].

Наявність ресурсів: доступні ресурси для інвестування в заходи зі зменшення ризику можуть бути значущим фактором у визначенні оптимального співвідношення. Організаціям або особам з обмеженими ресурсами може знадобитися прийняти вищий рівень ризику, щоб визначити пріоритетність інших важливих інвестицій.

Нормативні вимоги: залежно від галузі та місця розташування можуть існувати законодавчі або нормативні вимоги щодо певних заходів із зменшення ризиків. У цих випадках, можливо, доведеться зважити витрати на відповідність порівняно з потенційними наслідками невідповідності.

Невизначеність і мінливість: ризики важко передбачити, і вони можуть змінюватися з часом. Таким чином, може знадобитися вбудувати певну гнучкість і надмірність у стратегії управління ризиками, щоб врахувати ці невизначеності [23].

Погляди зацікавлених сторін: погляди та очікування зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, інвесторів і співробітників, також можуть відігравати роль у визначенні оптимального співвідношення між ризиком і вартістю [48]. Наприклад, якщо зацікавлені сторони особливо не схильні до ризику, може знадобитися більше інвестувати в заходи зі зниження ризику, щоб зберегти їхню довіру.

Прикладом оцінки оптимального співвідношення між бажаним рівнем ризику та необхідними для цього додатковими витратами в економічній сфері може бути оцінка компромісу між економічним зростанням і захистом навколишнього середовища.

Багато видів економічної діяльності, наприклад промислове виробництво та транспорт, можуть мати негативний вплив на навколишнє середовище, включаючи забруднення повітря та води, вирубку лісів та викиди парникових газів [44]. Однак впровадження екологічних норм і практик для пом'якшення цих впливів також може коштувати дорого для підприємств і урядів, потенційно сповільнюючи економічне зростання.

У цьому випадку оптимальне співвідношення між бажаним рівнем ризику та необхідними для цього додатковими витратами залежатиме від кількох факторів. Наприклад, якщо негативний вплив на навколишнє середовище є серйозним і має довгострокові наслідки, тоді може знадобитися інвестування в заходи з охорони навколишнього середовища, навіть якщо це обійдеться більшою вартістю в короткостроковій перспективі. З іншого боку, якщо економічні вигоди від зростання є миттєвими та відчутними, політики можуть бути більш схильні терпіти вищий рівень екологічного ризику.

Зрештою, пошук оптимального балансу між економічним зростанням і захистом навколишнього середовища вимагатиме ретельного розгляду витрат і вигід від різних стратегій, а також розуміння цінностей і пріоритетів різних зацікавлених сторін, включаючи підприємства, уряди та громадянське суспільство.

Розглянемо інший приклад – розробка нового продукту в компанії. Розробка нового продукту передбачає значні витрати часу та ресурсів. Компанії повинні проводити дослідження ринку, щоб визначити потреби та переваги споживачів, розробити концепцію продукту та інвестувати в дослідження та розробки, щоб втілити продукт у життя. Це може спричинити значні витрати з точки зору найму технічних експертів, створення прототипів, проведення випробувань і отримання регуляторних дозволів.

Одним із головних ризиків, пов'язаних із розробкою продукту, є те, що продукт може не мати успіху на ринку. Навіть після значних інвестицій у дослідження та розробки завжди є ймовірність, що продукт не задовольнить потреби споживачів або не принесе значних продажів. Це може призвести до значних фінансових втрат для компанії [34].

Ще один ризик, пов'язаний із розробкою продукту, – це технічні чи інженерні проблеми. Розробка нового продукту часто передбачає розширення меж існуючих технологій, що може призвести до неочікуваних проблем або затримок. Наприклад, новий продукт може вимагати розробки нових виробничих процесів або використання нових матеріалів, з якими важко працювати.

Ринкова конкуренція є ще одним ризиком, який слід враховувати. Навіть якщо компанія розробляє успішний продукт, завжди існує ризик того, що конкуренти розроблять подібні продукти та захоплять частку ринку. Це може призвести до зниження продажів і прибутковості компанії.

Також потрібно враховувати потенційну відповідальність - це ризик, пов'язаний з розробкою продукту. Якщо продукт є дефектним або завдає шкоди споживачам, компанія може нести відповідальність за збитки. Це може призвести до значних юридичних і фінансових витрат для компанії [32].

Щоб пом'якшити ці ризики, компанії повинні ретельно оцінити потенційні винагороди від розробки нового продукту порівняно з пов'язаними витратами та ризиками. Це передбачає аналіз ринкового попиту, конкуренції, технічної здійсненності та потенційної відповідальності. Компанії також повинні інвестувати в ефективне тестування продукції та заходи контролю якості, щоб переконатися,

що їхня продукція відповідає стандартам безпеки та продуктивності [11]. Зрештою, оптимальний баланс між ризиком і вартістю залежить від низки факторів, включаючи потенційні вигоди від виведення успішного продукту на ринок і потенційні витрати, пов'язані з невдалою розробкою продукту.

При розробці нового продукту компанії потрібно розглядати ризики, пов'язані з технічною складністю та можливими конкурентами на ринку. Також потрібно враховувати можливу відповідальність за можливі наслідки, які можуть виникнути внаслідок використання продукту [55]. Наприклад, якщо компанія розробляє медичний прилад, необхідно врахувати можливі наслідки для здоров'я пацієнтів, а також можливі судові позови у разі виникнення проблем з використанням приладу.

Однак, компанії не повинні занадто перебільшувати ризики та вкладати надмірні кошти в їх зменшення, якщо це не є необхідним для забезпечення безпеки продукту та виконання нормативних вимог. Надмірні витрати можуть знизити прибуток компанії та зробити продукт менш конкурентоспроможним на ринку. Тому, оцінка та збалансування ризиків допоможе компанії прийняти обґрунтоване рішення щодо співвідношення ризику та витрат, що забезпечить максимальний дохід та мінімальні витрати.

Отже, можна зробити висновок, що оцінка оптимального співвідношення між бажаним рівнем ризику та додатковими витратами, необхідними для цього, вимагає ретельного розгляду ряду факторів, включаючи потенційні наслідки ризику, загальну толерантність до ризику організації чи окремої особи, потенційні вигоди від зменшення ризику, наявні ресурси, нормативні вимоги, невизначеність і мінливість, а також перспективи зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 2. Аналіз забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства

2.1 Інформаційна база для економічного аналізу ризиків

Інформаційна база для економічного аналізу ризиків - це сукупність інформації, яка необхідна для визначення ризиків, які можуть виникнути в процесі діяльності компанії, та для прийняття рішень щодо їх управління. Така база може бути використана для визначення потенційних ризиків та для розробки стратегії зменшення ризиків.

До інструментів, які можуть допомогти у створенні інформаційної бази, відносяться: програмні засоби для збору та обробки даних, аналітичні та статистичні інструменти, засоби візуалізації даних та інші [9].

Компанії використовують інформаційну базу для визначення потенційних ризиків, їх оцінки та прийняття рішень щодо управління цими ризиками. У залежності від типу діяльності компанії та її ризик-профілю, інформаційна база може бути більш або менш складною та деталізованою. Створення інформаційної бази для економічного аналізу ризиків може допомогти компанії виявити можливість покращити свою діяльність та зменшити витрати, пов'язані з управлінням ризиками [34].

Інформаційна база для економічного аналізу ризиків може містити наступні елементи:

1. Дані про компанію: це може включати історію компанії, рівень прибутковості, ринкову позицію, фінансовий стан, структуру власності та інші фактори, які можуть впливати на ризиковість компанії. ця інформація допомагає зрозуміти, як довготривалий досвід роботи, як вона заробляє гроші, хто власники компанії, який її стан фінансів, та інші фактори, які можуть впливати на ризиковість компанії. Це дає можливість зробити аналіз того, які ризики пов'язані з компанією.

2. Економічна статистика: це можуть бути дані про виробництво, продажі, інвестиції, курс валют, індекси цін на товари та послуги, зміни виплати зарплати та інші фактори, які можуть впливати на ризиковість компанії. ця

інформація дає змогу дізнатися про те, як компанія працює в контексті ринку, які продукти вона пропонує, яка її конкурентна позиція, які тенденції на ринку, що може вплинути на її діяльність, що може допомогти визначити, які ризики пов'язані з компанією на основі змін в економічній ситуації.

3. Політичні та правові дані: це можуть бути дані про зміни в законодавстві, політичні кризи, війни, терористичні акти та інші фактори, які можуть впливати на ризиковість компанії. ця інформація допомагає зрозуміти, які правові і політичні чинники можуть вплинути на діяльність компанії, такі як зміни в законодавстві, політичні кризи, війни, терористичні акти та інші події. Це дає можливість оцінити, які ризики пов'язані з діяльністю компанії у контексті політичних та правових чинників.

4. Рейтингові агентства: рейтингові агентства надають оцінку кредитного ризику компаній, що можуть бути корисними для економічного аналізу ризиків. Ці рейтинги дають можливість порівняти ризики різних компаній.

5. Фінансова звітність: фінансова звітність компанії може допомогти в економічному аналізі ризиків шляхом надання інформації про баланс, звіт про прибуток та збитки, готівковий потік тощо. Ця інформація дає змогу оцінити фінансовий стан компанії та фінансові результати. Це може допомогти визначити, наскільки стійка компанія до фінансових ризиків та наскільки вона здатна витримати фінансові труднощі.

6. Новини та повідомлення: новини та повідомлення про компанії, їхніх директорів, події в галузі та інші пов'язані інформації можуть бути корисними для економічного аналізу ризиків.

7. Прогнозування та аналітика: професійні аналітики та прогнозисти надають прогнози щодо економічного розвитку, що можуть бути корисними для економічного аналізу ризиків.

8. Аналіз ринку: ця інформація дає змогу дізнатися більше про ринок, на якому діє компанія, включаючи конкурентів, споживачів, потенційні ризики та можливості. Це може допомогти визначити, наскільки компанія здатна конкурувати на ринку та які можливі ризики пов'язані з її позицією на ринку.

9. Аналіз технологічних ризиків: ця інформація дає змогу дізнатися більше про технологічні ризики, які можуть виникнути в процесі розробки та впровадження нових продуктів або послуг компанією. Це може допомогти визначити, які можливі ризики пов'язані з впровадженням нових технологій та які заходи можуть бути прийняті для зменшення цих ризиків [29].

Найбільш важливою частиною створення інформаційної бази для економічного аналізу ризиків є правильний аналіз та інтерпретація цієї інформації, щоб визначити, які ризики найбільш впливові для компанії та як краще їх управляти.

Крім того, інформаційна база може допомогти у забезпеченні дотримання вимог законодавства та регулювання відповідної галузі. інформаційна база може допомогти компанії зберегти репутацію та довіру клієнтів [43]. Управління ризиками є важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії, і відсутність відповідних процесів може привести до ризику втрати довіри клієнтів та репутації компанії в цілому. Також необхідно використання різноманітних інформаційних технологій для створення та управління інформаційною базою. Це може включати використання спеціалізованих програмних зас

Компанії розробляють процедури, які дозволять їм ефективно управляти ризиками. Це може включати створення політик та процедур управління ризиками, встановлення контрольних механізмів, та планування дій у випадку виникнення ризику.

Отже, створення інформаційної бази для економічного аналізу ризиків є важливим елементом управління ризиками в будь-якій компанії. Для успішного створення та використання інформаційної бази, необхідно враховувати деякі ключові аспекти. інформаційна база може включати різноманітні джерела інформації, такі як фінансові звіти, аналізи ринку, технічні звіти та інші дані, що стосуються діяльності компанії. Ці дані можуть бути отримані від різних джерел, включаючи внутрішні бази даних компанії, зовнішні аналітичні звіти та інші джерела.

2.2 Побудова методики економічного аналізу ризиків, сутність та взаємозв'язки її елементів

Ризики можуть походити з різних джерел, таких як зміни умов ринку, фінансова нестабільність, непередбачувані ситуації тощо. Економічний аналіз ризиків є необхідним елементом в процесі прийняття стратегічних рішень та дозволяє зменшити можливість несприятливих наслідків для бізнесу.

Методика економічного аналізу ризиків є важливою складовою управління ризиками в бізнесі та фінансах. Вона дозволяє оцінити рівень ризику та розробити ефективні стратегії його управління [17].

Об'єктом аналізу можуть бути фінансові показники, проекти, діяльність компанії тощо. Ідентифікація ризиків включає аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на об'єкт аналізу. Можуть використовуватися різні методи оцінки ризиків, наприклад, аналіз ймовірності та наслідків, SWOT-аналіз, дерево рішень тощо [56].

Ще однією важливою складовою економічного аналізу ризиків є їх класифікація. Ризики можуть бути фінансовими, технічними, природними, соціальними, правовими та багатьма іншими. Класифікація дозволяє визначити тип ризику та його особливості, що сприяє ефективній побудові методики їх аналізу та управління.

Основним завданням економічного аналізу ризиків є визначення можливих наслідків, які можуть виникнути при прийнятті певного рішення або здійсненні певної діяльності. Розглянемо сутність та взаємозв'язки елементів методики економічного аналізу ризиків. Методика економічного аналізу ризиків передбачає наступні етапи:

1. Визначення об'єкта аналізу. Об'єктом аналізу може бути певний проект, бізнес-план, інвестиційна програма або будь-яка інша діяльність, пов'язана зі збільшенням доходів або зменшенням витрат.

2. Визначення потенційних ризиків. На цьому етапі необхідно визначити можливі ризики, які можуть вплинути на об'єкт аналізу. До таких ризиків можуть відноситися економічні, фінансові, технічні, природні, політичні та інші ризики.

3. Оцінка вірогідності виникнення ризиків. На цьому етапі оцінюються шанси на виникнення кожного з потенційних ризиків. Оцінка вірогідності базується на досвіді попередніх подій, статистичних даних та інших джерелах інформації.

4. Оцінка наслідків виникнення ризиків. На цьому етапі оцінюються можливі наслідки, які можуть виникнути в разі виникнення кожного з потенційних ризиків. Оцінка наслідків може проводитися як у фінансових, так і у нематеріальних показниках.

5. Розробка стратегії мінімізації ризиків. на основі отриманих даних про ризики і оцінок їх впливу на підприємство, розробляється стратегія управління ризиками. Це може бути уникнення ризику, зменшення його впливу або прийняття ризику з попереднім його оцінюванням і плануванням дій у разі його реалізації.

6. Моніторинг та оновлення методики: після впровадження методики її необхідно періодично оновлювати та адаптувати до змінних умов діяльності підприємства та зовнішнього середовища. Також потрібно систематично моніторити відповідність фактичних результатів з плановими та в разі необхідності вносити корективи до стратегії управління ризиками.

7. Виявлення та оцінка ризиків. На цьому етапі проводиться аналіз і оцінка ризиків, що виникають в процесі діяльності підприємства. Для цього використовуються різноманітні методики та інструменти, такі як SWOT-аналіз, аналіз PESTEL, аналіз портфеля продуктів, факторний аналіз тощо.

8. Розробка стратегії зменшення ризиків. На основі виявлених ризиків та їх оцінки розробляються стратегії зменшення ризиків. Це можуть бути різноманітні заходи, наприклад, диверсифікація бізнесу, страхування, використання фінансових інструментів для зменшення валютних ризиків тощо.

9. Моніторинг та аналіз результатів. Останнім етапом є моніторинг та аналіз результатів проведеного економічного аналізу ризиків. Це дозволяє визначити ефективність прийнятих заходів та внести необхідні корективи для подальшого зменшення ризиків.

Побудова методики економічного аналізу ризиків є важливим етапом в розвитку будь-якого бізнесу. Ця методика дозволяє ідентифікувати можливі ризики, що можуть виникнути під час здійснення проекту або операцій бізнесу, та прийняти ефективні заходи для їх запобігання чи мінімізації наслідків.

Основними елементами методики економічного аналізу ризиків є ідентифікація ризиків, оцінка вірогідності їх виникнення та наслідків, вибір стратегії мінімізації ризиків та контроль за їх виконанням. Взаємозв'язки між цими елементами допомагають забезпечити високу ефективність методики [52].

Правильно побудована методика економічного аналізу ризиків дозволить підприємству успішно впоратися зі зростаючими вимогами ринку, зберегти та збільшити свої прибутки, а також збільшити конкурентоспроможність на ринку. Однак, варто зазначити, що методика економічного аналізу ризиків не є універсальним засобом розв'язання всіх проблем бізнесу та не гарантує повної безпеки від можливих ризиків.

Для успішної роботи з ризиками важливо розуміти сутність та взаємозв'язки її елементів. Основні елементи методики економічного аналізу ризиків включають в себе оцінку ризику, аналіз ризику, стратегію управління ризиком та моніторинг ризиків.

Усі елементи взаємопов'язані та виконують важливі функції при роботі з ризиками. Оцінка ризику передбачає збір та аналіз даних щодо можливих наслідків різних подій та ситуацій. Аналіз ризику полягає в оцінці можливих наслідків та виборі оптимальних рішень щодо управління ризиком. Стратегія управління ризиком передбачає визначення способів та інструментів для зменшення ризику, а також визначення відповідальних за її реалізацію. Моніторинг ризиків є постійним процесом, що передбачає контроль за виконанням стратегії управління ризиком та оцінку ефективності застосованих рішень.

Взаємозв'язок між елементами методики економічного аналізу ризиків визначає ступінь їх взаємозалежності та взаємодії. Наприклад, при оцінці ризиків потрібно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на результати аналізу. Для оцінки вірогідності настання ризику необхідно

використовувати статистичні дані, а також експертні оцінки та професійний досвід. Оцінка наслідків ризику потребує знань про фінансові показники, можливість їх інтерпретації та аналізу в залежності від ситуації.

Тому взаємозв'язок між елементами методики полягає в тому, що результати оцінки ризиків можуть вплинути на стратегію розвитку підприємства, прийняття управлінських рішень, розробку бізнес-планів та фінансових стратегій. Отже, правильна побудова методики економічного аналізу ризиків та врахування взаємозв'язку її елементів дозволяє знизити ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності та непередбачуваності [54].

Крім того, економічний аналіз ризиків може використовуватися в різних галузях, таких як фінанси, банківська справа, страхування, логістика, будівництво та інші. Також існують різні підходи до побудови методики економічного аналізу ризиків, залежно від мети та характеру діяльності підприємства.

Важливо також враховувати, що ризики не можуть бути повністю усунені, але можуть бути керовані та мінімізовані шляхом використання різних інструментів та методів. Тому, економічний аналіз ризиків є важливим елементом в управлінні підприємством та дозволяє досягати більш стійкого розвитку та успіху в діяльності [53].

Отже, побудова методики економічного аналізу ризиків передбачає проведення ряду етапів, що включають збір та аналіз вихідних даних, визначення ризиків, оцінку їх впливу, розробку стратегій зменшення ризиків та моніторинг результатів. Використання такої методики дозволяє зменшити ризики та забезпечити ефективне управління бізнесом.

2.3 Оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві

Оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві є важливим етапом в процесі забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Це дозволяє підприємствам оцінювати ефективність застосування методів та стратегій управління ризиками та приймати рішення про їх оптимізацію.

Ризики можуть виникнути в будь-який момент та мати негативний вплив на фінансові показники, діяльність та репутацію компанії. Оцінка ефективності

управління ризиками є важливою процедурою, яка допомагає підприємству визначити, наскільки добре воно захищене від можливих ризиків та наскільки ефективно воно їх керує. Це важливо не тільки для забезпечення стабільності бізнесу, але й для привабливості компанії для інвесторів та партнерів. У цьому контексті, оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві є критичним елементом діяльності будь-якої компанії.

Для оцінки ефективності управління ризиками на підприємстві застосовуються різні показники та критерії, які відображають ступінь досягнення мети управління ризиками та рівень захищеності підприємства від можливих ризиків. До таких показників можуть належати, наприклад, кількість виявлених ризиків, їх ступінь впливу на діяльність підприємства, вартість запровадження стратегій управління ризиками, час, необхідний для реалізації цих стратегій, рівень захищеності підприємства від можливих ризиків тощо [41].

Основними методами оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві є кількісні та якісні методи. Кількісні методи полягають у використанні математичних моделей та статистичних методів для оцінювання ризиків та ефективності управління ними. Якісні методи передбачають використання експертних оцінок, анкетування, інтерв'ю та інших методів дослідження для збору даних та отримання висновків.

Оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві допомагає виявляти недоліки у системі управління ризиками та пропонувати заходи для їх усунення. Крім того, оцінювання допомагає визначити ефективність застосування різних методів управління ризиками та вибрати оптимальний підхід до управління ризиками на підприємстві [51].

Було проведено аналіз управління ризиків діяльності ТОВ "Убер Україна". Найбільша кількість ризиків пов'язані саме з операційною діяльністю. До них можна віднести:

- зміни законодавства щодо транспортних послуг та введення нових регуляторних обмежень, що може призвести до зниження доходів компанії або навіть до заборони її діяльності.

- конкуренція на ринку транспортних послуг, що може призвести до зниження цін та прибутків компанії, або навіть до втрати частки ринку.
- ризики кібератак, які можуть призвести до витоку конфіденційної інформації пасажирів та інших даних компанії, або до порушення роботи технологічної платформи.
- ризики щодо якості та безпеки послуг, зокрема можливість аварій на дорозі, проблеми з технічним обслуговуванням автомобілів, або недостатньої якості обслуговування пасажирів.
- ризики щодо залежності від зовнішніх постачальників, зокрема можливість підвищення цін на паливо або інші матеріали, що можуть вплинути на прибуток компанії.

Однак, з правильним управлінням та врахуванням ризиків, компанія може зберегти свої позиції на ринку та забезпечити доступність та якість транспортних послуг для всіх категорій пасажирів.

Розглянемо декілька методів для аналізу ризиків ТОВ "Убер Україна".

Для побудови карт стратегічних груп виділимо низку параметрів з метою оцінювання підприємств, що здійснюють свою діяльність на ринку разом з досліджуванним підприємством. Після цього ці параметри було оцінено за 5-ти бальною шкалою (1 – несуттєвий, 2 – слабка важливість, 3 – помірна важливість, 4 – суттєва важливість, 5 – дуже важливий) та зроблено ранжування в порядку спадання важливості.

1. Частка ринку підприємства (Ч).
2. Рівень менеджменту (У).
3. Рівень маркетингу (М).
4. Рівень інвестиційної діяльності (І).
5. Асортимент/вибір автомобілей(А).
6. Якість послуги (Я).
7. Ціновий діапазон (Ц).
8. Рейтинг водіїв (Р).

Зіставлення параметрів оцінювання підприємств

		Ч	У	М	І	А	Я	Ц	Р
Ч	5								
У	5	-							
М	4	-	-						
І	4	-	-	+					
А	4	-	-	-	-				
Я	3	+	-	-	-	-			
Ц	3	-	+	-	-	-	-		
Р	3	-	-	-	-	+	-	-	

Джерело: розроблено автором.

Після цього було вибрано для подальшого використання такі пари параметрів, де може з'явитися найбільша кількість ризиків:

- «частка ринку підприємства – якість продукції»;
- «рівень менеджменту – ціновий діапазон»;
- «рівень інвестиційної діяльності – рівень маркетингу»;
- «асортимент/вибір автомобілей – рейтинг водіїв».

Наведена експертна та статистична інформація щодо підприємств за визначеними критеріями, причому частка ринку вимірюється в %, а інші параметри – в балах.

Таблиця 2.2

Оцінки підприємств

№ компанії	Назва компанії	Ч	У	М	І	А	Я	Ц	Р
1	Убер Україна	28	8,3	9	7,2	7	8,5	7,5	8
2	Уклон	25	8,1	8	7,1	8	8	7	8
3	Болт	21	7,8	7	7	6	8	8	7

4	Еліт-Таксі	7	4	5	3	9	8	8	8
5	Шарк-Таксі	6	3	7	4	5	6	6	6
6	Таксі Bond	3	4	6	3,5	4	5	6,5	6
7	On Taxi	2	5	4	3,2	4,5	5	6	6
8	Таксі Експрес	2	3	4	4	3	5,5	8	5
9	НОН-Стоп таксі	2	2	3	4,1	4	5	7	5
10	Авангард Таксі	2	2	3	2,7	3	6	7	6
11	Фортуна Таксі	1	1,7	3	2,6	4	6	6	5
12	Ягуар Таксі	1	1,7	3	2,7	8	7	8	7

Джерело: розроблено автором.

Було проаналізовано співвідношення частка ринку підприємства та якість продукції

Частка ринку підприємства - це відношення обсягу продажів даного підприємства до загального обсягу продажів на ринку. Аналіз частки ринку є важливим елементом стратегічного управління підприємством і дозволяє оцінити його конкурентну позицію в галузі.

Якість продукції є одним з ключових факторів, які впливають на частку ринку підприємства. Якщо підприємство виробляє високоякісну продукцію, його споживачі будуть задоволені, і ймовірність того, що вони будуть обирати продукцію даного підприємства знову, збільшується [4]. Це може призвести до зростання обсягів продажів і, відповідно, до збільшення частки ринку. аналіз частки ринку та якості продукції є важливим для підприємства, оскільки дозволяє оцінити його конкурентоспроможність та визначити напрямки подальшого розвитку.

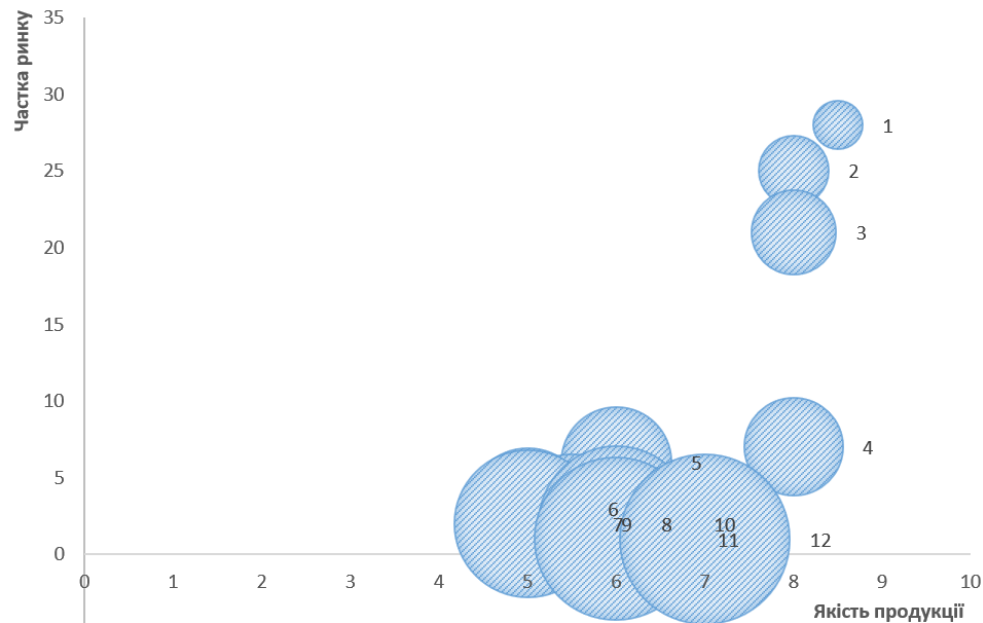


Рис 2.1. Частка ринку підприємства – якість продукції

Джерело: розроблено автором.

Аналіз рівня менеджменту та цінового діапазону може допомогти підприємству визначити свої переваги та недоліки, зрозуміти, що необхідно зробити для підвищення ефективності та досягнення бажаних результатів.

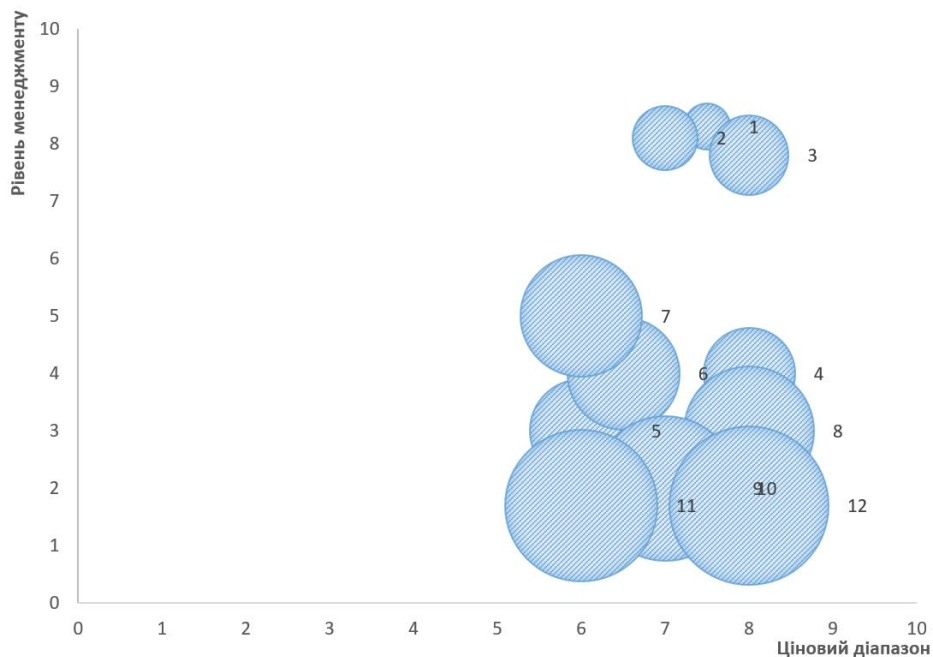


Рис 2.2. Рівень менеджменту – ціновий діапазон

Джерело: розроблено автором

Аналіз рівня інвестиційної діяльності та рівня маркетингу може бути корисним для підприємств, щоб визначити їхню конкурентоспроможність, ефективність управління, ризики та можливості розвитку.

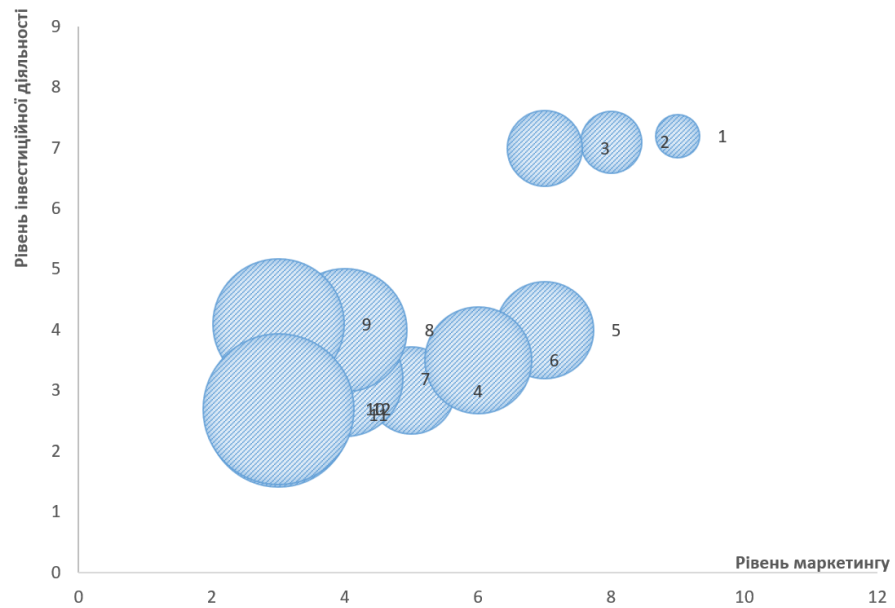


Рис 2.3. Рівень інвестиційної діяльності – рівень маркетингу

Джерело: розроблено автором

Аналіз асортименту/вибору автомобілів та рейтингу водіїв може бути корисним для дослідження мобільності та транспортних потреб різних груп населення, що дозволяє урізноманітнити та покращити послуги громадського транспорту та інфраструктуру доріг

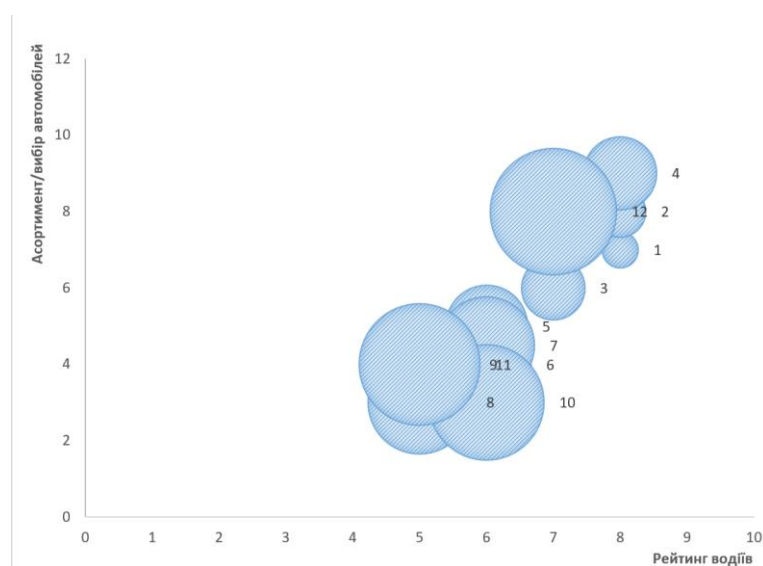


Рис 2.4. Асортимент/вибір автомобілей – рейтинг водіїв

Джерело: розроблено автором

Визначимо частку ринку, що обслуговується кожною групою (для кожної карти стратегічних груп);

Для «частка ринку підприємства — якість продукції»

$$R_1=28+25+21=74$$

$$R_2=7+1=8$$

$$R_3=6+3+2+2+2+2+1=18$$

Для «рівень менеджменту — ціновий діапазон»

$$R_1=28+25+21=74$$

$$R_2=7+6+3+2+2=20$$

$$R_3=2+2+1+1=6$$

Для «рівень інвестиційної діяльності — рівень маркетингу»

$$R_1=28+25+21=74$$

$$R_2=7+6+3=16$$

$$R_3=2+2+2+2+1+1=10$$

Для «асортимент продукції — кадрове забезпечення»

$$R_1=28+25+7+1=61$$

$$R_2=21$$

$$R_3=6+3+2+2+2+2+1=18$$

В одній стратегічній групі з компанією ТОВ «Убер Україна» розташовані компанії ТОВ «Уклон» та ТОВ «Болт».

Метод теорії бажаності

e_1 - ефективність виробничої діяльності підприємства – 0,2

e_2 - фінансовий стан підприємства -0,3

e_3 - ефективність організації збуту і просування – 0,1

e_4 - конкурентоспроможність – 0,2

e_5 - ефективність інноваційної діяльності – 0,1

w_1 - задоволеність клієнтів – 4

w_2 – рентабельність - 4

w_3 - грошовий потік– 4

w_4 – якість послуг – 4

w_5 – попит на послуги – 4

$$K = (0,2 * 0,3 * 0,1 * 0,2 * 0,1)^{(1/5)} = 0,164$$

Згідно методу теорії бажаності, можна зробити висновок, що підприємство є конкурентоспроможним та має якісне управління ризиками.

Індикаторний метод

KP_1 - ефективність бізнесу - 4

KT_2 - ефективність використання економічного простору - 3

KE_3 - попит споживачів на послуги підприємства - 4

$KД_4$ - рівень доходу робітників підприємства - 4

$KЧ_5$ - ефективність використання робочого часу - 5

KP^* - ефективність бізнесу - 5

KT^* - ефективність використання економічного простору - 5

KE^* - попит споживачів на послуги підприємства - 5

$KД^*$ - рівень доходу робітників підприємства - 5

$KЧ^*$ - ефективність використання робочого часу 5

$$EK_4 = (4 + 3 + 4 + 4 + 5) / (5 + 5 + 5 + 5 + 5) = 0,8$$

CP_1 - споживчий рейтинг – 4

DP_2 - діловий рейтинг - 5

PP_3 - самооцінка працівниками - 4

MP_4 - рейтинг престижності- 5

CP^* - споживчий рейтинг – 5

DP^* - діловий рейтинг - 5

PP^* - самооцінка працівниками - 5

MP^* - рейтинг престижності- 5

$$SK_4 = (4 + 5 + 4 + 5) / (5 + 5 + 5 + 5) = 0,9$$

$$KCP_4 = (0,8 + 0,9) / (1 + 2) = 0,85$$

Метод лінійних профілів

Таблиця 2.3

Оцінки підприємств

КСП/Експертні оцінки	Частка	1	2	3	4	5
Кадрова	0,05					☞☞☞☞☞
Організаційна	0,1				☞☞☞☞	☞☞☞☞
Інформаційна	0,1				☞☞☞☞	☞☞☞☞
Виробнича	0,05			☞☞☞☞☞		
Технологічна	0,1				☞☞☞☞	☞☞☞☞
Фінансова	0,2				☞☞☞☞☞	☞☞☞☞
Інвестиційна	0,2		☞☞☞☞		☞☞☞☞☞	
Маркетингова	0,2			☞☞☞☞	☞☞☞☞☞	

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо підприємство «ТОВ Убер Україна» та його основних конкурентів – ТОВ «Уклон», ТОВ «Болт».

☞ - ТОВ «Убер Україна»;

☞☞ - ТОВ «Уклон»;

☞☞☞ - ТОВ «Болт».

$$\text{☞КСП}_5 = 0,05*5 + 0,1*5 + 0,1*5 + 0,05*3 + 0,1*5 + 0,2*5 + 0,2*4 + 0,2*4 = 4,5$$

$$\text{☞☞КСП}_5 = 0,05*5 + 0,1*4 + 0,1*5 + 0,05*3 + 0,1*5 + 0,2*4 + 0,2*4 + 0,2*4 = 4,2$$

$$\text{☞☞☞КСП}_5 = 0,05*5 + 0,1*4 + 0,1*4 + 0,05*3 + 0,1*4 + 0,2*4 + 0,2*2 + 0,2*3 = 3,4$$

Згідно методу лінійних профілів, можна зробити висновок, що підприємство є конкурентоспроможним та досліджуване підприємство ТОВ «Убер Україна» має найкращу позицію.

Метод профілів у полярній системі координат

$$\text{☞КСП} = 5*5 + 5*5 + 5*3 + 3*5 + 5*5 + 5*4 + 4*4 + 4*5 = 161$$

$$\text{☞☞КСП} = 5*4 + 4*5 + 5*3 + 3*5 + 5*4 + 4*4 + 4*4 + 4*5 = 142$$

$$\text{☞☞☞КСП} = 5*4 + 4*4 + 4*3 + 3*4 + 4*4 + 4*2 + 2*3 + 3*5 = 105$$

Згідно методу профілів у полярній системі координат, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство ТОВ «Убер Україна» має найкращу позицію.

«Векторний» метод

c_{i1} – фінансовий стан підприємства – 4

c_{i2} – ефективність інноваційної діяльності – 4

c_{i3} – задоволеність клієнтів – 4

c_{i4} – якість послуг – 4

c_{i5} – попит на послуги – 5

c_{*1} – фінансовий стан підприємства - 5

c_{*2} – ефективність інноваційної діяльності – 5

c_{*3} – задоволеність клієнтів – 5

c_{*4} – якість послуг – 5

c_{*5} – попит на послуги – 5

Довжина вектора досліджуваного під-ва = $(4^2+4^2+4^2+4^2+5^2)^{(1/2)}=9,434$

Довжина вектора «ідеального» під-ва = $(5^2+5^2+5^2+5^2+5^2)^{(1/2)}=11,18$

$\cos\alpha = (4*5+4*5+4*5+4*5+5*5)/(9,434*11,18) = 0,99$

КСП = $9,434*0,99=9,3396$

Згідно «векторного» методу профілів у полярній системі координат, можна зробити висновок, що підприємство є конкурентоспроможним.

Отже, для продовження забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства ТОВ «Убер Україна», підприємство повинно зосередитись на своїх ресурсах:

- фінансові кошти;
- бренд;
- технологічна платформа;
- ноу-хау та знання;
- співробітники,

а також і на компетенціях:

- швидкі запуски ідей;

- масштабування компанії;
- розробка та дизайн сервісів/додатків;
- залучення фінансування для проектів;
- маркетинг та просування сервісів;
- ідентифікація бізнес-можливостей.

Тобто забезпечувати доступність та якість транспортних послуг для всіх категорій пасажирів на всій території держави, зокрема для осіб з обмеженими фізичними можливостями, підвищення рівня якості та безпеки перевезень пасажирів.

Зменшувати частки послуг автомобільного транспорту, що не відповідають законодавству («нелегальних»). Впровадити безготівкові (електронні) форм оплати проїзду [7]. Створювати системи підвищення кваліфікації керівників та менеджерів з перевезень, водіїв, що покращує сервіс та залучає нових клієнтів. Застосувати сучасні транспортні технології, покращувати роботу з картами, що поліпшують якість надання послуг.

Тоді ТОВ “Убер Україна” має зберегти свої сильні сторони, зменшити вплив ризиків на діяльність підприємства. Підприємство повинно усунути недоліки, а метою повинно бути перетворення слабких сторони на сильні.

Отже, оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві є важливим етапом в процесі управління ризиками, який дозволяє підприємству оцінити ефективність своєї роботи з управління ризиками та знайти шляхи для поліпшення цього процесу. Цей процес дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки ефективно воно управляє ризиками та які заходи потрібно прийняти для покращення цього процесу. Підприємства, які регулярно проводять оцінювання ефективності управління ризиками, мають більш високий рівень захищеності від ризиків та можуть успішно конкурувати на ринку.

РОЗДІЛ 3. Контроль забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства

3.1 Забезпечення відповідного механізму подолання проблем, викликаних ризиками

Забезпечення належного механізму подолання проблем, викликаних ризиками, є важливою складовою ефективного управління ризиками. Такий механізм має включати системний підхід до виявлення, оцінки та моніторингу ризиків, а також планування на випадок непередбачених обставин для вирішення потенційних проблем до їх виникнення [57].

Одним з ефективних механізмів подолання проблем, викликаних ризиками, є створення **плану управління ризиками**.

План управління ризиками – це структурований підхід до визначення, оцінки та пом'якшення ризиків, з якими може зіткнутися організація. Цей план має визначити потенційні ризики та окреслити конкретні кроки, які можна вжити для пом'якшення або уникнення цих ризиків. План також має встановлювати процес моніторингу та оцінки ризиків на постійній основі та коригування стратегій управління ризиками, якщо необхідно. У плані має бути зазначено наступне:

- ідентифікація ризиків, яка передбачає визначення потенційних ризиків, з якими може зіткнутися організація, таких як фінансові, операційні, юридичні або репутаційні ризики. Це можна зробити за допомогою процесу оцінки ризику, який передбачає аналіз імовірності та впливу кожного ризику.
- оцінка ризику, що передбачає оцінку ідентифікованих ризиків для визначення рівня їх значущості та потенційного впливу на організацію. Оцінку можна проводити за допомогою різних методів, таких як картування ризиків або оцінка ризиків.
- пом'якшення ризику, що передбачає розробку стратегій для зменшення ймовірності та впливу виявлених ризиків. Це може включати впровадження засобів контролю або процедур для мінімізації ризику,

передачу ризику іншій стороні через страхування або повне уникнення ризику.

Розглянемо план управління ризиками на прикладі компанії, яка експортує товари за кордон, має план управління фінансовими ризиками для пом'якшення валютних ризиків. План передбачає хеджування валютного ризику їхніх експортних доходів за допомогою форвардних контрактів відповідно до МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» [10].

Припустимо, що компанія експортує до Європи товари на суму 1 мільйон доларів США, а обмінний курс євро/долар США становить 1,20 на момент продажу. Компанія наражається на ризик коливань обмінного курсу євро/долар США, що може вплинути на її доходи.

Якщо обмінний курс знизиться до 1,15 до моменту отримання платежу, компанія отримає лише 869 565 доларів США замість 1 мільйона доларів, що призведе до збитків у 130 435 доларів США. Однак, якби компанія хеджувала свою валютну залежність за допомогою форвардного контракту, вона б зафіксувала обмінний курс на рівні 1,20 і отримала б 1 мільйон доларів, уникнувши збитків.

Розглянемо план управління ризиками на прикладі компанії-виробника, яка може розробити план управління ризиками, який включає визначення потенційних небезпек на виробництві, оцінку ймовірності та впливу кожної небезпеки та впровадження процедур безпеки для мінімізації ризику нещасних випадків або травм.

Припустимо, що компанія-виробник визначила наступні потенційні небезпеки на виробництві: рухоме обладнання, небезпека електричного струму, вплив хімічних речовин, а також небезпека ковзання та падіння.

Компанія проводить оцінку ризиків, щоб визначити ймовірність і вплив кожної небезпеки [40]. На основі оцінки компанія визначає, що:

Небезпека механізмів, що рухаються: ймовірність виникнення висока через часте використання механізмів, а наслідки аварії можуть бути серйозними (наприклад, втрата кінцівки або життя). Тому компанія вирішила встановити фізичні бар'єри та попереджувальні знаки, щоб запобігти входу працівників у

небезпечні зони та вимагати від працівників носити засоби індивідуального захисту (ЗІЗ, такі як каски та захисні окуляри під час роботи з машинами.

Небезпека ураження електричним струмом: ймовірність виникнення є низькою через регулярне обслуговування, але наслідки аварії можуть бути серйозними (наприклад, ураження електричним струмом або пожежа). Тому компанія вирішила проводити регулярні перевірки електрообладнання та гарантувати, що всі електроустановки відповідають нормам безпеки.

Хімічний вплив: ймовірність виникнення помірною через використання хімікатів у виробничих процесах, а наслідки аварії можуть бути серйозними (наприклад, хімічні опіки або отруєння). Тому компанія вирішила забезпечити співробітників відповідними ЗІЗ, такими як рукавички та респіратори, забезпечити належне зберігання та поводження з хімікатами, а також запровадити протоколи щодо розливів і аварій.

Небезпека ковзання та падіння: ймовірність виникнення висока через мокрі або нерівні поверхні, а наслідки аварії можуть варіюватися від незначних травм до серйозних (наприклад, переломи кісток). Тому компанія вирішила впровадити заходи проти ковзання, такі як стійкі до ковзання підлоги та килимки, негайно прибирати розливи та розміщувати попереджувальні знаки в потенційно небезпечних зонах.

Запроваджуючи ці процедури безпеки, компанія-виробник може зменшити ризик нещасних випадків або травм на виробництві та забезпечити безпеку своїх працівників.

Іншим важливим механізмом подолання проблем, викликаних ризиками, є створення **плану управління кризою** [57]. Цей план має окреслювати конкретні дії, які можна вжити у випадку кризи, включаючи стратегії зв'язку, процедури евакуації та плани на випадок непередбачених обставин для основних послуг і поставок.

Крім цих механізмів, важливо встановити культуру управління ризиками в організації. Це включає сприяння проактивному підходу до ідентифікації та

управління ризиками, а також сприяння готовності вчитися на минулих помилках і адаптуватися до мінливих обставин.

План управління кризою – це набір процедур, яких організація може дотримуватися у випадку кризи, наприклад стихійного лиха, кібератаки або відкликання основного продукту. У плані має бути зазначено наступне:

- кризова комунікація: це передбачає створення плану комунікації, який визначає, як організація спілкуватиметься із зацікавленими сторонами під час кризи, такими як клієнти, співробітники, інвестори та ЗМІ.
- реагування на кризу: це передбачає визначення конкретних дій, які можна вжити у відповідь на кризу, наприклад активацію плану безперервності бізнесу, евакуацію співробітників або координацію з екстреними службами.
- відновлення бізнесу: це передбачає розробку стратегій для відновлення нормальної діяльності бізнесу після кризи, наприклад, відновлення ІТ-систем, усунення пошкоджень об'єктів або відновлення виробництва [56].

Розглянемо план управління кризою на прикладі фінансової установи, який включає процедури реагування на кібератаку, такі як ізоляція постраждалих систем, сповіщення клієнтів і координація з правоохоронними органами.

Припустимо, фінансова установа виявила такі потенційні кіберризики: атаки зловмисного програмного забезпечення, фішингові атаки та витоки даних.

Установа розробляє план управління кризою, який включає наступні процедури реагування на кібератаку:

Ізоляція уражених систем: у разі кібератаки ІТ-команда закладу відповідає за швидке виявлення уражених систем та ізоляцію їх від решти мережі, щоб запобігти поширенню атаки. Скажімо, в установі є 500 комп'ютерних систем, і ІТ-команда здатна ізолювати уражені системи протягом 30 хвилин після виявлення атаки.

Повідомлення клієнтів: після ізоляції уражених систем комунікаційна команда закладу відповідає за сповіщення клієнтів про потенційне порушення та надання їм інструкцій щодо захисту їхньої особистої інформації. Припустимо, що

в закладі 10 000 клієнтів, і комунікаційна команда здатна сповістити всіх клієнтів протягом 2 годин після виявлення атаки.

Координація з правоохоронними органами: у разі кібератаки установа зобов'язана координувати дії з правоохоронними органами для розслідування атаки та визначення джерела загрози. Скажімо, установа здатна погодитися з правоохоронними органами протягом 4 годин після виявлення нападу.

Використовуючи ці процедури, фінансова установа може швидко й ефективно реагувати на кібератаку, мінімізуючи вплив на своїх клієнтів і забезпечуючи безпеку своїх систем і даних [45].

Розглянемо приклад, якщо виробнича компанія має план управління кризою для реагування на стихійне лихо, яке може вплинути на її діяльність. План містить інструкції на випадок надзвичайних ситуацій щодо перенесення виробництва в інше місце, якщо основний завод постраждає від катастрофи.

Припустимо, що в районі, де розташована виробнича компанія, стався потужний землетрус, який завдав значної шкоди її виробничому об'єкту. Без плану управління кризою компанія може втратити мільйони доларів через втрату виробництва та доходів.

Однак, оскільки в компанії був розроблений антикризовий план, вони змогли швидко перенести своє виробництво в інше місце, мінімізувавши вплив на свою діяльність. У результаті компанія змогла продовжити роботу та задовольнити потреби своїх клієнтів, запобігши потенційно катастрофічній втраті доходу та частки ринку.

Таким чином, плани управління ризиками мають вирішальне значення для пом'якшення ризиків і мінімізації потенційних втрат для організацій. Маючи структурований підхід до виявлення, оцінки та зменшення ризиків, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення та мінімізувати вплив ризиків на свою діяльність і фінансові результати.

Отже, таким чином, розробка та впровадження планів управління ризиками та управління кризовими ситуаціями може допомогти організаціям подолати проблеми, викликані ризиками. Ці плани слід регулярно переглядати та

оновлювати, щоб переконатися, що вони залишаються ефективними забезпеченнями відповідного механізму та відповідають мінливим обставинам.

3.2 Впровадження ризик-матриці для забезпечення відповідного контролю

Матриця ризиків та контролів є інструментом, який допомагає підприємству визначати, ранжувати та впроваджувати заходи контролю для мінімізації ризиків. Для підприємства є як реєстром всіх суттєвих ризиків, які становлять загрозу для діяльності, а також засобів контролю, що слугують для пом'якшення цих ризиків [45].

Початковим етапом є визначення напрямків підприємства, що мають суттєві операції. На досліджуваному підприємстві були виокремлено наступні вагомні напрямки:

- грошові операції;
- закупівлі;
- продажі;
- виплата заробітної плати та іки;
- процес закриття фінансової звітності;
- cost – sharing - розподіл робочого часу адміністративних департаментів, таких як фінансовий, піар, юридичний, рекрутинговий, на проекти, які знаходяться в екосистемі компанії та які є окремими товариствами з обмеженою відповідальністю, що не мають своїх окремих операційних команд. Відбувається визначення щомісячних витрат проектів на адміністративні послуги, які були надані операційними проектами.

Наступним етапом є визначення проектних ризиків для кожного напрямку. Проектні ризики – це такі події, які теоретично можуть статися, або вже відбувалися, і призводять до певних проблем в структурі підприємства.

Також обов'язковим етапом є надання кожному ризику певного рівня настання. Було виділено три основних різновиди:

- низький;

- середній;
- високий.

На досліджуваному підприємстві всі ризики виявились низькими, адже до кожного ризику існує в середньому 2 контролю та багато з них автоматизовані.

Якщо ж на підприємстві є ризики помірною рівня, то зазвичай, щоб з ними впоратися – потрібна певна експертиза керівника підрозділу. Також підприємству слід проаналізувати яким чином можливо знизити ризик та як його автоматизувати.

Якщо виникають ризики високого рівня – вони повинні бути донесені до відома топ-менеджменту. В свою чергу, вище керівництво приймає та запроваджує контролю, які повинні зменшити рівень ризику та вберегти від небажаних витрат, штрафів

Наступним етапом є аналіз контролів для зменшення кожного ризику. Для якісного дослідження заздалегідь виписуються всі ризики до суттєвих напрямів, адже матриця ризиків і контролю передбачає послідовне виконання дій. Аналіз показує наскільки якісно працюють ці контролю в реальному житті та на практиці, чи є вони доречними. Відбувається пошук методів вдосконалення і автоматизації контролів. . Працівники обмірковують які можна запровадити дії, щоб проблема не виникла взагалі або що допоможе звести до мінімуму настання ризику.

Після обговорення фіксується остаточний рівень на скільки автоматизований контроль:

- повністю автоматизований;
- напів автоматизований;
- ручний.

По кожному контролю потрібно визначити з якою частотою він відбувається, тому була визначена наступна градація:

- щоденно;
- щотижня;
- щомісяця;
- щоквартально;

- щорічно;
- по запиту.

Обов'язково на кожний контроль назначається працівник/департамент, який виконує його. Адже це зменшує перекладання відповідальності на інших працівників та мінімізує недбалість з боку виконавців. Вказуються дані працівника/департаменту, а також посади відповідальних осіб.

Підприємство встановлює з якою частотою матриця ризик і контролів переглядається та оновлюється щодо актуальних подій, які відбуваються у мікро-середовищі та макро-середовищі. На досліджуваному підприємстві встановлено частоту - 2 рази на рік. Ця кількість є найсприятливішою, враховуючи діяльність та розвиток підприємства.

Проаналізувавши всі процеси та аспекти, було розроблено індивідуальну матрицю, враховуючи вагомі напрямки, рівень ризиків, контролі на досліджуваному підприємстві (Додаток Г).

Було визначено наступні ризики в сферах вагомих напрямків (wsgw - what could go wrong):

- wsgw 1 операція дублюється в бухгалтерському обліку;
- wsgw 2 фіктивний платіж відображається в бухгалтерському обліку;
- wsgw 3 транзакція зареєстрована з неправильною сумою, сума невірна;
- wsgw 4 здійснений платіж не відображено в бухгалтерському обліку;
- wsgw 5 використано неправильний обмінний курс;
- wsgw 6 фіктивний платіж відображається в обліку (неотримані товари та послуги);
- wsgw 7 невідповідна покупка ініційована;
- wsgw 8 допущено помилку в розрахунку суми зарплати + податки + накладні витрати кожного операційного відділу;
- wsgw 9 суми відображається в неправильному періоді;
- wsgw 10 платіжна відомість дублюється;
- wsgw 11 виплата коштів фіктивним працівникам;

- wsgw 12 виплата заробітної плати здійснюється з використанням неправильної ставки;
- wsgw 13 операції з продажу не відображаються в бухгалтерському обліку;
- wsgw 14 у бухгалтерському обліку відображаються фіктивні операції з продажу;
- wsgw 15 застосовані неправильні податкові ставки, неправильно розраховані суми податків;
- wsgw 16 несвоєчасна реєстрація податкових накладних, помилки в податкових накладних;
- wsgw 17 податкова звітність містить помилки в розрахунках або порушено терміни подання фінансових звітів;
- wsgw 18 містять помилки в розрахунках або нефінансову інформацію;
- wsgw 19 зміни, внесені до бухгалтерського обліку, вже в закритому періоді;
- wsgw 20 купівля товарів або послуг за завищеними цінами;
- wsgw 21 неправильний розподіл витрат між операційними відділами;
- wsgw 22 дефіцит покупок та інших цінних товарів.

Проаналізувавши ризики були сформовані наступні контролі:

- control 1 фінансовий відділ перевіряє рух коштів на рахунках на обґрунтованість, послідовність і відповідність операцій у бухгалтерському обліку та банківській звітності, а також проводить звірку залишків коштів на рахунках;
- control 2 банківські виписки імпортуються автоматично із системи клієнт-банка;
- control 3 бухгалтери, офіс-менеджери, персональні помічники надсилають до фінансового відділу відомість руху грошових коштів за попередній місяць та залишки коштів на рахунках підприємств;
- control 4 договори та платіжні доручення підписуються за погодженням з фінансовим відділом;

- control 5 курс автоматично імпортується з сайтів НБУ, yahoo;
- control 6 фінансовий відділ перевіряє курси валют;
- control 7 фінансовий відділ/бухгалтери проводять регулярні звірки з контрагентами;
- control 8 проводиться загальний аналіз нестандартних виплат, перевірки нарахувань заробітної плати, порівняння попередніх місяців;
- control 9 факт надходження та якість отриманих товарів і послуг перевіряється відповідальними особами структурних підрозділів залежно від виду закупівлі;
- control 10 затвердження посадових окладів, ставки фіксуються в пропозиціях про роботу, будь-які зміни в окладах оформляються відповідними документами та затверджуються керівником проекту;
- control 11 суми податку розраховуються автоматично та контролюються фінансовими менеджерами;
- control 12 фінансовий директор перевіряє та затверджує всю звітність, підготовлену фінансовими менеджерами/бухгалтерами;
- control 13 бухгалтер звіряє фінансову звітність з даними системи ЄЦП перед звітуванням фінансовому директору;
- control 14 порівняння сум з попередніми періодами, аналіз різниць;
- control 15 автоматизований нарахування заробітної плати, який контролюється фінансовим відділом;
- control 16 фінансовий директор перевіряє та затверджує фінансову та податкову звітність, підготовлену бухгалтерами;
- control 17 відображені суми контролюються фінансовим відділом;
- control 18 ставки податку отримані від бухгалтера, який має доступ до банківських рахунків та рахунків працівників;
- control 19 у програмному забезпеченні передбачено експорт податкових накладних, де відбувається реєстрація податкових накладних;
- control 20 суми розраховуються автоматично у файлі заробітної плати;

- control 21 реалізація здійснюється тільки на підставі підписаних договорів або передоплати;
- control 22 контроль за операціями з нарахування та сплати податків здійснює фінансовий директор;
- control 23 всі питання по замовленнях, шаблони рахунків автоматизовані;
- control 24 оновлену інформацію направляє до департаменту фінансів відділ кадрів – спеціаліст відділу кадрів;
- control 25 фінансовий відділ проводить зустріч з спеціалістом відділу кадрів для перевірки всіх підвищень зарплати;
- control 26 фінансовий відділ відстежує обсяги продажу, торгові баланси та платежі;
- control 27 усі виплати контролюються фінансовим відділом;
- control 28 доступ до документації обмежений логіном і паролем, функції користувача обмежені;
- control 29 зміни можливі лише за погодженням з фінансовим директором;
- control 30 фінансовий відділ проводить закупівлю/відшкодовує витрати тільки після погодження з керівником;
- control 31 розподіл витрат та аналіз закупівель, комерційних операцій здійснює керівник проекту;
- control 32 дотримання політики "розподілу витрат";
- control 33 фінансовий відділ збирає всю документацію щодо операцій;
- control 34 фінансовий відділ контролює підготовку всіх файлів обліку готівки/картки;
- control 35 проведення регулярних інвентаризацій, порівняння фактичної кількості з даними бухгалтерського обліку;
- control 36 фінансовий відділ здійснює регулярну звірку з іт – спеціалістом;
- control 37 фінансовий департамент перевіряє, чи правильно класифіковано операції та чи правильно вони представлені в бухгалтерському обліку та звітності;

- control 38 фінансовий відділ розробив мапінг, який підходить для управлінського обліку підприємства та постійно оновлює, вдосконалює його.

Матриця допомагає бути більше адаптивним та з мінімальними втратами підлаштуватися та зреагувати, якщо небажана подія все ж таки відбулась. Вона є моментальним знімком профілю ризику підприємства, вимірюючи ризики організації порівняно з формалізованими діями, вжитими для запобігання виникненню негативних подій. Впровадження ризик-матриці є одним з ефективних інструментів для забезпечення відповідного контролю ризиками в діяльності підприємства. Цей метод дозволяє систематизувати та оцінити різні види ризиків, що можуть виникнути в діяльності підприємства, виокремивши їх за ступенем важливості та ймовірності виникнення.

Отже, після впровадження ризик-матриці підприємство зможе ефективно контролювати ризики, які можуть вплинути на його діяльність. Ризик-матриця дозволяє підприємству оперативно реагувати на ризики, проводити аналіз причин виникнення та вживати заходів для їх усунення чи зменшення наслідків. Також, впровадження ризик-матриці дозволяє зменшити час та витрати на контроль за ризиками та забезпечує високу якість управління ризиками в діяльності підприємства.

3.3 Запровадження політик в діяльності підприємства для управління ризиками

Найчастіше на підприємствах проблеми виникають, тому ще немає чіткого розуміння всіх деталей процесів учасниками, які є невід'ємною частиною. Саме тому на підприємстві повинен бути впроваджений відповідний механізм, що включає в себе затверджені політики від кожного департаменту, який надає певні інструкції та алгоритм виконання процесів іншим співробітникам, що не відносяться до цієї команди, але мають певні спільні завдання або перехресні задачі [12].

Розглянемо декілька політик, які були запроваджені фінансовим департаментом на досліджуваному підприємстві, враховуючі попередній досвід взаємодії, діскомунікації, помилок.

Обліковці пишуть політику по виплаті заробітної плати для того, щоб забезпечити ефективне управління фінансами компанії та збалансувати витрати на оплату праці з загальними витратами організації [46].

Політика по виплаті заробітної плати включає в себе різні аспекти (додаток Б), такі як:

1. Опис процедури затвердження та виплати заробітної плати.
2. Початок співпраці.
3. Розрахунок суми винагороди.
4. Варіанти виплати праці.
5. Відшкодування податків.
6. Послуги бухгалтера
7. Припинення співпраці.

Пункти політики по виплаті заробітної плати покривають різні ризики, які можуть виникнути в процесі виплати заробітної плати:

1. Опис процедури затвердження та виплати заробітної плати допомагає уникнути ризиків, пов'язаних зі змінами в системі виплат та відсутності чіткого порядку їх затвердження та виплати.

2. Початок співпраці в політиці по виплаті заробітної плати включаєв себе обговорення заробітної плати та умов праці до укладення контракту, що допомагає уникнути ризиків, пов'язаних з невідповідністю очікувань працівників щодо заробітної плати та умов праці.

3. Розрахунок суми винагороди в політиці по виплаті заробітної плати включає в себе чітко визначені критерії та методи розрахунку заробітної плати, що допомагає уникнути ризиків несправедливої оплати праці та ризиків збитків через надмірну витрату на оплату праці.

4. Варіанти виплати праці в політиці по виплаті заробітної плати включають в себе різні опції, такі як премії, бонуси, акції тощо, що допомагають

забезпечити стимулювання та мотивацію працівників та уникнути ризику втрати талантів та незадоволення працівників [8].

5. Відшкодування податків в політиці по виплаті заробітної плати включає в себе чіткі інструкції щодо належного розрахунку та сплати податків за заробітну плату.

6. Послуги бухгалтера в політиці по виплаті заробітної плати включають в себе співпрацю з професійними бухгалтерами для забезпечення належного обліку фінансів та виплат заробітної плати, що допомагає уникнути ризиків неправильного розрахунку заробітної плати та порушення фінансових правил.

7. Припинення співпраці в політиці по виплаті заробітної плати може включати в себе чіткі інструкції щодо виплати заробітної плати за останній період роботи та компенсації інших витрат, що допомагає уникнути ризиків правових проблем та незадоволення працівників.

Наявність чіткої політики по виплаті заробітної плати допомагає уникнути цих ризиків та забезпечити ефективне управління фінансами компанії. Відповідно, наявність чіткої та дотримуваної політики по виплаті заробітної плати є важливою складовою ефективного управління фінансами та людськими ресурсами підприємства. політика про бізнес-поїздки є важливим інструментом управління фінансами компанії, який допомагає забезпечити контроль над витратами, забезпечити дотримання правил та вимог законодавства, забезпечити безпеку та належну репутацію компанії [48].

Компанія знаходиться на етапі розвитку, тому топ-керівництво, голови проектів/департаментів та інші працівники мають велику кількість бізнес-поїздок на конференції для залучення інвесторів, тому обліковці розробили політику по бізнес-поїздкам (Додаток В), щоб регулювати витрати, пов'язані з подорожами працівників, та забезпечити їх належну відповідність бюджету компанії:

1. Контроль витрат. Одним з головних завдань для успішної діяльності підприємства є забезпечення контролю за витратами компанії. Бізнес-поїздки можуть стати великою статтею витрат, і політика про бізнес-поїздки допомагає контролювати та обмежувати ці витрати. Це включає обмеження виділення коштів

на перельоти, проживання та інші витрати, а також встановлення максимальних лімітів витрат на певний період часу.

2. Визначення правил і процедур. Політика про бізнес-поїздки також допомагає визначити правила та процедури, що визначають те, як працівники можуть отримувати затвердження на подорожі та які витрати будуть покриті компанією. Це допомагає уникнути непорозумінь та забезпечити належну відповідність процедур бізнес-поїздок бюджету компанії.

3. Забезпечення відповідності законодавству. У багатьох країнах є правила та обмеження, що стосуються бізнес-поїздок та витрат, пов'язаних з ними [58].

4. Політика про бізнес-поїздки допомагає забезпечити ефективний контроль над витратами компанії на бізнес-поїздки, забезпечити безпеку та належну репутацію компанії, а також контролює дотримання вимог законодавства.

Отже, політика по виплаті заробітної плати допомагає уникнути різних ризиків, пов'язаних зі змінами в системі виплат, несправедливою оплатою праці, незадоволенням працівників, надмірними витратами на оплату праці, несплатою податків, неправильним розрахунком заробітної плати, порушенням фінансових правил та правовими проблемами. Також на підприємстві розробляється політика про бізнес-поїздки, враховуючи потреби та цілі компанії, а також вимоги законодавства та міжнародних стандартів.

3.4 Вплив людського фактору на управління ризиками в діяльності підприємства

Основою для розвитку поведінкової економіки стали дослідження американських психологів Аймоса Тверскі та Деніела Канемана. Вчені довели, що людина не сприймає ситуації стандартно як по інструкції, будь то особисті або робочі моменти, вона завжди має упередженість, суб'єктивну думку, які впливають на різні сфери її життя [63]. Такі явища можна спостерігати і в процесі управління бізнесом топ-менеджерами. Тобто нераціональна поведінка економічних агентів створює нераціональну поведінку ринкових відносин [30].

Один з таких прикладів ірраціональної поведінки є **упередженість підтверджень та інтерпретацій**. Науковці довели, що всі люди мають упередженість щодо своїх думок та переконань [64]. Дуже часто це відбувається, як прийняття бажаного за реальність, адже людська природа має обмежену здатність для сприйняття даних раціональним чином [31]. Це сприяє тому, що людина має надмірну впевненість в своїй думці.

Керівники та менеджери компаній все одно залишаються людьми на робочих місцях, тому ці ризики так само впливають і на бізнес. Керівники різних департаментів, в яких є спільні процеси в компанії можуть мати різне очікування та бачення як від налаштування робочих процесів, так і від їх результатів. Один з прикладів такої ірраціональної поведінки в компаніях можна спостерігати при плануванні бюджету на наступні періоди.

Розглянемо ситуацію, що керівник фінансового департаменту і керівник операційного департаменту планують бюджет компанії. Кожен з них до робочої зустрічі вже мав сформовані думки щодо тих та інших питань. Якщо двоє менеджерів мають кардинально протилежні погляди, то дійти до спільного знаменника майже неможливо. Вони будуть намагатися переконати один одного, поки один з них не поступиться і все одно залишиться при своїй думці, що призведе до конфліктних ситуацій. Навіть якщо буде доведена неефективність однієї із гіпотез – складність уникнути ризику залишається, тому що пропозиція змінити вже сформовану думку викликає негативні емоції у людей. [30]

Тобто навіть, якщо аналізуються однакові дані, їх інтерпретація у кожного керівника може бути різна, хоча вони однаково вивчали факт за попередні роки. Адже наш мозок фіксується на першочерговому припущенні і вже далі оцінює інформацію таким чином, щоб в результаті підтвердити думку [30]. Також менеджери можуть несвідомо не брати в увагу факти, які спростовують їх сформовані думки та гіпотези, з чого випливає ефект «упередження відсутності підтвердження»

Це стосується політичних та інших організаційних сфер діяльності. Така поведінкова ірраціональність є загрозою для роботи та прийняття коректних управлінських рішень, що приносять максимальну користь.

Іншим прикладом є ефект «якорування». Більшість людей приймає рішення відповідно до інформації, яка була отримана першочергово, тому вона стає своєрідною відправною точкою [32]. З цим «якорем» здійснюється порівняння наступних фактів та обставин, через яке надалі відбувається оцінка та ухвалення рішень [63].

Щодня суспільство дає оцінку, створює судження щодо тих або інших питань маючи обмежену або недостовірну кількість фактів, зосередившись тільки на першій інформації, яка потрапила в поле уваги. Більшість людей помилково вважає, що дані є повними та достатніми.

Такі самі процеси відбуваються і з керівниками компаній, що призводить до використання невірних методів в системі управління підприємством, та навіть змушує бачити неіснуючі закономірності в управлінському обліку, які будуть закріплюватися когнітивною системою людини.

Розглянемо інший приклад, коли компанія переносить бізнес та переїжджає в іншу країну. Зазвичай розпорядники бюджету «заякорені» у вартість на оренду офісу, яка була в попередній країні. Якщо компанія проводить релокацію в країну з більш високим рівнем життя, то їх витрати на оренду не зростуть на новому місці. А якщо компанія переїжджає з більш дорогої країни, найчастіше вони не зменшують свої витрати на оренду, що є ірраціональним.

Так само цей ефект можна використовувати в зворотному напрямку – підвищувати дохідність та розширювати клієнтську базу. Деякі компанії починають перемовини з клієнтами проговорюючи, скільки останні можуть зекономити при співпраці, а вже потім називають ціну послуг, тобто одразу подається приємний бік угоди. Наприклад, клієнту легше сприйняти, що він зможе зекономити 20 млн грн, та заплатити комісію 1 млн грн, ніж одразу почути, що послуги компанії коштують 1 млн грн.

Ставлення до втрат - людській натурі набагато складніше пережити втрати, ніж радість від виграшу однієї і теж суми [63]. Адже саме в цей момент людина концентрується на маржинальній зміні своїх статків, яка є при цьому ще й короткостроковою, та має складність сконцентруватися на загальному статку. Ніхто не любить втрачати, усі люблять придбавати [48].

Вчені Деніел Канеман і Амос Тверські доказали, що людина приймає рішення щодо ризику в залежності від того, чи зможе вона щось отримати, чи ні [63]. Це стосується і бізнес-сфери. Тому кожен раз керівники створюють так звану відправну точку, в порівнянні з нею, приймають рішення, чи компанія втрачає або набуває. Тому наші рішення часто залежать від того, виграємо ми або програємо. І коли ми це розуміємо, стаємо більш ризиковими. Це ще один фактор поведінкової економіки, який має велику вплив ірраціональності людини при прийнятті управлінських рішень.

Ефект компетентності - люди зазвичай приймають більш вагомі рішення в тих сферах, в яких вони вважають себе більш компетентними [31]. Науковцями було доведено, що ризикованість при прийнятті рішень в цьому напрямку має пряму пропорційну залежність. Тобто інвестори підписують більше ризикованих угод, там де вони вважають себе найкомпетентнішими, що може призвести до збитків.

Недопущення втрат - економічні агенти, які опинилися перед загрозою великих втрат і мають шанс досягнути рівня беззбитковості, надзвичайно схильні до ризику, навіть якщо зазвичай не проявляли такої поведінки [32].

Це також стосується і професійних інвесторів. Менеджери здійснюють більш ризиковані угоди в четвертому кварталі року перед поданням фінансової звітності, яка впливає на місце у світових рейтингах. Наприклад S&P 500, заснований компанією Standard & Poor.

S&P 500 — фондовий індекс, який включає 500 акціонерних компаній США, що мають найбільшу капіталізацію [66]. Цей список вважається барометром американської економіки, що підтверджує його авторитетність та змушує

керівників приймати неконтрольовані рішення, щоб досягнути хоча б рівня беззбитковості.

Так само впливає і рейтинг The Global 2000 за версією журналу Forbes, в якому оцінка компаній базується по чотирьох критеріях: продажі, прибуток, активи, ринкова вартість, та інші рейтинги [65].

Саме через такі ситуації і з'явилося поняття психічний облік.

Психічний облік – це поняття в галузі поведінкової економіки, яке було розроблено економістом Річардом Х. Талером. Він стверджує, що такий ментальний облік змушує людей, які так само є керівникам, менеджерами компанії, приймати нерациональні рішення щодо інвестицій та навіть поводитися фінансово контрпродуктивно, незрозуміючи цього [62].

Працівники можуть пропустити розгляд ризиків або кореляції суб'єктивних думок, коли вони задають ціль та методи її досягнення.

Наприклад, це може призвести до створення великої кількості інвестиційних портфель, хоча раціональніше було б розглядати як один єдиний портфель. Багато інвесторів розділять інвестиційні портфелі на безпечні та спекулятивні, обґрунтовуючи тим, що на загальний портфель не буде впливу та негативної віддачі від спекулятивних вкладень. Однак в результаті немає різниці інвестор має один чи більше інвестиційних портфель, але на поділ інвестор викладає час, ресурси та зусилля.

Ефект капкану присутній як і в повсякденному житті, так само і в економічній сфері [30]. Партнери, які є у шлюбі 10 років, можуть не розлучатися, хоча їх спільне життя не задовольняє обох і при цьому витратити свій час один на одного далі, нічого не змінюючи та думаючи про кількість років їхнього шлюбу. Тобто акцентувати увагу на минулому та вже вкладенні зусилля, ніж на майбутні ресурси, які потрібно буде задіяти для подальшого підтримання процесу, який не приносить користі та задоволення.

На практиці чимало прикладів, коли економічні агенти потрапляють в таку саму пастку. Наприклад, багато компаній продовжують інвестувати в проекти, в яких погіршились перспективи та результати. Керівники обґрунтовують такі

рішення вже вкладеними коштами, часом та зусиллями в цей напрямок та намагаються вийти хоча б в точку беззбитковості. Мало хто з них порівнює скільки компанія ще вкладе додаткових ресурсів, і як вона могла б їх більше ефективно використати, інвестувавши б в новий проект, а не продовжуючи тягнути попередній.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновки, що дослідження цього напрямку набуває великої популярності серед науковців, адже існує багато аспектів, які потребують детального вивчення та аналізу, наприклад, створення математичних моделей в поведінковій економіці.

Ірраціональна поведінка при прийнятті управлінських рішень на підприємствах більш розповсюджена, ніж вважалось раніше – до розвитку поведінкових фінансів.

Отже, керівники та менеджери компаній повинні досліджувати себе, свої дії та рішення, розвивати в себе раціональні підходи та позбавлятися ірраціональних вчинків. Компанії повинні залучати в бізнес-процеси наступних спеціалістів, таких як: скрам-майстри, People Partners та інших хто є неупередженими і незалежними експертами та консультантами, для зменшення ризику прийняття ірраціональних рішень. Тому що розвиток економіки та ринків є результатом рішень, які приймає людина.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичної та практичної бази системи обліку, аналізу і контролю забезпечення ефективного управління ризиками діяльності підприємства дозволяє сформулювати такі висновки та надати пропозиції:

1. Управління ризиками в бухгалтерському обліку може допомогти організаціям впоратися з ризиками та захистити свою фінансову стабільність і репутацію. Це можна зробити за допомогою алгоритмів, які дозволяють ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками в обліку. Основні етапи управління ризиками в бухгалтерському обліку включають ідентифікацію ризиків, оцінку їх впливу на діяльність підприємства, розробку та виконання планів управління ризиками.

2. Ведення бухгалтерського обліку вимагає уваги до ризиків та їх зниження. Це можна забезпечити за допомогою різних методів, таких як розподіл обов'язків, регулярні аудити, оцінка ризиків, навчання та освіта персоналу, використання автоматизованих засобів контролю та найм кваліфікованого персоналу. Це допоможе знизити ризик помилок та шахрайства, забезпечити точність і достовірність фінансової інформації, дотримання законів і правил, а також надати точну та достовірну інформацію про фінансову діяльність.

3. Для визначення оптимального співвідношення між бажаним рівнем ризику та додатковими витратами необхідно ретельно розглядати ряд факторів. Ці фактори включають потенційні наслідки ризику, загальну толерантність до ризику організації або окремої особи, потенційні вигоди від зменшення ризику, наявні ресурси, нормативні вимоги, невизначеність і мінливість, а також перспективи зацікавлених сторін. Потенційні наслідки ризику включають не тільки фінансові втрати, але і можливість втратити клієнтів, пошкодження репутації, порушення регуляторних вимог тощо. Ці наслідки можуть бути різними для різних видів ризиків, тому їх потрібно оцінювати і порівнювати.

4. Створення інформаційної бази для аналізу економічних ризиків є невід'ємною складовою ефективного управління ризиками в компанії. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати ряд ключових аспектів. Інформаційна

база може містити різноманітні джерела даних, такі як фінансові звіти, аналітичні звіти ринку, технічні звіти та інші дані, що стосуються діяльності компанії. Ці дані можуть бути отримані з різних джерел, включаючи внутрішні бази даних компанії та зовнішні аналітичні звіти.

5. Методика економічного аналізу ризиків передбачає проведення ряду етапів, зокрема збір та аналіз вихідних даних, визначення ризиків, оцінку їх впливу, розробку стратегій зменшення ризиків та моніторинг результатів. Використання такої методики допомагає зменшити ризики та забезпечити ефективне управління бізнесом. Економічний аналіз ризиків є ключовим фактором для ефективного управління ризиками в бізнесі. Це означає, що важливо проводити дослідження, щоб зрозуміти, які ризики можуть вплинути на успіх бізнесу та як їх можна зменшити або уникнути.

6. Оцінювання ефективності управління ризиками є важливим етапом у процесі управління ризиками, оскільки це дозволяє підприємству оцінити ефективність своєї роботи та знайти шляхи для поліпшення процесу. Цей процес дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки ефективно воно управляє ризиками та які заходи потрібно прийняти для покращення цього процесу. Підприємства, які регулярно проводять оцінювання ефективності управління ризиками, мають більш високий рівень захищеності від ризиків та можуть успішно конкурувати на ринку.

7. Для ефективного керування ризиками та кризовими ситуаціями, організації повинні створювати та використовувати плани. Ці плани повинні бути розроблені з урахуванням конкретних ризиків та потенційних кризових ситуацій, які можуть виникнути в організації. У планах повинні бути визначені процедури та ресурси, які необхідні для ефективного врегулювання кризових ситуацій, таких як природні катастрофи, кібератаки, фінансові кризи та інші. Створення та використання планів для керування ризиками та кризовими ситуаціями можуть допомогти організаціям подолати проблеми, що виникають внаслідок ризиків. Ці плани повинні регулярно оглядатися та оновлюватися, щоб переконатися, що вони все ще ефективні та відповідають змінним умовам.

8. Після впровадження ризик-матриці, підприємство може ефективно контролювати ризики, що можуть впливати на його діяльність. Ризик-матриця дозволяє підприємству оперативно реагувати на ризики, проводити аналіз їх причин та вживати заходів для зменшення наслідків або їх усунення. Впровадження ризик-матриці також дозволяє скоротити час та витрати на контроль за ризиками та забезпечує високу якість управління ризиками в діяльності підприємства.

9. Створення політик по виплаті заробітної плати та бізнес-поїздкам на підприємстві сприяє уникненню ризиків, пов'язаних зі змінами у системі виплат, несправедливою оплатою праці, незадоволенням працівників, надмірними витратами на оплату праці, порушенням фінансових правил, правовими проблемами та іншими подібними непорозуміннями. Політика про бізнес-поїздки також має враховувати потреби та цілі компанії, а також вимоги законодавства та міжнародних стандартів, і бути регулярно поновлюваною та корегованою залежно від потреб та змін у законодавстві та стандартах.

10. Керівники та менеджери компаній повинні аналізувати свої дії та рішення, розвивати в собі раціональні підходи та позбавлятися ірраціональних вчинків. Компанії повинні залучати до бізнес-процесів таких спеціалістів, як скрам-майстри, People Partners та інші, які є незалежними консультантами та експертами, щоб зменшити ризик прийняття ірраціональних рішень. Адже розвиток економіки та ринків залежить від рішень, які приймають люди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 (зі змінами і доповненнями) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Господарський Кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 03.04.2020).
3. Податковий Кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>. (дата звернення: 03.04.2020).
4. Цивільний кодекс України від 19.06.2003 № 435-IV зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення 01.04.2020)
5. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 07.02.2018 року № 2258-VIII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 14.02.2023)
6. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. №996-XIV : відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. - № 40. – ст.365 (із змінами і доповненнями) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 03.04.2020).
7. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 01.01.2022 року № 851-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 14.02.2023)
8. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 року № 1667-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 14.02.2023)
9. Закон України «Про національну програму інформатизації» від 01.12.2022 року № 2807-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 14.02.2023)
10. Міжнародні стандарти фінансової звітності. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti>

11. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit> (дата звернення: 14.02.2023)

12. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13?lang=ru> (дата звернення: 03.04.2020).

13. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>

14. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія / О.В. Ареф'єва, Т.Б.Кузьменко. – К.: Видавництво Європейського університету, 2015. – 170с.

15. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 116–121.

16. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком / Г.Л. Вербицька // Фінанси України. – 2019. – № 4. – С. 34-41.

17. Голованенко М. В., Головка В. І., Головка В. І., Дерун І.А., Цибульник М.А., Шарманська В.М., Шарманська С.О., Филюк Г.М /З за заг. ред. Филюк Г. М., Головка В. І. Економічний аналіз Підручник / - Київ: ВЦ «Академія», 2021. – 880с.

18. Головка В.І., Безкоровайна О.О. Аналіз нормативно-правового регулювання обліку грошових потоків. Регіональна економіка та управління. № 1(19). С.22-31

19. Головка В.І., Головка І.В., Цибульник М.О., Шарманська В.М., Шарманська С.О Фінансовий облік, звітність і аналіз підприємства у відповідності до стандартів GAAP: [навчальний посібник]./ К.: ВПЦ «Київський університет», 2021. 534 с.

20. Головка В.І., Гринь А.В. Прагматичні аспекти аналізу інвестиційної діяльності підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» № 22 (62) с. 7-12

21. Головка В.І., Пугач І.В. Модифікація моделі виробничих витрат в системі прийняття ефективних управлінських рішень. Регіональна економіка та управління №1 (27) .
22. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. / Горго І.О. // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. № 11. – С. 29-42.
23. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К.: Державне вид.-інформ. агенство «Зв'язок», 2010. – 150 с.
24. Дерун І.А. Ідентифікація ризиків в системі бухгалтерського обліку підприємства / І.А. Дерун // Економічний часопис - XXI. – 2016. – № 159(5–6). – С. 97–100.
25. Дорош Н.І. Оцінювання управління ризиками як функція внутрішнього ризик-орієнтованого аудиту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 5 (194). 2017. С. 13 – 21.
26. Засадний Б.А. Взаємодія компонентів внутрішнього контролю відповідно до концепції COSO. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2018. №30– С. 102–106.
27. Засадний Б. А. Внутрішній контроль бухгалтерських ризиків в умовах застосування МСФЗ. Бізнес-навігатор (Index Copernicus). 2018. №2-2 (45). С.128–132.
28. Засадний Б. А. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. № 17. С. 146–149.
29. Кірей О. С. Методика ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків управління необоротними активами / О. С. Кірей // Ефективна економіка. – 2012. – № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
30. Кизима Т.О. Поведінкові фінанси у концепціях класичної та інституціональної теорій. Світ фінансів. Тернопіль, 2013. Вип. 3. С. 7-18.

31. Кривий В.І. Передумови виникнення поведінкової економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. Херсон, 2016. Вип. 18. С. 12-16.
32. Куликов Ю. С. Поведінкова економіка і фінансові ринки / Ю. С. Куликов // Вісник Дніпропетровського національного університету. – 2007. – №12/2. – С. 47-59.
33. Ліпич М.А. Поведінкові фінанси : концептуалізація поняття. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Оеса, 2014. Т. 19. С. 54–58.
34. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6. – Т. 1. – С. 105–108.
35. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія / В.В. Лук'янова. – Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. – 312с.
36. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навчальний посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464с.
37. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки». – 2014. – №3. – Т.2. – С.33-39.
38. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник / А.В.Матвійчук. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. -224 с.
39. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві / Л. І. Ріщук, О. Ю. Кушлик // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 1(2). - С. 77-82.
40. Склярук І.П. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Управлінський облік». – К.: ТОВ «Центр поліграфії «Компринт», 2019. 78 с.
41. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків // Н. С. Скопенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – Т. 2, № 2 (66). – С. 224–227.

42. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств // Н. С. Скопенко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2019. – Випуск 198, Т. IV. – С. 910–916.

43. Травінська С.І. Внутрішній контроль в системі управління суб'єктів малого підприємництва. Основні напрями удосконалення бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах євроінтеграції: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 12 травня 2021 року. Харків: Стильна типографія, 2021. С.189-192.

44. Травінська С. І. Методика оцінювання ризиків, пов'язаних з поточними зобов'язаннями, та управління ними на підприємстві. Економіка. Фінанси. Право. № 9/1. С.19–27.

45. Фоміна О.В. Оцінка ризиків підприємства в системі обліку / О.В. Фоміна, О.М. Гончаренко // Економічний часопис XXI. – 2015. – № 3–4(2). – С. 67–70.

46. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Поведінкова економіка : сутність та підходи до визначення. Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. Львів, 2016. Вип. VIII. С. 71-78.

47. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2. С. 9-13

48. Шаманська Н.В., Шаманська О.І. Теорія поведінкових фінансів : генезис та еволюція. Світ фінансів. Тернопіль, 2015. Вип. 1. С. 173-184.

49. Шарманська В.М., Головка І.В., Шарманська С.О. Теоретико-ситуаційний компендій прагматичних фінансових розрахунків в комерційних угодах: Навчальний посібник/ Київ: Національна академія прокуратури України, 2017. 270 с.

50. Шарманська В.М., Головка В.І., Головка І.В., Шарманська С.О. Судово-бухгалтерська експертиза: Навчальний посібник/ Київ: ПрАТ «Видавництво «Київська правда», 2018. 432 с.

51. Шарманська В.М., Панкратова Т.О. Сутність управлінського обліку та витрат за центрами відповідальності, їх роль у господарській діяльності підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». №2(82). С. 31-34. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15819274989714.pdf>.

52. Шарманська В.М., Калюжна О.О. Аналіз ризиків, пов'язаних з використанням основних засобів. Мистецтво наукової думки. 2019. № 3. С. 14-16.

53. Швець В.Г., Михальська О.Л. Стандартизація та гармонізація управлінського обліку та економічного аналізу в умовах перехідної економіки Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 6 (213) / 2020. – с. 48–53

54. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Головатенко. — К. : Знання, 2008. — 271 с.

55. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів / В. Шпандарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3. – Т. 1. – С. 241–244.

56. Штепа В. Проблема ризику в теоретичних і прикладних дослідженнях: природа, фактори, аспекти прояву та впливу на фінансовоекономічну безпеку підприємства / В. Штепа, Л. Васільєва // Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька Дніпро: Пороги, 2020. – С. 376-387.

57. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики / О. Ястремський // Банківська справа. – 2019. – №1. – С.20-30.

58. Economic risk management system at the enterprise in the convention of the covid-19 pandemic 2021. — Режим доступу : https://www.researchgate.net/publication/351685452_economic_risk_management_system_at_the_enterprise_in_the_convention_of_the_covid-19_pandemic

59. Sharmancka V.M., Golovko V.I., Tsybulnyk M.O. Attributive propaedeutics of accounting reporting asameans of communicating the system of indicators

indescriptive models of economic analytics. World Science. 2018. №12 (40). Vol. 2. P. 4-11.

60. Sharmancka V.M., Golovko V.I., Tsybulnyk M.O. Optimization adaptation and post-optimal analysis of financial factors of the borrower's enterprise according to the creditor's criteria requirements. Sciences of Europe. №34 Vol. 3. P. 71-77.

61. Sharmancka V.M., Golovko V.I., Tsybulnyk M.O. Quantification valuation of cash flows based on accounting data. East European Scientific Journal. 2018. №12 (40). Part 3. 2018. P. 58-66.

62. Thaler, Richard. Behavioral economics. How emotions affect economic decisions / trans. Svitlana Krykunenko. K.: Nash Format, 2018. — 464 c.

63. Tversky A. Kahneman D., Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. Journal of Risk and Uncertainty. 1992. № 4. P. 297-323.

64. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. Risk management. - 1996. - № 6. - P. 22-27.

65. Forbes. Global 2000 - [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=32d203ec5ac0>

66. S&P500 - [Electronic resource]. - Access mode: https://uk.wikipedia.org/wiki/S%26P_500

ДОДАТКИ

Додаток А

SCOT	Assertions (A)	Risks (WCGW - What could go wrong)	Risks assessment	Controls (C)	IT/Manual	Frequency	Responsible person (control bearer), name	Position of the Responsible person
Cash receipts and cash disbursements	A/C/E	WCGW 1 The transaction is duplicated in accounting	low	C 1 The Finance Department checks the cash flow on the accounts for the validity, consistency and compliance of transactions in accounting and bank statements, other supporting documents. Also the Finance Department reconciles the balance of funds on the accounts.	Manual	Daily	Finance Department	Finance Managers
			low	C 2 Bank statements are imported automatically from the Client-Bank system.	IT	Monthly	Finance Department	Finance Managers Accountants
	O	WCGW 2 Fictitious payment is reflected in the accounting	low	C 3 Accountants, office managers, personal assistants send to the Finance Department a list of cash flows for the previous month and the balance of funds in the accounts of companies.	IT-Manual	Monthly Weekly Monthly Daily	Ops Departments	Accountants Operations Managers Personal assistants Finance managers
			low	C 4 Agreements and payment orders are signed with the approval of the Finance Department.	Manual	On request	Alexander Romanov	CFO
	C/V	WCGW 3 The transaction is recorded in the wrong amount. The amount is incorrect.	low	C 33 The Finance Department collects all documentation on transactions.	Manual	Daily	Finance Department	Finance Managers Accountants
			low	C 1 The Finance Department checks the cash flow on the accounts for the validity, consistency and compliance of transactions in accounting and bank statements, other supporting documents. Also the Finance Department reconciles the balance of funds on the accounts.	Manual	Daily	Finance Department	Finance Managers
	A/C	WCGW 4 Completed payment not recorded in accounting	low	C 2 Bank statements are imported automatically from the Client-Bank system.	IT	Monthly	Finance Department	Finance Managers Accountants
			low	C 3 Accountants, office managers, personal assistants send to the Finance Department a list of cash flows for the previous month and the balance of funds in the accounts of companies.	IT-Manual	Monthly Weekly Monthly Daily	Operation Departments	Accountants Operations Managers Personal assistants Finance managers
			low	C 4 Agreements and payment orders are signed with the approval of the Finance Department.	Manual	On request	Alexander Romanov	CFO
			low	C 34 The Finance Department supervises the preparation all Cash/Card accounting files.	Manual	Daily	Finance Department	Finance Managers

C&U	WCGW 23 Wrong transaction mapping	low	C 38 The Finance Department has developed a mapping that is suitable for the management accounting of the company and and constantly updates, improves it.	Manual	Quarterly	Finance Department	CFO Finance Managers
		low	C 37 The Finance Department checks that transactions have been classified properly and fairly presented in accounting and reporting.	IT-Manual	Daily	Finance Department	Finance Managers
A	WCGW 5 Incorrect exchange rate used	low	C 5 The exchange rate is automatically imported from the NBU, Yahoo websites.	IT	Daily	Finance Department	Finance Managers
		low	C 6 The Finance Department checks the exchange rates.	Manual	Daily	Finance Department	Finance Managers
Purchases	A/C/E	low	C 9 The fact of receipt and the quality of the goods and services received are checked by the responsible persons of the departments, depending on the type of purchase.	Manual	On request	The responsible persons of the departments	Initiator Head of the project
		low	C 27 All payments are controlled by the Finance Department.	IT-Manual	On request	Finance Department	Finance Managers
A	WCGW 5 Incorrect exchange rate used	low	C 5 The exchange rate is automatically imported from the NBU, Yahoo websites.	IT	Daily	Finance Department	n/a
		low	C 6 The Finance Department checks the exchange rates.	Manual	Daily	Finance Department	n/a
V	WCGW 20 Purchasing goods or services at inflated prices	low	C 30 The Finance Department makes a purchase/reimburses expenses only after the manager's approval.	IT-Manual	On request	Finance Department	n/a
		low	C 31 Distribution of costs and analysis of procurement, commercial operations is carried out by the Head of the project.	IT-Manual	On request	n/a	Head of the project
A/C/E	WCGW 22 Shortage of purchases, PPE and other valuable goods.	low	C 35 Conducting regular inventories, comparing the actual quantity with the accounting data.	IT-Manual	Annually	Finance Department	Finance Managers
		low	C 36 The Finance Department makes regular reconciliations with IT - specialist.	IT-Manual	Monthly	Anatolii Smus Oleksandr Khoruzhenko	Finance Manager IT - specialist
O	WCGW 7 Inappropriate purchase initiated	low	C 30 The Finance Department makes a purchase/reimburses expenses only after the manager's approval.	IT-Manual	On request	Finance Department Head of the project	Finance Managers Head of the project
		low	C 31 Distribution of costs and analysis of purchases, commercial operations is carried out by the Head of the project.	IT-Manual	On request	Head of the project	Head of the project
Cost - Sharing	A/C/E	low	WCGW 8 An error was made in the calculation the amount of salary + taxes + overheads of each operational departments	IT	Monthly	Polina Yatsentiuk	Finance Manager

		low	C 17 The reflected amounts are controlled by the Finance Department.	IT- Manual	Monthly	Polina Yatsentiuk	Finance Manager
C&U	WCGW 21 Incorrect allocation of costs between operational departments	low	C 32 Abidance to "Cost-sharing" policy.	Manual	Monthly	Heads of the departments	Heads of the departments
		low	C 17 The reflected amounts are controlled by the Finance Department.	IT- Manual	Monthly	Polina Yatsentiuk	Finance Manager
Cut off	WCGW 9 Amounts is reflected in the wrong period	low	C 14 Comparison of amounts with previous periods, analysis of differences.	IT- Manual	Monthly	Polina Yatsentiuk	Finance Manager
		low	C 17 The reflected amounts are controlled by the Finance Department.	IT- Manual	Monthly	Polina Yatsentiuk	Finance Manager
Payroll							
A/C/E	WCGW 10 Payroll is duplicated	low	C 8 A general analysis of non-standard payments, checks of payroll accruals, comparison of previous months is carried out.	IT- Manual	Monthly	Finance Department	Finance Managers
		low	C 15 Automated payroll, which is controlled by the Finance Department.	IT	Monthly	Finance Department	Finance Managers
A/C/E	WCGW 11 Payment of funds to fictitious workers	low	C 8 A general analysis of non-standard payments, checks of payroll accruals, comparison of previous months is carried out.	IT- Manual	Monthly	Finance Department	Finance Managers
		low	C 15 Automated payroll, which is controlled by the Finance Department.	IT	Monthly	Finance Department	Finance Managers
A/C/E	WCGW 12 Payroll payments are made using incorrect wage	low	C 10 Approval of official salaries, rates are fixed in job offers, any changes in salaries are made out by the relevant documents and approved by the Head of the project.	IT- Manual	On request	n/a	Head of the project
		low	C 24 Updated information is sent to the Finance Department by an HR - generalist.	Manual	On request	Halytska Veronika	HR- Generalist
		low	C 25 The Finance Department has a meeting with an HR-generalist to check all salary raises.	Manual	Monthly	Finance Department Halytska Veronika	Finance Managers HR- Generalist
		low	C 8 A general analysis of non-standard payments, checks of payroll accruals, comparison of previous months is carried out.	IT- Manual	Monthly	Finance Department	Finance Managers
Sales							
A/C/E	WCGW 13 Sales transactions are not reflected in accounting	low	C 1 The Finance Department checks the cash flow on the accounts for the validity, consistency and compliance of transactions in accounting and bank statements, other supporting documents. Also the Finance Department reconciles the balance of funds on the accounts.	Manual	Daily	Finance Department	Finance Managers
		low	C 26 The Finance Department tracks sales volumes, trade balances and payments.	IT- Manual	Daily	Finance Department	Finance Managers
A/C/E	WCGW 14 The accounting reflects fictitious sales transactions	low	C 21 Realization is carried out only on the basis of signed contracts or prepayment.	IT- Manual	Daily	Finance Department	Finance Managers

Payrol Policy

Ціль: встановлення процедур затвердження та оплат наданих послуг.

Підготовлено: фінансовим департаментом

Затверджено: топ-менеджментом

Дата затвердження: 01/01/2023

Для кого: всіх працівників

Зміст

Процедура

- 1 Початок співпраці з новим працівником
- 2 Розрахунок суми винагороди
 - 2.1 Нарахування
 - 2.2 Відшкодування та утримання
 - 2.3 Період виплати
 - 2.4 Розрахунковий листок
- 3 Варіанти виплати винагороди
 - 3.1 Працівник має відкритий український ФОП – 3 група
 - 3.2 Працівник має відкритий ФОП – інша група
 - 3.3 Працівник немає ФОП
 - 3.4 Криптоплатежі
 - 3.5 Зміна варіанта оплати
- 4 Відшкодування податків
 - 4.1 Український ФОП 3 група
 - 4.2 ФОП інших країн
 - 4.3 Оплата податків
- 5 Послуги бухгалтера
- 6 Припинення співпраці з працівником

Процедура

Вихід нового працівника супроводжує HR департамент (розділ 1).

Винагорода працівнику нараховується відповідно до погодженої місячної суми в USD. Оплата наданих послуг відбувається **один раз на місяць, протягом 5 робочих днів** після закінчення місяця, в якому були надані послуги (розділ 2).

Доступні наступні варіанти виплати винагороди (розділ 3):

- ФОП 3 група – EUR;
- Revolut/Wise/Payoneer – EUR;
- Crypto – USDT;
- Cash – USD.

Додатково компанія відшкодовує податки українського ФОПу 3 групи разом з виплатою винагороди (розділ 4) та надає послуги бухгалтера (розділ 5).

Якщо компанія припиняє співпрацю з працівником, то остання винагорода виплачується після повернення техніки, яка була у тимчасовому використанні, та закриття заборгованості перед компанією, якщо така

була. Виплата відбувається протягом 5 робочих днів після закінчення місяця, в якому наданні послуги (розділ 6).

Початок співпраці з новим працівником

HR департамент супроводжує початок та оформлення (підписання необхідних документів – NDA, договір з ФОП та інше) співпраці з новим працівником та передає наступні деталі фінансовому департаменту:

- дата початку роботи;
- департамент
- посада;
- менеджер;
- розмір винагороди в USD Net/Gross;
- тривалість випробувального періоду;
- наявність ФОПу 3 групи.

Розрахунок суми винагороди

Нарахування

Винагорода працівнику нараховується відповідно до погодженої місячної суми в USD. Якщо відбувається перегляд цієї суми, HR департамент передає інформацію фінансовому департаменту про суму та дату з якої вступає в силу зміна.

Якщо співпраця з працівником тривала менше, ніж 1 місяць, винагорода зменшується відповідно до коефіцієнту = к-ть відпрацьованих днів/к-ть робочих днів в місяці.

HR департамент інформує фінансовий департамент про кількість святкових днів у місяці.

Відшкодування та утримання

Відшкодування та утримання здійснюються на дату формування розрахункової відомості за офіційним обмінним курсом:

- UAH – за курсом Національного Банку України.
- Інші валюти – за курсом Європейського Центрального Банку.

Запит на відшкодування витрат потрібно надіслати до 20-го числа місяця на пошту finance@roosh.tech, в якому працівник хоче отримати компенсацію витрат. Суми компенсуються після затвердження керівником проекту / департаменту (розпорядником бюджету), щодо фактично сплачених сум (*посилання на політику по відшкодуванням*).

Період виплати

Оплата наданих послуг відбувається *один раз на місяць, протягом 5 робочих днів* після закінчення місяця, в якому були наданні послуги. Авансові виплати не проводяться.

Розрахунковий листок

Працівник отримує інформацію через @RooshInfoBot в Telegram про:

- суми нарахувань;
- суми компенсацій та утримань;
- суми виплат;
- курси валют, використані для розрахунків;
- початковий та кінцевий залишки.

Для підключення @RooshInfoBot необхідно перейти за посиланням в Telegram в чат, та написати повне ПІБ. Бот буде надсилати деталізацію платежів. Інформація буде надходити після виплати винагороди.

Варіанти виплати винагороди

Варіанти виплати залежать від наявності ФОП у працівника:

	Варіанти виплат			
	Рахунок ФОП	Revolut/Wise..	Crypto	Cash
ФОП - 3 група	EUR + податки	EUR + податки	USDT	-
ФОП - інша група	EUR	EUR	USDT	USD
Не має ФОП	-	-	USDT	USD

Працівник має відкритий український ФОП – 3 група

Виплата відбувається з юридичних осіб, зареєстрованих в Європейському союзі в EUR. Для виплати в EUR винагороди, нарахованої в USD, використовується курс EUR/USD у European Central Bank.

Компанія самостійно створює від імені працівника щомісячні інвойси, які оформляються тільки в електронному форматі. Оплата послуг за даним інвойсом одночасно є фактом прийняття наданих послуг працівником.

Працівник надає інформацію по ФОПу HR департаменту – рахунки, витяг, ключі для створення та подачі звітності бухгалтеру компанії, ставка оподаткування та інше. Підписується договір про надання послуг з працівником.

ФОП 3 група – EUR

Мінімальна сума виплати на ФОП рахунки в українських банках складає 700 євро. Виключенням є платежі за SEPA-реквізитами, зокрема на рахунки в Monobank (Universal Bank), Revolut, Wise.

Revolut/Wise/Payoneer – EUR

Після отримання платежів на дані системи, працівнику необхідно повідомити дату зарахування коштів на його рахунок на пошту фінансового департаменту - finance@roosh.tech. Ця інформація необхідна для правильного розрахунку Єдиного податку.

Працівник має відкритий ФОП – інша група

Компанія може провести виплату на ФОП іншої групи без компенсації податків цієї групи. Компенсація податків та послуги бухгалтера надаються тільки для ФОПів 3-ої групи.

Компанія розпочне відшкодування податків та надання послуги бухгалтера з моменту переходу ФОП на 3 групу оподаткування.

Працівник немає ФОП

Для виплати працівнику, який не має ФОП 3 групи, доступно 2 варіанти:

- Crypto – USDT;
- Cash – USD.

Після успішного проходження випробувального терміну відкривається ФОП. HR департамент передає необхідні для реєстрації ФОП інформацію та копії документів бухгалтеру, який відкриває ФОП.

Бухгалтер також допомагає відкрити рахунки в Monobank (Universal Bank) та передає реквізити банківських рахунків фінансовому департаменту для виплати винагороди.

Відкриття та ведення ФОПу відбувається за рахунок компанії.

Криптоплатежі

Обираючи цей метод, працівнику слід написати лист на пошту фінансового департаменту - finance@roosh.tech, вказавши мережу та адресу гаманця, а також суму, яку хоче отримати з місячної винагороди. Мінімальна сума до виплати складає 1000 USDT. Курс обміну USD/USDT = 1.

Зміна варіанта оплати

Для зміни варіанту оплати слід написати лист на пошту фінансового департаменту - finance@roosh.tech до 20-го числа місяця, за який буде отримано платіж.

Відшкодування податків

Податки компенсуються тільки для ФОПів 3-ої групи, в job offer яких зафіксована NET-сума та які обрали один з наступних варіанти виплати:

- ФОП 3 група – EUR;
- RevolutWise/Payoneer – EUR.

Компенсуються наступні податки:

- Єдиний Податок (5%/2%) – щомісячно;
- Єдиний Соціальний Внесок (ЄСВ) – щоквартально.

Оплата податків

При обранні послуги корпоративного бухгалтера для введення ФОП (розділ 5) - бухгалтер створює платіжки на сплату податків, працівник підписує та сплачує платежі.

Якщо працівник користується послугами власного бухгалтера або веде ФОП особисто, податки сплачуються самостійно.

Послуги бухгалтера

Компанія надає послуги бухгалтера для ведення ФОП. Покриваються наступні послуги:

- відкриття/закриття українського ФОП 3 групи;
- розрахунок податків;
- створення платіжних доручень;
- подання податкової звітності.

Альтернативно працівник може користуватися послугами власного бухгалтера або вести ФОП самостійно.

Припинення співпраці з працівником

Якщо компанія припиняє співпрацю з працівником, то остання винагорода виплачується після:

- повернення техніки, яка була у тимчасовому використанні (*посилання на оффборд. політику*)
- закриття заборгованості перед компанією, якщо така була.

Виплата відбувається протягом 5 робочих днів після закінчення місяця, в якому наданні послуги

Business Trip Policy

Мета: встановлення процедур та лімітів витрат для бізнес-поїздок

Підготовлено: фінансовим департаментом

Затверджено: топ-менеджментом

Дата затвердження: 01/01/2023

Для кого: працівникам, які їдуть у відрядження

Зміст

Процедура

1. Ініціація бізнес-подорожі
2. Варіанти оплат витрат на відрядження
 - 2.1. Безпосередньо компанією
 - 2.2. Відшкодування разом з ЗП
 - 2.2.1 Авансом з ЗП, яка передує поїздки
 - 2.2.2 Після поїздки з наступною ЗП, отримавши підтверджуючі документи
3. Ліміти – добові, готелі, квитки
 - 3.1 Добові
 - 3.2 Готелі
 - 3.3. Квитки
4. Підтвердження витрат
 - 4.1 Проїзд
 - 4.1.1. Громадський транспорт & таксі
 - 4.1.2. Особистий автомобіль
 - 4.2. Проживання
 - 4.3. Щоденне харчування
 - 4.4. Ділові обіди
 - 4.5. Інші витрати
 - 4.6. Витрати, які не покриваються компанією
5. Звітність та відшкодування витрат
 - 5.1. Business Trip Report
 - 5.2. Строки подання документації на відшкодування

Процедура

Бізнес-відрядження ініціює менеджер співробітника або співробітник самостійно, а менеджер затверджує (розділ 1).

Витрати можуть бути оплачені безпосередньо компанією або відшкодовані співробітнику (розділ 2). Компанія оплачує виключно витрати пов'язані з бізнес-потребами відрядження (квитки, готель, таксі) згідно встановлених лімітів (розділ 3) за затвердженням керівника проекту/департаменту (розпорядника бюджету) (розділ 4).

Для підтвердження витрат працівник готує Business Trip Report та надає підтверджуючі документи: чеки/рахунки/інвойси/квитки (розділ 5).

1. Ініціація бізнес-подорожі

Бізнес-відрядження ініціює менеджер співробітника або співробітник самостійно, а менеджер затверджує.

Бізнес-подорож (мета, локація, дати перебування) затверджує керівник проекту/департаменту (розпорядник бюджету) через робочий e-mail та вказує в копії пошти фінансового департаменту - finance@roosh.tech.

Бізнес-відрядження вважається ініційованим після затвердження менеджером і офіс-менеджери можуть взяти в роботу процес пошуку квитків/готелів і так далі.

2. Варіанти оплат витрат на відрядження

Існує 2 варіанти оплати витрат пов'язаних з відрядженням:

2.1. Безпосередньо компаніїю

Компанія може оплатити готелі, авіаквитки та інше до початку поїздки.

Проведення оплат, пов'язаних з бізнес-відрядженням, проводиться відповідно до політики затвердження оплат, а саме: затверджується керівником проекту/департаменту (розпорядником бюджету) через робочий e-mail, з копією пошти фінансового департаменту - finance@roosh.tech.

2.2. Відшкодування разом з ЗП

2.2.1 Авансом з ЗП, яка передує поїздки

Аванс може бути виданий за запитом співробітника на добові та представницькі витрати.

2.2.2 Після поїздки з наступною ЗП, отримавши підтверджуючі документи

- Якщо фактичні витрати перевищують суму авансу, різниця буде утримана з наступної виплати ЗП, у протилежному випадку – додана до ЗП.
- Виплата здійснюється на дату формування розрахункової відомості за офіційним обмінним курсом:
 - UAH – за курсом Національного Банку України.
 - Інші валюти – за курсом Європейського Центрального Банку.
- Якщо працівник не надав підтвердження або поїздка не відбулася, то цей аванс вважається авансом ЗП працівника.
- Не дозволяється видавати аванс працівнику, який не відзвітував про попередньо видані кошти.

Всі суми та різниці, які відшкодовуються після поїздки – компенсуються після затвердження керівником проекту / департаменту (розпорядником бюджету), щодо фактично сплачених сум.

Запит на відшкодування витрат та Business Trip Report (*пункт «5.1 Business Trip Report»*) або запит на аванс потрібно надіслати **до 20-го числа місяця**, в якому працівник хоче отримати компенсацію витрат.

Обидва варіанти оплат можуть використовуватися одночасно для одної бізнес – поїздки. Наприклад, готелі, авіаквитки будуть оплачені компанією, а добові, таксі відшкодовані разом з ЗП.

3. Ліміти – добові, готелі, квитки

Дотримання лімітів контролює фінансовий департамент.

3.1 Добові

Затвержені ліміти:

	Ukraine	Europe	UK/USA
Standard	40 USD	100 EUR	200 USD
C-level	60 USD	150 EUR	250 USD

Standard – всі працівники, окрім C-level.

C-level – топ-менеджери та керівники проектів/департаментів.

За кожний день перебування працівника у відрядженні (включаючи день вибуття* і день прибуття**) виплачуються добові в межах сум, затверджених лімітів.

* День вибуття - день відправлення поїзда, літака, автобуса або іншого транспортного засобу з місця постійної роботи працівника. День вибуття покривається, якщо працівник виїжджає до 20:00.

** День прибуття - день прибуття транспортного засобу до місця постійної роботи відрядженого працівника. День прибуття покривається, якщо працівник приїжджає після 10:00.

Вихідні/неробочі дні (**приклад 1**):

- покриваються в межах затверджених дат бізнес-відрядження;
- не покриваються до та після затверджених дат бізнес-відрядження.

За час затримки у відрядженні по особистим справам та без поважних причин працівникові не відшкодовуються добові витрати, витрати на проживання і транспорт (**приклад 2**).

3.2 Готелі

Затверджені добові ліміти:

	Ukraine	Europe	UK/USA
Standard	100 USD	200 EUR	350 USD
C-level	200 USD	350 EUR	500 USD

Standard – всі працівники, окрім C-level.

C-level – топ-менеджери та керівники проектів/департаментів.

Співробітник може обрати дорожчий готель, ніж передбачено політикою (**приклад 3**).

- Якщо оплата здійснюється безпосередньо компанією, різниця буде утримана з найближчої виплати ЗП працівника.
- Якщо оплата здійснюється працівником самостійно, компанія відшкодовує вартість в межах ліміту з виплатою ЗП.

3.3. Квитки

Затверджені ліміти:

Авіаквитки

Standard	Economy class or Economy Premium + <i>standard seat choice</i> (among standard seat options)
C-level, тривалість < 3:30 годин	Economy class + priority + <i>extended seat choice</i> (including seats with extra legs space, first rows)
C-level, тривалість > 3:30 годин	Business class

Standard – всі працівники, окрім C-level.

C-level – топ-менеджери та керівники проектів/департаментів.

Компанія покриває провезення багажу – (1 ручна кладь та 1 велика валіза в межах ваги авіакомпанії) до місця відрядження і назад з урахуванням усіх витрат, пов'язаних з придбанням проїзних квитків і користуванням постільними речами в поїздах.

Співробітник може обрати дорожчий клас квитків, ніж передбачено політикою, вартість буде відшкодована в межах ліміту (**приклад 4**).

- Якщо оплата здійснюється безпосередньо компанією, різниця буде утримана з найближчої виплати ЗП працівника.

- Якщо оплата здійснюється працівником самостійно, компанія відшкодовує вартість в межах ліміту. **Працівнику слід надати скрін суми та деталі квитка, що відповідає межах ліміту для розрахунку різниці.**

Працівник може обрати квитки на іншу дату за затвердженням менеджера. Пункт відправлення та пункт повернення повинні залишатися незмінними (**приклад 5**).

Приклад 1. «Вихідні дні»

Дати бізнес – відрядження: з 12.01.2023 (чт) по 20.01.2023 (пт).

День вибуття – 12.01.2023, день прибуття – 20.01.2023. Буде нараховано добових за 9 днів.

Поїздка випадає на вихідні дні: 14.01.2023 (сб) та 15.01.2023 (нд). Добові так само нараховуються на ці дні, тому що вони є в межах затверджених дат.

Якщо працівник залишиться на вихідні до або після дат бізнес-відрядження по особистим справам за погодженням менеджера, наприклад, 21.01.2023 (сб) та 22.02.2023 (нд) – добові, витрати на проживання, транспорт та інші витрати за ці дні не будуть нараховані.

Приклад 2. «Затримка транспорту»

Співробітник мав повернутися до місця постійної роботи 20.01.2023 (пт) літаком (Рейс в 19:00).

Рейс було перенесено на наступний день на 21.01.2023 (сб) на 19:00 через погодні умови. Затримка транспорту відбулась через обставини, які не контролюються працівником.

Компанія покриває добові, витрати на проживання, транспорт та інші витрати, затвержені лімітами цієї політики, за 21.01.2023 (сб).

Приклад 3. «Дорожчий готель»

Працівник, який відноситься до категорії Standard, відправляється в бізнес-подорож в Європу на 4 дні, забронювавши готель на цей період, вартість якого становить 1 000 EUR за всі дні.

Компанія відшкодує відповідно до лімітів 200 EUR/доба з виплатою за надані послуги працівником. Всього сума до відшкодування становить = $4 * 200 = 800$ EUR.

Приклад 4. «Дорожчий клас квитків»

Співробітник, який відноситься до категорії Standard, придбав авіаквиток «Варшава – Париж», Business class. Водночас політикою передбачено Economy class or Economy Premium.

Співробітник надсилає на пошту finance@roosh.tech наступні документи для компенсації:

- Придбаний авіаквиток Business class та документ, в якому вказана сума;
- Скрін авіаквитку Economy class or Economy Premium, де вказана сума;

Співробітнику буде відшкодовано сума Premium Economy class or Economy Premium відповідно до політики.

Приклад 5. «Квитки на іншу дату в попередньо затвердженому напрямку»

Дати бізнес – відрядження: з 12.01.2023 (чт) по 20.01.2023 (пт). Працівник вирішує залишитися додатково на

3 дні по особистим справам, затвердивши з менеджером. Співробітник обирає зворотній квиток в попередньо затвердженому напрямку на 23.01.2023.

Компанія відшкодовує даний квиток в межах ліміту. Добові та проживання за ці 3 дні не покриваються.

Приклад 6. «Квитки в інший напрямок»

Працівник вирішує одразу після бізнес-поїздки, поїхати у відпустку, не повертаючись до місця постійної роботи і змінює кінцеве місце призначення. Такий квиток буде компенсован тільки за погодженням менеджера.

Приклад 7. «Дострокове завершення бізнес-поїздки»

Дострокове завершення відрядження повинно бути зафіксовано на пошті з затвердженням менеджера співробітника.

Добові видаються на фактичну кількість днів бізнес-поїздки. Якщо добові були видані авансом, з наступною виплатою ЗП буде утримана сума відповідно до кількості днів, в яких працівник вже не був у відрядженні.

Всі додаткові витрати пов'язані зі зміною дат/маршрутів оплачуються тільки після затвердження менеджера.

Ліміти та аспекти політики діють безвинятково.

4. Підтвердження витрат

Витрати відшкодовуються з виплатою ЗП при наявності Business Trip Report, підтверджуючих документів та з затвердженням керівника проекту/ департаменту (розпоряднику бюджету) через робочий e-mail:

4.1 Проїзд

!! У зв'язку з оголошенням воєнного стану, введено умови для чоловіків, які знаходяться в Україні на момент придбання авіаквитків – компанія покриває вартість авіаквитків тільки з опцією Refund з націнкою в межах 30% від вартості авіаквитка категорії Standard. !!

4.1.1. Громадський транспорт & таксі

Відшкодовується проїзд, в розмірі вартості проїзду повітряним, залізничним, водним та автомобільним транспортом відповідно до лімітів.

Проїзд компенсується тільки в робочих цілях – з аеропорту в готель та навпаки, на конференції, на ділові зустрічі тощо.

Працівнику потрібно надати чеки та квитки, де вказані наступні деталі: ПІБ працівника, дати, локації, сума.

***Повернення квитків**

Витрати у зв'язку з поверненням працівником квитків на потяг, літак або інший транспортний засіб можуть бути відшкодовані з дозволу керівника проекту/департаменту (розпорядника бюджету) через робочий e-mail лише з поважних причин (рішення про відміну відрядження, відкликання з відрядження тощо) при наявності документа, що засвідчує вартість таких витрат.

4.1.2. Особистий автомобіль

Витрати на пальне відшкодовуються з урахуванням встановлених норм за 1 кілометр пробігу даного авто та відповідно до затвердженого маршруту, який повинен бути визначений та затверджений менеджером. Відшкодовуються також витрати: паркінг, збори за проїзд дорогами та водними переправами.

Працівнику потрібно надати чеки з АЗС (**НЕ** виписки з банкінгу), затверджений менеджером розрахунок километражу від місця відправлення до місця призначення та витрати палива на 100 км.

4.2. Проживання

!! У зв'язку з оголошенням воєнного стану, введено умови для чоловіків, які знаходяться в Україні на момент бронювання житла – компанія покриває вартість житла **тільки з опцією Refund** з націнкою в межах 10% від стандартної вартості. **!!**

Відшкодовується оплата вартості проживання у готелях, апартаментах або оренда інших житлових приміщень відповідно до пункту 3.2 «Готелі» цієї політики.

Працівнику потрібно надати чеки та підтвердження з сервісів бронювання - Booking, Airbnb тощо, де вказані наступні деталі: ПІБ працівника, дати, локації, сума.

4.3. Щоденне харчування

Щоденне харчування покривається добовими, виданими працівнику і не потребує спеціального документального підтвердження.

4.4. Ділові обіди

Ділові обіди з партнерами покриваються компанією в межах затверджених керівником проекту / департаменту (розпорядником бюджету) через робочий e-mail.

4.5. Інші витрати

Витрати на конференції, страхування життя, оформлення візи та інші документи/заходи для бізнес-подорожі покриваються лише з дозволу керівника проекту/департаменту (розпорядник бюджету) через робочий e-mail.

4.6. Витрати, які не покриваються компанією

Не покриваються витрати, які непов'язані з метою бізнес-поїздки, наприклад:

- витрати на (+1), в т. ч. pet charge, додаткове місце у купе;
- додаткові витрати на харчування (покривається добовими);
- витрати при затримках у відрядженні по особистим справам;
- квитки непов'язані з цілями бізнес-подорожі
- інші витрати, не пов'язані з бізнес-подорожжю.

5. Звітність та відшкодування витрат

5.1. Business Trip Report

Business Trip Report готує співробітник самостійно або офіс-менеджер за інформацією від працівника. Потрібно надати наступні деталі та документацію:

- мета;
- країна;
- дати перебування;
- інформація про житло (дати заїзду та виїзду, кіл-ть ночей, сума);
- інформація про квитки (дати та час, точки відправлення та прибуття, сума);
- розрахунок необхідного пального, якщо працівник використовує машину;
- інші необхідні деталі для бізнес-подорожі, якщо вони існують (наприклад, інформація про конференції, таксі, ділові обіди з партнерами тощо);

Форма для заповнення – Додаток №1 «Template_Business Trip Report».

5.2. Строки подання документації на відшкодування

Business Trip Report та підтверджуючі документи надаються **не пізніше, ніж 30 календарних днів після завершення бізнес-подорожі та до 20-го числа місяця**, в якому працівник хоче отримати компенсацію витрат.