

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему Удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі
адміністративного управління

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мд
спеціальності 073 Менеджмент

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організації та
адміністрування

(код і назва освітньої програми)

О.В Терещук

(ініціали та прізвище)

Керівник к.е.н., доц Мороз О. С.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент д.ф.н., проф., Воронкова В.Г.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

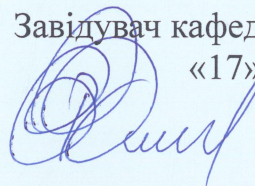
Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організації та управління проектами
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
«17» вересня 2019 року



З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ

Терещуку Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи (проекту) Удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління

керівник роботи Мороз О.С. к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2020 року №1538-с

2 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019

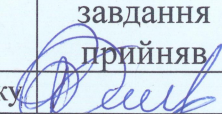


3 Вихідні дані до роботи: звіти підприємства, електронні ресурси, нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники звіт з преддипломної практики

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

проаналізувати методи врахування ризиків на підприємстві; охарактеризувати організаційно-управлінську структуру АТ «НЗФ»; здійснити діагностику механізмів врахування ризиків; провести SWOT-аналіз механізмів врахування ризиків на АТ «НЗФ»; розробити та запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення методів врахування ризиків

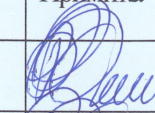
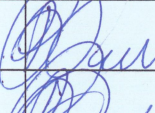
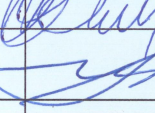
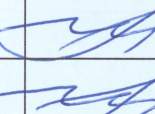
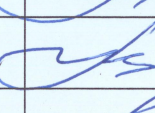
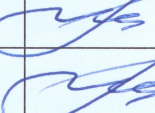
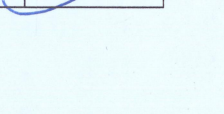


5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Організаційно-управлінська структура АТ «НЗФ»

Консультанти розділів роботи

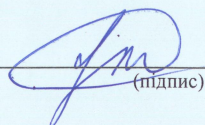
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	10.10.2019 року	
Розділ 2	Мороз О.С к.е.н., доц	21.10.2019 року	
Розділ 3	Мороз О.С к.е.н., доц	16.11.2019 року	

6 Дата видачі завдання 10.09.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Аналіз методологічних підходів до визначення та врахування ризиків	03.10.2019	
2	Понятійно-категоріальний апарат ризик-менеджменту	12.10.2019	
3	Зарубіжний досвід удосконалення механізмів врахування ризику	20.10.2019	
4	Організаційно-управлінська структура АТ «Нікопольського заводу феросплавів»	21.10.2019	
5	Діагностика існуючих механізмів врахування ризиків	01.11.2019	
6	SWOT-аналіз врахування ризиків в процесі адміністративного управління	15.11.2019	
7	Пропозиції щодо удосконалення механізмів врахування ризиків	16.11.2019	
8	Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення механізмів врахування ризиків	01.12.2019	
9	Рекомендації щодо подальшого удосконалення механізмів врахування ризиків	16.12.2019	

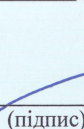
Студент


(підпис)

О.В Терещук

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

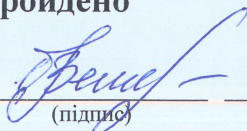

(підпис)

О.С. Мороз

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер


(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Терещук О.В. Удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.С. Мороз. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Виконаний аналіз механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління. Проаналізовані основні механізми врахування ризиків, що впливають на рівень конкурентоспроможності та основні механізми підвищення рівня конкурентоспроможності враховуючи вітчизняний та зарубіжний досвід діяльності підприємств. Охарактеризовані основні конкуренти АТ «НЗФ» та визначені основні конкурентні переваги та недоліки, що впливають на рівень конкурентоспроможності та подальші рішення у розвитку підприємства. Обґрунтовані заходи підвищення рівня конкурентоспроможності. Надані практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю на підприємстві АТ «НЗФ».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РИЗИК, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЕКОЛОГІЯ, СТІЙКІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, SWOT-АНАЛІЗ

АННОТАЦИЯ

Терещук А.В. Совершенствование механизмов учета рисков в процессе административного управления.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель А.С. Мороз. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Выполненный анализ механизмов учета рисков в процессе административного управления. Проанализированы основные механизмы учета рисков, влияющих на уровень конкурентоспособности и основные механизмы повышения конкурентоспособности учитывая отечественный и зарубежный опыт деятельности предприятий. Охарактеризованы основные конкуренты АО «НЗФ» и определены основные конкурентные преимущества и недостатки, влияющие на уровень конкурентоспособности и дальнейшие решения в развитии предприятия. Обоснованные меры повышения конкурентоспособности. Даны практические рекомендации по управлению конкурентоспособностью на предприятии АО «НЗФ».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: РИСК, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ЭКОЛОГИЯ, УСТОЙЧИВОСТЬ, СТРАТЕГИЯ, МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, SWOT-АНАЛИЗ

SUMMARY

Tereshchuk O.V. Improvement of mechanisms for risks acceptance in the process of administrative management. Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management", scientific director O.S. Moroz. Zaporizhzhya National University. Institute of Engineering. Faculty of Economics and Management. Department of Organization Management and Project Management, 2020.

The analysis of risk accounting mechanisms in the process of administrative management is carried out.

The basic risk accounting mechanisms affecting the level of competitiveness and basic mechanisms of improving competitiveness are analyzed, taking into account domestic and foreign experience of enterprises.

The main competitors of NZF JSC are characterized and the main competitive advantages and disadvantages that affect the level of competitiveness and further decisions in the development of the enterprise are identified. Measures to increase competitiveness are justified. Practical recommendations on competitiveness management at the enterprise of NZF JSC are given.

KEYWORDS: RISK, COMPETITIVE ADVANTAGES, ECOLOGY, SUSTAINABILITY, STRATEGY, RISK MANAGEMENT MECHANISMS, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, SWOT-ANALYSIS.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	16
1.1 Методологічні підходи до визначення та врахування ризиків в процесі адміністративного управління	16
1.2 Понятійно-категоріальний апарат ризик - менеджменту та механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління	22
1.3 Передовий досвід удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ АТ «НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»)	59
2.1 Організаційно - управлінська структура АТ «НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»	59
2.2 Діагностика існуючих механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління	72
2.3 SWOT – аналіз врахування ризиків в процесі адміністративного управління	87
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ АТ «НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»)	101
3.1 Пропозиції щодо удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління	101

	10
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління	110
3.3 Рекомендації щодо подальшого удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління	117
ВИСНОВКИ	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	124

ВСТУП

Уявлення учених щодо законів управління неоднозначні. З однієї сторони закони управління розглядаються як закони суспільного розвитку, які діють як у взаємодії керуючої та керованої систем, так і в кожній з них окремо. З іншої сторони закони управління є зв'язком цілей управління із засобами їх досягнення. Основними елементами будь-якої соціальної системи є люди, їх соціальна діяльність, зв'язки та відносини (соціальні контакти, соціальні дії та взаємодії), які в процесі їх соціалізації детерміновані: певним соціальним статусом, соціальними функціями, соціальними нормами та цінностями, прийнятими у тій чи іншій системі, відносинами соціальної залежності і влади, індивідуальними якостями (інтересами, потребами, мотивами, цінностями, тощо).

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних його факторів: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого – результати виробництва (діяльності). Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня його використання.

Сучасний менеджмент для оцінки бізнесу оперує такими поняттями, як результативність і ефективність. Згідно стандартам, результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів.

Фінансова сфера діяльності органів виконавчої влади України за своїм характером охоплює всі галузі економіки держави. Від її ефективного функціонування і швидкості реагування на виклики часу залежить результативність функціонування як державного, так і приватного секторів

економіки, а отже, наповнення державного бюджету, регулярне фінансування соціальних виплат. Основною метою здійснення державного управління ризиками у фінансовій сфері виконавчої влади України є оцінка інвестиційних ризиків з метою не допущення зниження прибутковості та мінімізації прямих фінансових втрат.

Ефективність – це взаємовідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами. Дослідження ефективності виробництва дозволяє визначити шляхи зростання продуктивності праці і зниження зарплатомісткості продукції (економія затрат живої праці), зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва (економія затрат уречевленої праці), а також раціонального використання природних ресурсів (економія затрат суспільної праці).

Будь-яке підприємство має рости та розвиватись, або є ризик стагнації та подальше припинення діяльності підприємства. Але щоб впровадити щось нове (раціоналізаторську пропозицію, встановити нове обладнання, підвищити кваліфікації співробітників, тощо) існує ризик, який треба проаналізувати та зробити певні висновки.

Одним з основних чинників, що стримують інноваційну активність підприємств, нарівні з браком фінансових ресурсів, слабкою результативністю механізмів державної підтримки, погано розвиненою законодавчою базою – є високий ризик. Інноваційна діяльність, порівняно з іншими видами діяльності, більшою мірою пов'язана з ризиком, оскільки повна гарантія позитивного результату практично відсутня. У результаті інноваційні проекти більш залежні від чинників невизначеності, які і є причиною виникнення ризиків. Під невизначеністю розуміють неточність і неповноту інформації про умови (сценарії) реалізації проекту. Результати прояву невизначеності можуть бути позитивними (прибуток, дохід, інша вигода), негативними (втрати, збитки) або нульовими (неприбутковість, беззбитковість). Більшість підприємств в

динамічному ринковому середовищі вимушені вибирати стратегію виживання. Тому вони практично не мають можливості дозволити собі впровадження інноваційних проектів. Вивчення стану інноваційної діяльності промисловості України свідчить про те, що її рівень залишається низьким. Частка промислових підприємств, які здійснювали інновації, становить близько 11 % – 12 %

За останні роки питанням запобігання виникнення ризикових ситуацій, або зменшенню негативного їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства приділялась значна увага.

Суть проблеми підвищення ефективності виробництва (діяльності) полягає в тім, щоб на кожну одиницю ресурсів (витрат) – трудових, матеріальних і фінансових – досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку). Виходячи з цього, єдиним макроекономічним критерієм ефективності виробництва (діяльності) стає зростання продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці. Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках ефективності виробничо-господарської та іншої діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз досвіду в області формування систем управління ризиками виконаний на основі трьох складових: вивчення розвитку нормативної бази з ризик-менеджменту, розгляд вдосконалення академічної бази в управлінні ризиками і розбір досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств в частині формування системи ризик-менеджменту.

Управління ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту. При цьому важливим є проведення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу проекту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає приймати ефективні рішення до настання ризикових подій. Найбільш розповсюдженою характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення

несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися

Звертаючись до теми роботи, моя задача полягає в удосконаленні механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління великого підприємства та пошук шляхів оптимізації управління результативністю та ефективністю діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» (м. Нікополь, Дніпропетровської області), що є одним з найбільших виробників феросплавів в Україні з експортно-орієнтованим виробництвом.

Максимальна виробнича потужність підприємства становить 1,2 тис. тонн феросплавної продукції на рік. У двох основних величезних цехах (520/50/55 м) порівну розташовані 16 пічних агрегатів потужністю від 23 до 75 мегавольтампер і висотою більше 50 м, що є на сьогодні найпотужнішими феросплавними печами у світі. На долю ПАТ НЗФ припадає 6 відсотків світового виробництва феромарганцю та понад 20 відсотків силікомарганцю.

Основною продукцією заводу є виробництво марганцевих сплавів (силікомарганець та феромарганець), необхідних легуючих елементів для виробництва високоякісних і високоміцних сплавів в чорній та кольоровій металургії та подальшого їх використання в різних виробничих галузях. Також завод виробляє флюси, електродну масу, агломерат, граншлак, щебінь, пісок та абразивні матеріали. На території заводу розташована фабрика «Ніка», що виготовляє вироби з трикотажу (панчохи «Ніка»).

Підприємства, на яких проблемі визначення та запобігання виникнення ризикових ситуацій приділяється достатньо уваги, як правило, працюють більш стабільно і з вищими прибутками, ніж підприємства, на яких питанням ризику належної уваги не приділяється. Визначення причин та прогнозування наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно перш за все для прийняття ефективних управлінських рішень. Проблема управління ризиком не є

особистою, тобто вона не постає тільки перед керівництвом підприємства лише час від часу і при прийнятті окремих управлінських рішень. Оцінка ступеня ризику та розробка перспективних програм його зниження є частиною щоденної управлінської роботи, однією з функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Особливої актуальності ця проблема набуває в сучасних умовах нестабільної економіки.

Інформаційною базою роботи є діюче законодавство України, звітність підприємства, яка підлягає оприлюдненню та публікується на офіційному сайті підприємства.

Практичне значення роботи полягає у використанні її результатів у сфері адміністративного управління підприємством.

Методи досліджень ознайомлення із інформацією, яка підлягає оприлюдненню та пошук додаткових матеріалів.

Матеріали роботи за результатами дослідження пройшли апробацію на всеукраїнських наукових конференціях за результатами яких були опубліковані тези:

- Терещук О.В Удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління : матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Ризик-орієнтоване управління як механізм публічного управління державними фінансами в Україні, 2018, 127 с.

Структура кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг 130 сторінок, складається з вступу, трьох розділів, кожен із яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 69 найменувань. 1 додаток.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ
ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ АДМІНІСТРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ

1.1 Методологічні підходи до визначення та врахування ризиків в процесі адміністративного управління

Уявлення учених щодо законів управління неоднозначні. З однієї сторони закони управління розглядаються як закони суспільного розвитку, які діють як у взаємодії керуючої та керованої систем, так і в кожній з них окремо. З іншої сторони закони управління є зв'язком цілей управління із засобами їх досягнення. Основними елементами будь-якої соціальної системи є люди, їх соціальна діяльність, зв'язки та відносини (соціальні контакти, соціальні дії та взаємодії), які в процесі їх соціалізації детерміновані: певним соціальним статусом, соціальними функціями, соціальними нормами та цінностями, прийнятими у тій чи іншій системі, відносинами соціальної залежності і влади, індивідуальними якостями (інтересами, потребами, мотивами, цінностями, тощо).

В той же час, орган державної влади, як система, функціонує задля досягнення певної мети. Тому, на нашу думку, ці підходи лише доповнюють один одного. Управління ризиками – це специфічний вид діяльності, і його відносини і залежності формуються під впливом власних законів. Тому доцільно розглядати ці закони комплексно, в тісному взаємозв'язку із законами менеджменту та державного управління (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Вплив законів управління на управління ризиками

Назва закону	Прояв вимог закону	Урахування вимог закону при управлінні ризиками
1	2	3
Закон композиції та пропорційності	Всі цілі організації повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру	Цілі управління ризиками повинні виходити з основної мети діяльності організації
Закони синергії	Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного з його складових елементів	Задача керівника є пошук найбільш оптимального набору елементів системи (організації) в окремо визначений період часу
Закон інформованості-впорядкованості	В організаційному порядку не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації	Закон вимагає створення, розвитку та забезпечення умов нормального функціонування ефективної системи збору, обробки, збереження і передачі інформації, необхідної для прийняття адекватних і обґрунтованих управлінських рішень
Закон онтогенезу	Визначає сукупність перетворень системи впродовж її життєвого циклу	На кожній з фаз життєвого циклу (становлення, розквіт, занепад) будь-якої організаційної системи) на її діяльність впливають різні ризики, а відповідно, і механізми управління ризиками будуть різнитися
Закон єдності аналізу і синтезу	Нерозривність і взаємодія аналізу й синтезу забезпечує прагнення системи до оптимальної самореалізації	Завдання аналізу в управлінні ризиками – це визначення тенденцій, які характеризують стан і динаміку об'єкту та його елементів. Завдання синтезу – проектування, побудова з урахуванням ризиків оптимальної структури системи, за якої найкращим чином будуть реалізовані задані нею функції.

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
Закон єдності аналізу і синтезу	Нерозривність і взаємодія аналізу й синтезу забезпечує прагнення системи до оптимальної самореалізації	Завдання аналізу в управлінні ризиками – це визначення тенденцій, які характеризують стан і динаміку об'єкту та його елементів. Завдання синтезу – проектування, побудова з урахуванням ризиків оптимальної структури системи, за якої найкращим чином будуть реалізовані задані нею функції
Закон самозбереження	Будь-яка система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш раціонально витратити свій ресурс	Головною метою управління ризиками є здатність розпізнання небезпеки і оперативне реагування на неї з найбільшою ймовірністю уникнути її або зменшити негативний вплив.
Закон економії часу	Одержання результату за мінімальної кількості часу.	Витрачання часу на управління ризиками таким чином, щоб попереджувати негативні події у часі

Фінансова сфера діяльності органів виконавчої влади України за своїм характером охоплює всі галузі економіки держави. Від її ефективного функціонування і швидкості реагування на виклики часу залежить результативність функціонування як державного, так і приватного секторів економіки, а отже, наповнення державного бюджету, регулярне фінансування соціальних виплат. Основною метою здійснення державного управління ризиками у фінансовій сфері виконавчої влади України є оцінка інвестиційних ризиків з метою не допущення зниження прибутковості та мінімізації прямих фінансових втрат.

В останні роки з'явилися дослідження з теорії ризику вітчизняних і зарубіжних учених. Ґрунтовні розробки мають О.Альгіна, І.Балабанов, І.Бланк, Б.Гардинер, П.Грабовський, А.Мазаракі, М.Рогов, В.Успенко. Практичні

аспекти теорії ризику розглянуті в роботах В.Альнічева, М.Білухи, Г.Клейнера, Г.Пластової, О.Ширинського, О.Ястремського та ін. Проте однозначного визначення ризику немає, відсутні чіткі рекомендації щодо управління ризиками, запобігання їх виникненню. А питання державного управління ризиками взагалі малодосліджене і потребує додаткового вивчення та наукової розробки. Ризик як економічна категорія - це подія, що може відбутися чи не відбутися. У разі настання такої події можливі три економічні результати: негативний (збитки, витрати), нульовий (витрати не перевищують прибутки, а прибутки не перевищують витрат), позитивний (отримання вигоди, прибутку).

Ризики, їх виявлення, облік, методи обмеження - дана тема в останнє десятиліття стала вельми актуальною для практичного менеджменту, і, відповідно, для теоретиків. У наукових виданнях теоретичні аспекти обліку та оцінки ризиків вивчені недостатньо досить. Деякими дослідниками висловлюється ідея державного регулювання ризик-менеджменту. [3]

Визнаючи, що ризик-менеджмент доріг для повсюдного впровадження, деякими фахівцями висувається проблема недоступності управління ризиками в малих і середніх організаціях, вказується її актуальність [4, 5]. Значна кількість публікацій в галузі управління ризиками стосується методик ризик-менеджменту в банківській і фінансовій сферах, що цілком зрозуміло, оскільки ці галузі є суспільно значущими і досить публічними, в зв'язку з чим гарантії стабільності через обмеження ризиків тут особливо важливі. Цей сектор із зазначених причин найбільш регламентований в частині обліку, оцінки та аналізу різних ризиків [4]. В цілому, багатьма дослідниками визнається, що управління ризиками повинно регулюватися на державному рівні навіть не в зв'язку з публічністю деяких галузей економіки. Це особливо важливо у зв'язку з концепцією про сталий розвиток.

Ризик менеджмент достатньо широко висвітлено в науковій літературі та починає застосовуватися в практиці на мікроекономічному рівні. Однак питання

державного управління ризиками досліджене мало. Його складність полягає у виробленні методів управління ризиком та способів зниження ризику на макроекономічному рівні, тобто на рівні держави. Про відсутність механізму оцінки ризикових ситуацій у фінансовій сфері діяльності органів виконавчої влади свідчить поглиблення фінансової кризи. Тому наукова розробка цієї проблематики є актуальною і своєчасною. Дослідження державного управління ризиками та формування нових способів зниження ризику дасть змогу адекватно оцінити стан фінансової сфери виконавчої влади України.

В економічній літературі зустрічається велика кількість різних підходів до класифікації підприємницьких ризиків, проте в більшості випадків вибрані критерії не дозволяють охопити всю їх безліч, а загальноприйнятої класифікації ризиків досі не існує. Це обумовлено, перш за все, залежністю від точки зору укладачів та цілей, які вони переслідують, а також розбіжностями між класифікаційними ознаками та видами ризиків. Одним з перших класифікацією ризиків зайнявся Дж. М. Кейнс, підійшовши до цього питання з боку суб'єкта, який здійснює інвестиційну діяльність.

Наступний крок зробив В. А. Ойгензіхт, який розглядав два види ризиків: ризик, як основу при розподілі збитків в ситуаціях, коли втрати допущені в результаті правомірних дій суб'єктів, та ризик, що являє собою основу відповідальності при випадкових, але протиправних обставинах. Критерієм відмінності цих видів ризику виступає, на думку автора, протиправність. Сьогодні ж більшість західних економістів ділять ризики на операційні, ринкові та кредитні. Часто до названих основних видів додаються ризики ліквідності, ділові і юридичні ризики, ризики, пов'язані з регулюючими органами. Специфікою сучасної західної класифікації ризиків є те, що в цих країнах існує стійка банківська система, а також розвинуті валютний ринок та ринок цінних паперів. З огляду на це, більшість робіт, присвячених питанням ризику, нерозривно пов'язана із зазначеними інститутами, а також органами, що їх

регулюють. Існує класифікація й за іншими ознаками, спрямована не тільки на банківську сферу, а й на сферу підприємництва.

Такі автори, як А. Сливозький та К. Вебер класифікують ризики залежно від оточення фірми і в своїй роботі «Upside: The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs» виділяють наступні сім видів ризиків:

1) ризики галузі – ймовірність того, що держава послабить контроль у тій чи іншій галузі економіки, і учасники ринку можуть не втримати свої позиції;

2) ризики технології – ймовірність того, що нові технології, в які підприємство вклало великі надії та кошти, може не виправдати очікувань;

3) ризики бренду – ймовірність того, що репутація бренду може різко погіршитися, що спричинить зниження прибутку підприємства;

4) ризики конкуренції – ймовірність появи на ринку нової фірми, яка може відвести значну частину клієнтів;

5) ризики клієнта – ймовірність того, що в ситуації, коли уподобання клієнтів змінюються, а підприємство не встигає на це адекватно відреагувати, це може серйозно відбитися на прибутку підприємства;

6) ризики проекту – ймовірність того, що вагомий проект може провалитися, і внаслідок цього підприємство втратить свої позиції на ринку;

7) ризики стагнації – ймовірність того, що у випадку, коли підприємство перестане рости і розвиватися – з великим ступенем ймовірності його чекає провал

Також у спеціальній літературі отримала визнання класифікація й природних ризиків, запропонована Е.Фреєм, американським вченим, який досліджує природні та соціальні ризики. Так, до природних ризиків вчений відносить:

- ризики, обумовлені атмосферою (бурі, схід снігових лавин, повені, снігопади та ін.);

- геологічно обумовлені ризики (землетруси, цунамі, виверження вулканів, зсуви земної кори та ін.);
- космічно обумовлені ризики (удари метеоритів та ін.); біологічно обумовлені ризики (епідемії, панзоотії, епізоотії, ензоотії та ін.)

Соціальні ж ризики Е.Фрей ділить на криміногенні, політичні, катастрофічні, ризики ринку і правові ризики. Запропонована науковцем класифікація вважається універсальною, тобто може бути використана в управлінні ризиками підприємства будь-якого виду діяльності та галузі. Однак існують ризики, властиві тільки певним видам діяльності. Для кожного підприємства ступінь впливу певних ризиків, із загальної їх кількості, різна. Зазначимо, що дана класифікація не враховує ризики, пов'язані з діяльністю всередині підприємницької структури (комерційні, технологічні, фінансові тощо). Таким чином, запропонована класифікація може бути використана тільки при складанні певними економістами-практиками власної класифікації ризиків. У роботах вітчизняних вчених у основу класифікації підприємницьких ризиків теж покладено безліч елементів, таких як: рівень виникнення, ступінь обґрунтованості прийняття, відповідність допустимим межах, ступінь припустимості, характер наслідків тощо.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат ризик - менеджменту та механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління

Ризики виникають і розглядаються не самі по собі. Вони – наслідок різних подій, що відбуваються або передбачуваних, у зв'язку із здійсненням економічної діяльності організацій. У теорії ризиків, як і в менеджменті, прийнято оперувати

терміном «цілі організації». Діяльність завжди пов'язана з досягненням поставлених цілей.

Економічна діяльність організації в цьому контексті спрямована на досягнення певних економічних цілей (показників). Природно, такі цілі розбиваються на безліч підцілей, завдань, напрямків, за рівнями управління і т.п., що, в кінцевому підсумку, і визначить конкретні дії менеджменту по їх досягненню.

В ході реалізації планів по досягненню цілей управління постійно стикається не тільки з самими подіями, але, головним чином, з їх наслідками. Визначення ризиків не цілком достатньо розглядати у відриві від того, як стандарти класифікують наслідки подій при визначенні ризику.

Обидві таблиці (табл. 1.2 і 1.3) показують практичну ідентичність поглядів про те, що ризики виникають як в зв'язку з позитивними, так і в зв'язку з негативними подіями. І тільки концепція COSO їх розглядає виключно як відгук на події з негативними наслідками.

При цьому події з позитивними впливами на організацію враховуються для нівелювання ризиків. Очевидно, саме ці відмінності позначилися на визначенні ризику, який, згідно з COSO, розглядається тільки з позицій негативних наслідків численних подій. Дана точка зору, на нашу думку, відповідає змісту слова «ризик». Позитивні наслідки подій, на нашу думку, можуть розглядатися в ризик-менеджменті не як ризик, а як можливі напрямки нівелювання ризику.

Цікаво в зв'язку з цими спостереженнями простежити наповнення моделей управління ризиками різними компонентами. Узагальнення цих даних представлено в табл. 1.4. [2]

Таблиця 1.2. – Визначення ризиків в різних регламентуючих документах

№	Визначення	Джерело
1	Вплив невизначеності на цілі організації визначається як ризик	Міжнародний стандарт ІСО (ISO) 31000: 2009 «Ризик-менеджмент - принципи і керівництво », 2010
2	Ризик - це комбінація ймовірності події та її наслідків	«Стандарти управління ризиками», Федерація європейських асоціацій ризик менеджерів (FERMA), 2002
3	Події, вплив яких є негативним, є ризики, які заважають створенню чи ведуть до зниження вартості	«Управління ризиками організацій. Інтегрована модель »COSO, 2004
4	Ризик - вплив невизначеності на цілі організації	ГОСТ-Р ІСО 31000-2010 «Менеджмент ризику. принципи та керівництво », 2010
5	Ризик - можливість настання якої-небудь події, який міг би впливати на досягнення цілей	Міжнародні професійні стандарти внутрішнього аудиту

Таблиця 1.3. – Аналіз оцінок наслідків ризику в різних регламентуючих документах

№	Визначення	Джерело
1	2	3
1	Вплив розглядається як відхилення від очікуваного - з позитивними або негативними наслідками	Міжнародний стандарт ІСО (ISO) 31000: 2009 «Ризик-менеджмент - принципи і керівництво », 2010
2	Вплив - це відхилення від того, що очікується (позитивне і / або негативне)	ГОСТ-Р ІСО 31000-2010 «Менеджмент ризику. принципи та керівництво », 2010
3	Будь-які дії призводять до подій і наслідків, які можуть являти собою як потенційні «позитивні» можливості, так і «небезпеки» для організації	«Стандарти управління ризиками», Федерація європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA)
4	В даний час ризик-менеджмент включає в себе поняття позитивного і негативного аспектів ризику. Стандарти управління ризиками, відповідно, розглядають ризик з цих позицій	«Стандарти управління ризиками», Федерація європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA)
5	Події, вплив яких є негативним, є ризики, які заважають створенню чи ведуть до зниження вартості. Події, вплив яких є позитивним, можуть компенсувати негативний вплив ризиків, а також можуть позитивно впливати на досягнення результату	«Управління ризиками організацій. Інтегрована модель »COSO, 2004
6	Ризик вимірюється шляхом оцінки наслідків та ймовірності настання події	Міжнародні професійні стандарти внутрішнього аудиту

Таблиця 1.4. – Порівняльний аналіз елементів ризик-менеджменту в різних моделях управління ризиками

№	Основні елементи ризик-менеджменту	Модель управління ризиками
1	1. Доручення і зобов'язання. 2. Розробка системи ризик-менеджменту. 3. Застосування ризик-менеджменту на практиці. 4. Моніторинг та оцінка концепції ризик-менеджменту. 5. Постійне поліпшення концепції	Міжнародний стандарт ІСО (ISO) 31000: 2009 «Ризик-менеджмент - принципи і керівництво », 2010
2	1. Планування і організація. 2. Схема інфраструктури ризик-менеджменту. 3. Застосування ризик-менеджменту. 4. Моніторинг та аналіз інфраструктури. 5. Постійне поліпшення інфраструктури	ГОСТ-Р ІСО 31000-2010 «Менеджмент ризику. принципи та керівництво », 2010
3	1. Стратегічні цілі. 2. Оцінка ризиків (аналіз; якісна і кількісна оцінка). 3. Звіт про ризики (загрози і застереження). 4. Прийняття рішення. 5. Заходи з управління ризиками. 6. Повторний звіт про ризики. 7. Моніторинг	«Стандарти управління ризиками», Федерація європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA)
4	1. Внутрішнє середовище. 2. Постановка цілей. 3. Визначення подій. 4. Оцінка ризиків. 5. Реагування на ризик. 6. Засоби контролю. 7. Інформація та комунікація. 8. Моніторинг	«Управління ризиками організацій. Інтегрована модель » COSO, 2004
5	1. Виявлення. 2. Оцінка. 3. Управління. 4. Контроль можливих подій або ситуацій	Міжнародні професійні стандарти внутрішнього аудиту

Фактори ризику - одне з найскладніших і в той же час одне з ключових напрямків в процесі управління ризиками. Вони поділяються на групи:

- політичні - війни, конфлікти, вибори, відставка або зміна уряду, зміна глави Центрального Банку або кого-небудь з осіб, що займають важливі політичні або фінансові пости і т. д. ;

- соціально-економічні - темпи економічного зростання, фінансовий стан держави, динаміка виробництва, рівень економічної активності, рівень споживання і накопичення, рівень платоспроможності підприємств і населення,

рівень безробіття, соціальний клімат, страйки, зміна ставок відсотків, зміна курсу валют і т. д. ;

- законодавчі - зміна діючих норм з виходом нових законодавчих і нормативних актів (введення нових податків, скасування податкових пільг, підвищення податкових ставок і т. д.);

- галузеві - обсяг ринку збуту, ступінь цінової та нецінової конкуренції, легкість входження в галузь, наявність або недолік близьких і конкурентоспроможних за ціною замінителів, ринкова спроможність покупців, ринкова здатність постачальників і т. д. ;

- природні - стихійні лиха, забруднення навколишнього

- середовища і т. д. ;

- науково-технічні - поява нових технологій і видів діяльності, поява нової технології виробництва з меншими витратами, освоєння виробництва заміщають товарів, впровадження інновацій, моральний знос основних фондів і технологій і т. д. ;

- виробничі - особливості технологічного процесу

- на конкретному підприємстві, рівень кваліфікації працівників, організація поставок сировини і матеріалів, здійснення транспортних перевезень і т. д. ;

- комерційні – витрати виробництва та обігу, обсяг реалізації, норма прибутку, якість товару, обсяг попиту і пропозиції, втрата товару в процесі обігу і т. д. [1]

Розглянемо ряд визначень ризику, що даються вітчизняними і зарубіжними авторами:

- ризик — потенційна, чисельно-вимірна можливість втрати. Поняттям ризику характеризується невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення під час реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків.

- ризик — імовірність виникнення втрат, збитків, недонадходжень планованих доходів, прибутку.

- ризик — це вартісне вираження ймовірної події, що веде до втрат.

- ризик — шанс несприятливого результату, небезпека, загроза втрат і ушкоджень.

- ризик — імовірність втрати цінностей (фінансових, матеріальних, товарних ресурсів) у результаті діяльності, якщо середовище проведення діяльності змінюється в напрямі, що відрізняється від передбаченого планами і розрахунками.

Дж. Морган визначає ризик як ступінь невизначеності одержання майбутніх чистих доходів.

Під ризиком прийнято розуміти ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності.

Фінансові ризики — це комерційні ризики. Ризики бувають чисті і спекулятивні. Чисті ризики означають можливість збитку чи одержання нульового результату. Спекулятивні ризики виражаються в можливості одержання як позитивного, так і негативного результату.

Прийнято розрізняти зовнішні і внутрішні ризики. Ризики, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства, належать до зовнішніх ризиків. Оскільки ризик має об'єктивну основу через невизначеність зовнішнього середовища, то успіхи і невдачі є результатом умов, які формують групу зовнішніх ризиків.

До зовнішніх відносять такі ризики:

- правові;
- соціальні;
- валютні;

- країнні;
- податкові;
- форс-мажорних обставин.

Правовий ризик виникає у разі непередбаченої зміни законодавства, регулюючого підприємницьку діяльність, а також у разі відсутності законодавчої регламентації окремих актів, пов'язаних з підприємництвом (імовірність зміни законодавства, яка вимірюється через частоту зміни). Цей ризик можна також позначити як ризик регулювання, тобто ризик того, що непередбачені дії або бездіяльність регулюючих органів зменшать капітал фірми і її здатність одержувати прибуток. Зворотною стороною правового є ризик зловживань – імовірність того, що клієнти фірми або партнери по бізнесу порушать закон, а це спричинить за собою збитки внаслідок шахрайства або інших незаконних дій.

Соціальний ризик витікає з нерівномірного розподілу доходів серед населення, можливих ідеологічних і релігійних розбіжностей, національних конфліктів, страйків, здійснення незапланованих соціальних програм або нездійснення запланованих.

Країнний ризик – це небезпека втрат унаслідок того, що іноземна держава не схоче або не зможе виконати свої зобов'язання перед іноземним кредитором і (чи) інвестором.

Країнні ризики пов'язані з інтернаціоналізацією підприємницької діяльності і залежать від політико-економічної стабільності країн-імпортерів, експортерів. Складність оцінки таких ризиків полягає в необхідності аналізу численних і різноманітних чинників політичного, економічного, правового, соціально-культурного характеру. При цьому враховуються: система господарювання; частка державного і приватного сектора в економіці; економічна політика держави, особливо відносно можливих обмежень на переведення капіталу за кордон; залежність від експорту/імпорту; стан платіжного балансу країни, торговий баланс; ВВП на душу населення; кредитний рейтинг;

геополітичне становище; природні багатства; особливості народу країни, його менталітет, його казки і прислів'я (лінощі та жадібність), кількість телефонів і розвиненість комунікацій взагалі; культура, чистота суспільних туалетів як характеристика культури народу; національний склад і національно-територіальний розподіл і ймовірність міжнаціональних конфліктів; віросповідання, число провідних конфесій і ймовірність релігійної ворожнечі; число урядовців на душу населення, корупція тощо.

Важливу групу складають внутрішні ризики, які виникають в результаті господарської діяльності суб'єктів ринку і залежать від операцій, які ними проводяться. Підприємець може безпосередньо впливати на ці ризики і виникнення їх, як правило, залежить від діяльності самого підприємця.

Розуміння сутності і причин, які породжують внутрішні ризики, націлене на те, щоб досягти оптимального поєднання ризикованості і прибутковості підприємства (фірми), оскільки розмір можливого прибутку прямо пропорційний ризику.

До внутрішніх відносяться такі види ризиків:

- організаційні;
- ресурсні;
- технічні;
- технологічні;
- інноваційні;
- портфельні;
- кредитні.

Організаційний ризик - це ризик, пов'язаний з організаційно-правовою формою господарювання та особами, що мають істотну участь у капіталі фірми. Він обумовлений недоліками в організації роботи фірми, некомпетентністю керівників і менеджерів. Підприємець – це перш за все організатор, який вміє

підібрати команду досвідчених і кваліфікованих менеджерів, фахівців конкретної сфери діяльності.

Ресурсний ризик – це ймовірність браку або відсутності окремих видів економічних ресурсів. Основними причинами його виникнення можуть бути:

- відсутність запасу надійності по ресурсах у разі зміни ситуації на ринку;
- брак робочої сили, кваліфікованих кадрів;
- зриви поставок сировини, матеріалів, устаткування;
- брак матеріалів;
- брак продукції в ситуації ринкових коливань попиту та ін.

Ефективна підприємницька діяльність, як правило, пов'язана з освоєнням нової техніки і технології, пошуком резервів, підвищенням інтенсивності виробництва. Проте впровадження нової техніки і технології веде до небезпеки техногенних катастроф, які заподіюють значний збиток природі, людям, виробництву. У даному випадку йдеться про технічний ризик.

Технічний ризик визначається ступенем організації виробництва, проведенням превентивних заходів (регулярної профілактики устаткування, заходів безпеки), можливістю проведення ремонту устаткування власними силами підприємницької фірми.

До технічних ризиків відносять:

- імовірність втрат внаслідок негативних результатів науково-дослідницьких робіт;
- імовірність втрат в результаті недосягнення запланованих технічних параметрів під час конструкторських і технологічних розробок;
- імовірність втрат в результаті низьких технологічних можливостей виробництва, що не дозволяє освоїти результати нових розробок;
- імовірність втрат в результаті виникнення при використуванні нових технологій і продуктів побічних або відстрочених в часі прояву проблем;
- імовірність втрат у результаті збоїв і поломки устаткування тощо.

Технологічний ризик – це ризик того, що в результаті технологічних змін існуючі системи виробництва і збуту застаріють і тим самим зменшиться капітал фірми і її здатність одержувати прибуток.

Інноваційний ризик пов'язаний з імовірністю втрат, які виникають при вкладенні підприємницькою фірмою коштів у виробництво нових товарів і послуг, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку.

Інноваційний ризик виникає при:

- впровадженні більш дешевого методу виробництва товару або послуги в порівнянні з тими, які вже використовуються. Подібні інвестиції принеситимуть підприємницькій фірмі тимчасовий надприбуток до тих пір, поки вона є єдиним володарем наданої технології і тоді вона стикається лише з одним видом ризику – можливою неправильною оцінкою попиту на товар, що виготовляється;

- створенні нового товару або послуги на старому устаткуванні. У цьому випадку до ризику неправильної оцінки попиту на новий товар або послугу додається ризик недостатньої якості товару або послуги, яка виникає у зв'язку з використанням застарілого устаткування;

- виробництві нового товару або послуги за допомогою нової техніки і технології. У даній ситуації інноваційний ризик включає ризик того, що новий товар або послуга може не знайти покупця; ризик невідповідності нового устаткування і технології необхідним вимогам для виробництва нового товару або послуги; ризик неможливості продажу створеного устаткування, якщо воно має вузьку сферу застосування і не підходить для виробництва іншої продукції.

Портфельний ризик – це імовірність втрати прибутковості по окремих типах цінних паперів, а також по всіх категоріях позик у зв'язку зі зміною (коливаннями) їх курсової вартості. Він пов'язаний з визначенням розміру і сфери вкладання інвестицій за наявності у підприємця (фірми) вільних грошових коштів.

Розрізняють портфельні ризики:

- 1) систематичні;
- 2) несистематичні (диверсифікаційні).

Систематичний ризик пов'язаний зі зміною цін на акції, їх прибутковістю, поточним і очікуваним відсотком по облігаціях, очікуваними розмірами дивідендів, що викликані загальноринковими коливаннями. Він обумовлений загальним станом економіки, дією таких чинників, як інфляція і дефляція, глобальні зміни в оподаткуванні, зміна грошової політики, зміна облікової ставки НБУ, відсоткових ставок по депозитах, кредитах в комерційних банках, а також військові дії, цивільні хвилювання та ін.

Несистематичний ризик пов'язаний з формуванням диверсифікованого портфеля цінних паперів, коли інвестор вкладає свій капітал в акції декількох компаній. У цьому випадку ефективність портфеля також залежатиме від курсових коливань, але вже усередненого курсу.

Цей ризик обумовлений такими чинниками, як:

- наявність альтернативних сфер вкладення фінансових ресурсів;
- кон'юнктура товарних ринків;
- кон'юнктура фондового ринку;
- страйки та ін.

Залежно від обраної стратегії інвестування інвестиційний портфель може бути агресивним (високоризикованим), зваженим (поміркованим, або середньоризикованим) та консервативним (низькоризикованим).

Надана класифікація деякою мірою умовна, оскільки провести жорстку межу між окремими видами ризиків досить складно. Багато ризиків взаємозв'язані між собою, і зміни в одному з них викликають зміни в іншому, але всі вони впливають на результати діяльності підприємницької фірми і вимагають врахування для успішної діяльності цієї фірми.

До основних системних принципів, які визначають загальні вимоги до управління ризиками в діяльності органів державної влади, належать:

- принцип цілепокладання, який, на нашу думку, є провідним принципом управління ризиками. Він передбачає узгодження цілей управління ризиками із місією і цілями управління органу державної влади в цілому. Ціле покладання - складний процес, що полягає, в загальному випадку, з двох компонент: постановки завдання (мети) і вироблення програми досягнення мети. Зокрема, на перший погляд, в органах державної влади позитивним є повне уникнення ризику. Однак така ситуація пов'язана з обмеженням можливості держави здійснювати виконання своїх функцій. Тому, метою ризик-менеджменту не може бути повне уникнення ризику, а врахування його до прийняттого рівня;

- принцип ефективності управління ризиками відображає досягнення максимального результату в управлінні ризиками за мінімальних витрат, тобто витрати на управління ризиком мають бути меншими від можливих витрат, що могли б бути понесені при реалізації ризику за умови відсутності ризик-менеджменту. За цим принципом вигідніше здійснити витрати на управління ризиками, ніж понести витрати внаслідок настання несприятливої події;

- принцип зворотного зв'язку, за яким поточний результат управління ризиками повинен порівнюватися з поставленою на початку метою. Сигнал про не співпадіння повинен оперативно подаватися на «вхід» системи і викликати коригування навіть вже прийнятих рішень, за що повинен нести відповідальність уповноважений виконавець. Порушення зворотного зв'язку веде до збоїв у роботі системи управління ризиками і викривленню результатів, що негативно впливає на діяльність всієї організації в цілому;

- принцип комплексності (системності) – різні ризики не повинні управлятися окремо. Принцип комплексності – означає, що в ході ідентифікації ризиків вони повинні створювати замкнену систему, що має ієрархічний вигляд. Вони можуть управлятися різними методами, але з урахуванням один одного та з

оцінкою сукупної одночасної дії усіх ризиків. Необхідним є забезпечення того, щоб зменшення одного виду ризику не призводило до зростання іншого. Цей принцип передбачає оцінку (чи вимірювання) усіх ризиків у сукупності та наслідків їх реалізації для організації.

- принцип толерантності – управління ризиками повинно бути побудовано таким чином, щоб відхилення в діяльності системи (органу державної влади) в певних межах параметрів елементів, підсистем, зовнішнього середовища або поведінки інших систем не приводили систему до катастрофи. На нашу думку, для практичного застосування цього принципу на початку формування механізму управління ризиками доцільне визначення якомога найбільшої кількості факторів, що впливають на діяльність органу державної влади. В подальшому варто досліджувати більш детально вже визначені фактори виникнення ризику за різних обставин.

- До специфічних принципів управління ризиками, на нашу думку, належать: принцип причинності - зазначений принцип виходить з того, що в ході управління ризиками за результатами ретроспективного аналізу варто враховувати минулий досвід, виходячи з припущення, що майбутні ситуації не можуть суттєво відрізнятися від минулих. Причинний аналіз в управлінні ризиками застосовується як для кількісного, так і для якісного аналізу взаємозв'язку явищ, подій, станів системи і ін.;

- принцип незалежності - цей принцип відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управління ризиками. Він передбачає виключення конфлікту інтересів шляхом відокремлення функцій ризик-менеджменту від інших підрозділів. Незалежність структурної одиниці, відповідальної за управління ризиком, що підпорядкована лише керівникові, обумовлюється нормативно-правовим закріпленням її функцій, прав, обов'язків і відповідальності, а також здатністю самостійно отримувати інформацію з незалежних джерел про ризик-середовище. У разі недотримання цього принципу

існує можливість викривлення інформації про рівень ризику під впливом інших підрозділів, які переслідують мету виконання власних завдань або ж задоволення інших своїх інтересів;

- принцип інтеграції - лежить в основі організації процесу управління ризиками і тісно пов'язаний з культурою управління ризиками. Цей принцип і полягає в тому, що у виявленні, оцінці та наданні пропозицій мають брати усі підрозділи організації в межах функціональних повноважень кожного з них. Зазначений принцип передбачає виховання і підтримання відповідальності за управління ризиками усіх працівників органу державної влади;

- принцип безперервності - передбачає моніторинг рівня існуючих ризиків та виявлення нових джерел ризику, а також контроль за результатами здійснення заходів з управління ризиками, які мають здійснюватися постійно;

- принцип достатності і достовірності інформації - в умовах небувалого зростання обсягів інформації, величезне значення набуває забезпечення управлінців достовірною інформацією для своєчасного прийняття рішень з управління ризиками, що передбачає використання сучасних інформаційно-управлінських систем та інформаційних технологій;

- принцип адаптивності - процес управління ризиками повинен бути адаптованим до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ органу державної влади. Такий принцип передбачає адекватність і швидкість реагування на виникнення несприятливої події, для чого є необхідним формування наборів стратегій дій, які слід здійснювати за різних обставин;

- принцип послідовності - передбачає, що управління ризиком здійснюється за визначеною методикою у певній послідовності;

- принцип наукової обґрунтованості - полягає в тому, що методи, форми й засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці. Практично цей принцип вимагає використання сучасних досягнень науки,

техніки; залучення експертів різних галузей знань або різних напрямів у межах однієї галузі знань.

Теоретичне значення вище визначених принципів полягає у можливості за їх допомогою визначити вимоги до організації заходів з мінімізації впливів ризиків на діяльність органів державної влади та застосування відповідних методів. Реалізація зазначених принципів, дозволяє систематизувати фактори ризиків, визначати шляхи їх мінімізації та здійснювати з цією метою теоретичне обґрунтування ефективніших заходів з управління ризиками.

Таким чином, можна констатувати, що будучи похідними від законів і закономірностей в теорії, на практиці принципи є першоджерелом, яке формує певні зв'язки та відношення, і, відповідно, закономірності. Система принципів управління ризиками в органах державної влади складається з двох рівнів: системні принципи, що обумовлені загальносистемними чинниками і процесами, і специфічні, які визначаються специфікою та основними цілями управління ризиками зокрема. До системних принципів відносяться: принцип цілепокладання, принцип ефективності, принцип зворотного зв'язку, принцип комплексності, принцип толерантності. Специфічні принципи такі: принцип причинності, принцип незалежності, принцип інтеграції, принцип безперервності, принцип достатності і достовірності інформації, принцип адаптивності, принцип послідовності, принцип наукової обґрунтованості.

Функціонування системи адміністративного управління відбувається шляхом здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який направлений на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства. Таким чином, адміністративне управління є тим елементом, який повинен забезпечувати координацію діяльності і синхронність виконання всіх забезпечуючих робіт в системі управління підприємством.

Як видно з представленого рис. 1.1., структуру суб'єкта управління підприємства можна представити такою, що складається з двох елементів. По-перше, до суб'єкта управління відносяться безпосередньо всі органи і учасники процесу управління, які вирішують весь комплекс завдань від розробки стратегії до виконання процедур. По-друге, до суб'єкта управління відноситься елемент, який забезпечує управління виконанням всього комплексу управлінських робіт і процесів, пов'язаних зі здійсненням управлінського впливу на персонал підприємства. Другий елемент представлений адміністративним управлінням, забезпечує адміністрування процесів розробки і реалізації управлінських дій, своєчасну координацію і регулювання робіт і елементів, що здійснюють управлінські дії. Це досягається за рахунок моніторингу за процесом управління кадрами, оцінки цих процесів з метою виявлення відхилень від очікуваного результату і своєчасного внесення змін в дії різних центрів відповідальності з управління кадрами на підприємстві. По суті, другий елемент виконує функції внутрішнього суб'єкта управління, а перший елемент – функції внутрішнього об'єкту управління.

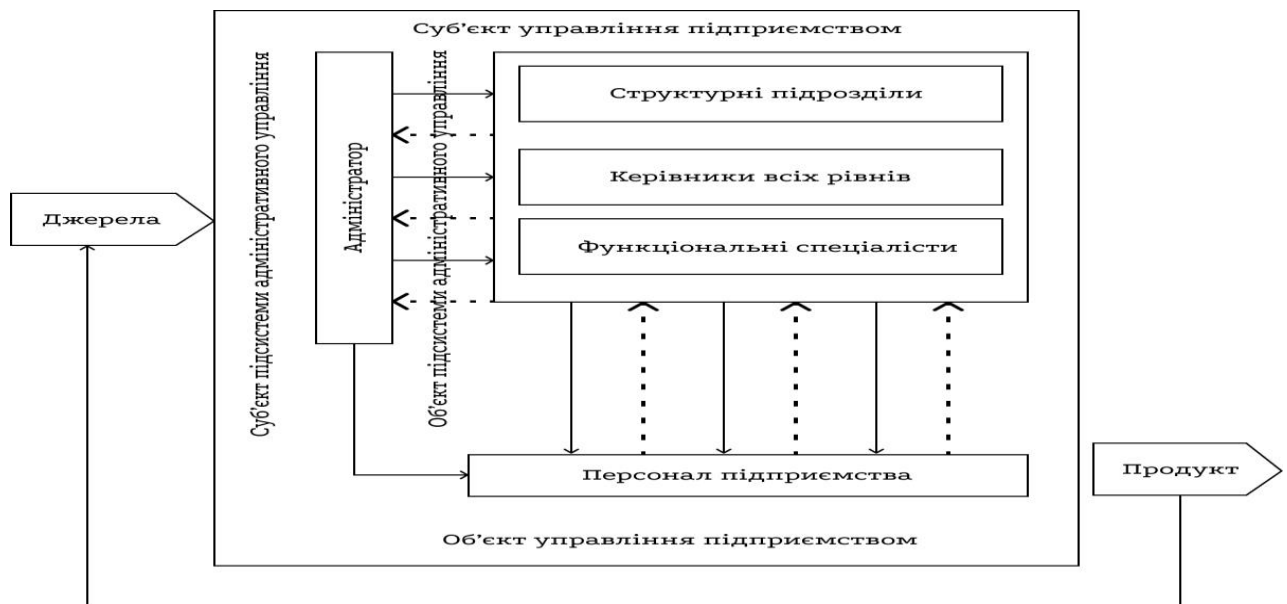


Рисунок 1.1. Місце підсистеми адміністративного управління в системі управління підприємством

Процес адміністрування є частиною загального процесу управління виконуваними роботами, управлінськими процесами і роботою самих виконавців. Адміністрування в даному випадку можна розглядати як завершальну фазу всього комплексу управлінського впливу на персонал. Саме від того, наскільки якісно і точно здійснюватиметься даний блок управлінських робіт, багато в чому залежать кінцеві результати роботи персоналу підприємства.

Як суб'єкт адміністративного управління виступають безпосередні лінійні керівники, як окремих груп виконавців, так і виробничих підрозділів в цілому. Керівники окремих груп виконавців в основному адмініструють роботу виконавців і створюють необхідні умови для виконання поставлених завдань і виданих доручень. Керівники структурних підрозділів в основному адмініструють управлінські процеси постійні або епізодичні, які здійснюються в рамках управління підприємством в цілому. Рівень адміністрування цих процесів багато в чому визначає їх стабільність, організованість і формує основу стійкості роботи всієї системи підприємства.

При адмініструванні роботи групи виконавців основними інструментами адміністрування є прямі вказівки, усні розпорядження, поточний контроль за процесами, що відбуваються, узгодження дій суміжних підрозділів в режимі реального часу і т.д. При адмініструванні роботи підрозділів разом з виданими розпорядженнями і вказівками активну роль грають методи регламентації поведінки виконавців і груп виконавців, а також всього підрозділу в цілому. Регламентація здійснюється на основі розробки внутрішньої нормативно-правової бази, як здійснення управлінських процесів, так і контролю за їх ходом. До таких документів можуть бути віднесені інструкції, рекомендований регламент дій або технологічні карти бізнес-процесу і т.п. Контроль за ходом управлінських процесів забезпечується на основі створеної системи надходження інформації адміністраторові, її оцінки й обліку. Наявність стійкої працюючої системи контролю дозволяє адміністраторові своєчасно виявляти

наростаючі кризові явища в ході виконуваних робіт і своєчасно приймати необхідні заходи.

Таким чином, адміністрування можна розуміти як сукупність робіт і процесів, направлених на забезпечення виконання планів і програм, а також інших ухвалених управлінських рішень.

Адміністративний орган виступає як системоутворюючий елемент організаційної структури управління, який пов'язаний із формуванням і реалізацією управлінського впливу. При чому як у цілому, так і по окремих проявах.

Виділяють різноманітні характеристики органу:

- функціональні, які розкривають його як структуру, яка виконує визначені функції організації;
- соціологічні, які розглядають його як колектив людей, виділених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;
- юридичні, які вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функції та повноваження);
- організаційні, які роблять акцент на належності даної структури до організаційного апарату.

Під структурою управління організацією розуміється сукупність його елементів, які знаходяться між собою у стійких взаємовідносинах, забезпечують функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структуриє працівники, служби та інші ланки апарату управління.

У рамках структури управління відбувається управлінський процес, між учасниками якого розподілені завдання та функції управління, а внаслідок – права та відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу та кооперації управлінської діяльності, яка направлена на досягнення намічених цілей в менеджменті.

Структура адміністративного органу залежить від:

- 1) місця органу в організаційній структурі управління;
- 2) обсягу та змісту його компетенції;
- 3) ролі в управлінні процесами.

Необхідно враховувати, що між структурами адміністративних органів існує організаційна взаємозалежність. Зміст структури конкретного адміністративного органу можна зрозуміти через розкриття його взаємозв'язків зі структурою об'єктів, якими він управляє та іншими підрозділами.

Структура адміністративного органу повинна створювати умови для раціональної організації та ефективного керівництва діяльності його апарату. Відповідно до цього структура повинна відповідати певним вимогам, до яких належать:

- 1) мобільності – чисельний склад і кількість внутрішніх підрозділів встановлюється за оптимальними критеріями керованості;
- 2) оперативності – визначає складність зовнішніх та внутрішніх зв'язків, швидкість отримання та суворе збереження інформації, своєчасне прийняття та оптимізацію виконання рішень;
- 3) економічності – обумовлює необхідність визначити вартість утримання апарату управління та витрати на здійснення управлінської діяльності.

Особливо проблему при формуванні та оцінюванні структури адміністративного органу становить визначення потенційної норми керованості, при визначенні якої доцільно враховувати такі чинники:

- чинники, які визначені дорученими завданнями: значимість завдань, доручених групі спеціалістів для виконання; складність завдань; різномірність, різновекторність завдань; координація; завдання, які спричинюють незворотні напрямки;

- чинники, які залежать від особи керівника: ступінь самостійності керівника, допоміжний персонал; діяльність, яка не пов'язана з керівництвом; метод управління; планування;

- чинники, які залежать від персоналу: інтеграція праці; діяльність неформальних груп; культура спілкування; плинність кадрів.

- чинники технічного характеру: діапазон вертикального керівництва; зв'язок; розміщення на полі діяльності; навички виконання завдань; оснащення; структура закладу; рівномірний темп роботи; техніка обробки інформації.

Першим завданням у побудові структури адміністративного органу є визначення керівної ланки, тобто тієї сукупності посад, яка пов'язана з використанням владних повноважень, які фіксуються в управлінських рішеннях. У колегіальному адміністративному органі це склад посад, які утворюють відповідну колегію – керівну ланку даного органу. В одноначальному адміністративному органі – це його керівник і один із заступників, який уповноважений приймати рішення за його відсутності.

Друге завдання, яке є наслідком першого, полягає у такій побудові підрозділів, щоб вони допомогли керівній ланці у досягненні цілей. Існує вертикальна та горизонтальна структура підрозділів.

До третього завдання відноситься виділення та опис у адміністративному органі посад і робочих місць.

Різниця між посадою і робочим місцем у тому, що на посаді реалізується діяльність безпосередньо пов'язана із досягненням встановлених завдань. Робоче місце являє собою вид і обсяг діяльності з обслуговування, допоміжного забезпечення управлінських процесів в адміністративному органі (обслуговування, утримування приміщень, зв'язок, транспорт). Формування посад потребує знань та виконання визначених правил, наприклад, відповідність обсягу діяльності фізичним можливостям людини, рівномірність стимулів і санкцій. Посада описується через управлінські обов'язки і повноваження.

Сучасний адміністративний апарат виконує багато функцій. За функціональною ознакою його поділяють на консультативний, обслуговуючий та особистий.

Лінійний керівник за необхідності в спеціальних знаннях звертається в підрозділи до спеціалістів відповідного профілю за консультацією.

Планування, фінансування, постачання, збут та низку інших функцій виконують спеціалісти обслуговуючого апарату. Спеціальні функціональні підрозділи готують лінійним керівникам необхідну інформацію для прийняття рішень. В особистий апарат входять: секретарі та помічники керівників. Вони в організації не мають ніяких повноважень і виконують роботу, яку їм доручає керівник. Не маючи формальних повноважень особистий апарат може впливати на особисті контакти керівника з підлеглими, іншими керівниками, зовнішнім середовищем. Кожен тип адміністративного апарату має широкий діапазон повноважень: рекомендаційні – підлягають обов'язковому погодженню; паралельні, функціональні та лінійні з внутрішнім діапазоном апарату.

При рекомендаційних повноваженнях консультативний орган повинен переконати керівника в цінності своїх послуг.

Адміністративне управління знаходить свій практичний прояв в процесі адміністрування. Під адмініструванням розуміється сукупність дій адміністратора щодо супроводу процесів функціонування виконавців і груп виконавців.

Адміністрування можна представити як процес, що розвивається в часі і супроводжує дії виконавця. Адміністративним процесом є сукупність взаємозв'язаних операцій, що дозволяють виробити і реалізувати адміністративну дію. Адміністративна дія полягає в здійсненні певних дій, які дозволяють вносити зміни в діяльність об'єкту, що адмініструється. Обов'язковою умовою здійснення адміністративної дії є додання йому певної нормативно-правової форми (наказу,

вказівки, розпорядження або ж затвердженої зміни до документів, що раніше діяли).

Структура адміністративного процесу достатньо стабільна і включає наступні операції (рис. 1.2.):



Рисунок 1.2. Структура процесу адміністрування.

Процес адміністрування можна умовно розбити на три етапи. Перший етап включає отримання первинної інформації, що визначає необхідність здійснення адміністративної дії. Другий етап адміністративного процесу є ідентифікацією ситуації, в якій знаходиться об'єкт, що адмініструється, і визначення варіантів адміністративної дії. Третій етап – завершальний зводиться до вибору варіанту адміністративної дії, її здійснення і оцінки отриманих результатів. Таким чином, адміністративний процес включає операції пов'язані з отриманням інформації, оцінкою і аналізом інформації, розробкою і здійсненням адміністративної дії. Операції з оцінки і аналізу інформації здійснюються як на етапі підготовки адміністративної дії, так і на етапі її реалізації при оцінці досягнутих результатів.

- моніторинг за роботою виконавця (групи виконавців);
- облік отриманої інформації;
- оцінка отриманої інформації;
- аналіз ситуації, що склалася;
- розробка варіантів адміністративних дій;
- вибір варіанту дії;
- здійснення адміністративної дії;
- оцінка результатів адміністративної дії.

1.3 Передовий досвід удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління

Будь-яка економічна організація функціонує в агресивному середовищі. Це середовище постійно прагне вивести його із стійкого стану. Агресивність середовища виявляється у вигляді набору ризиків, яким піддається економічна організація. Бізнесу, економічній організації необхідно виробити певну модель поведінки, яка буде орієнтована на мінімізацію наслідків ухвалення ризикових рішень.

Ця особлива поведінка і називається управлінням ризиками в економічній організації. Цей процес можна розділити на декілька етапів.

1. Прогнозування ризиків економічної організації. Цей етап можна реалізувати ще до створення економічної організації, це дозволить виявити ризикові ситуації апріорі, тобто ще до моменту їх фактичного настання. Отримавши інформацію про ризики заздалегідь, ми матимемо більше часу на ухвалення ризикового рішення, що у результаті підвищить ефективність таких рішень. Фактично

цим ми ліквідуємо один з видів ризику - ризик дефіциту часу на ухвалення рішення. Тому відношення до прогнозування як до превентивної міри в структурі ризик-менеджменту приведе до глибшого осмислення природи самого ризику. Це по суті дозволить обґрунтувати ефективніші економічні і організаційні методи дії на ризик попереджувального характеру. Якщо цей етап реалізується повною мірою, то ми найбільшою мірою полегшуємо роботу по аудиту ризику. Тут ми виходимо на необхідність визначення, наскільки істотні ті або інші ризики для економічної організації.

2. В ході аудиту ризику збираються знання, якими володіють багато співробітників підприємства, а також проводиться діагностика ризику по спеціальних методиках. Виявлені ризики систематизуються і вимірюються. При цьому визначаються їх допустимі і порогові значення. Прийнято вважати, що в результаті аудиту ризику може з'ясуватися, що реальна "карта ризику" відрізняється від тієї, яку може (лише інтуїтивно і несистематизовано) уявити собі керівник підприємства. Але етап прогнозування дає не інтуїтивне, а повніш обґрунтоване уявлення про карту ризиків. Наприклад, прогноз фінансової неспроможності економічної організації може дати уявлення про те, що економічна організація ризиковано управляє фінансами: не аналізується дебіторська заборгованість, не ведеться робота з дебіторами, існує велика залежність від сторонніх організацій, не аналізується ефективність використання власних і притягнених засобів, непродумано проводиться вибір джерел фінансування. Що можливе вороже поглинання або втрата контролю над економічною організацією і так далі.

3. Далі треба вирішити, як поводитися відносно тих або інших ризиків. Управління ризиком має бути економічно доцільним. Це означає, що на антиризикові заходи можна витратити більше засобів, чим виникне втрата унаслідок настання ризикових подій. Тому необхідний аналіз, яким ризикам доцільно протидіяти, а які можна просто прийняти. І, нарешті, необхідне створення організаційного механізму для управління ризиком. Як правило, таким механізмом є система управління

ризиками. Відразу обмовимося, управління ризиком - не панацея. Воно не усуне всі ризики підприємства. Інакше не мало б сенсу говорити про ризик взагалі. Проте воно дає керівництву цілий ряд можливостей:

- Дозволить поглянути на власний бізнес з позицій ризику, тобто абсолютно інакше;
- Дозволить передбачати багато несприятливих подій і заздалегідь прийняти деякі рішення;
- Дозволить зменшити наслідки певних ризиків;
- Дозволить повністю уникнути певних втрат і скористатися можливостями, що надаються. Якщо ризиком не управляти, то економічна організація просто приречена на реактивну поведінку.

Виробнича діяльність великих промислових компаній пов'язана з наявністю широкого спектра ризиків, які носять політичний, фінансовий, технологічний, технічний, юридичний, соціальний, репутаційний характер. Наявність і можливість реалізації перерахованих загроз не повинні помітно впливати на стійке функціонування компанії. Тому міжнародна практика управління великими промисловими компаніями демонструє у багатьох з них наявність системи управління ризиками[15]

Світова практика демонструє останнім десятиліття активний розвиток процесів стандартизації в галузі управління ризиками як на національному, так і міжнародному рівнях[17]

Підтвердженням тому є національні стандарти Австралії та Нової Зеландії, Великобританії, Канади¹ і багатьох інших країн, адреса також стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), Стандарт, розроблений Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея (COSO, США). І, нарешті, група міжнародних стандартів по управління ризиками ISO 310004. Дані документи є загальними методичними посібниками для застосування всіма організаціями незалежно від специфіки роботи і ризикових ситуацій.

Аналіз основних загальних зарубіжних стандартів з ризик-менеджменту представлений в табл. 1.5.

Розгляд визначень поняття «ризик», представлених в зарубіжних стандартах, дозволяє зробити висновок, що більшість їх розглядають ризик з точки зору невизначеності і пов'язаних з нею відхилень від очікуваних результатів, дотримуючись, таким чином, неокласичної теорії [51]. І тільки автори двох документів (Національний стандарт Канади, Стандарт Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея) дотримуються класичної теорії визначення ризику, згідно з якою він розглядається з точки зору небезпеки і пов'язаних з нею втрат. При цьому ніхто з авторів не розглядає ризик з точки зору можливості досягнення більших результатів відповідно до кейнсіанської теорії [36].

Представлені визначення ризик-менеджменту можна укрупнено розділити на два підходи.

1. Ризик-менеджмент визначається як скоординовані дії для того, щоб направляти і контролювати організацію щодо загроз за допомогою систематичного застосування політик, процедур і практик для аналізу, оцінки, контролю та інформування про ризики (національні стандарти Австралії та Нової Зеландії, Великобританії, Канади) .

2. Ризик-менеджмент визначається як центральна частина стратегічного управління організацією, спрямована на ефективне управління ризиками для досягнення максимальної ефективності діяльності і цілей організації (національні стандарти Великобританії, стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів, стандарт Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея, ISO 31000).

Таблиця 1.5. – Порівняльний аналіз зарубіжних стандартів ризик-менеджменту

Стандарт	Визначення поняття «Ризик»	Определение понятия «риск-менеджмент»	Основные этапы (компоненты) процесса управления рисками
Національні стандарти Австралії і Нової Зеландії AS / NZS 4360: 1999	Можливість події, яке буде мати вплив на цілі. Вимірюється з точки зору наслідків і ймовірності	Культура, процеси і структура, спрямовані на ефективно управління потенційними можливостями і несприятливими ефектами	Постановка цілей. Ідентифікація ризиків. Аналіз ризиків. Ранжування ризиків за ступенем значущості. Обробка (вибір методу управління ризиком). Контроль і аналіз ефективності управління ризиком. інформування і комунікація
Національний стандарт Великобританії BS 31100: 2011	Вплив невизначеності на цілі організації	Скоординована діяльність з керівництва та управління організацією щодо ризику. Концепція ризик-менеджменту включена в загальну стратегію, оперативну політику і діяльність організації	Постановка цілей. Оцінка ризиків. Ідентифікація ризиків. Аналіз ризиків. Ранжування ризиків за ступенем значущості. Обробка (вибір методу управління ризиком). Контроль і аналіз ефективності управління ризиком. інформування і комунікація
Національний стандарт Канади CAN / CSA-Q850-9	Можливість ушкодження або втрати, яка вимірюється ймовірністю і серйозністю несприятливого ефекту для здоров'я, майна, довкілля або інших цінних речей	Систематичне застосування політик, процедур і практик для аналізу, оцінки, контролю та інформування про ризику	Початок (визначення команди, відповідальних, ресурсів і зацікавлених користувачів). Попередній аналіз. кількісна оцінка ризиків. Ранжування ризиків за ступенем значущості. Контроль. Дії (моніторинг)

Продовження таблиці 1.5

стандарт Федерації європейських асоціацій ризик- менеджерів (FERMA)	комбінація ймовірності події та її наслідків	Центральна частина стратегічного управління організацією. Процес, слідуючи якому, організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності для максимальної ефективності кожного кроку і, відповідно, всієї діяльності в цілому	Стратегічні цілі Організації. Оцінка ризиків. Аналіз ризиків. Ідентифікація ризиків. Опис ризиків. Кількісна оцінка ризиків. Ранжування ризиків за ступенем значущості. Звіт про ризики. Прийняття рішення. Обробка (вибір методу управління ризиком). Повторний звіт про ризики. Моніторинг
стандарт Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея (COSO)	Події, вплив яких є негативним, являють собою ризики, які заважають створенню вартості або ведуть до її зниження	Процес, здійснюваний радою директорів, менеджерами і іншими співробітниками, що починається при розробці стратегії і зачіпає всю діяльність організації. він спрямований на визначення подій, які можуть впливати на організацію, і управління пов'язаним з цими подіями ризиком, а також контроль того, щоб не був перевищений ризик-апетит організації і представлялася розумна гарантія досягнення цілей організації	Внутрішнє середовище. Постановка цілей. Визначення подій. Оцінка ризиків. Реагування на ризик. Засоби контролю. інформування і комунікації Моніторинг

Адміністрування податкових ризиків – багатофункціональний управлінський процес і система заходів щодо виявлення відхилень у процесі адміністрування податків, з'ясування причин виникнення та запобігання втрат

податкових надходжень. В широкому розумінні – це метод управління податковими ризиками антифіскальної направленості, який включає в себе наступні елементи: виявлення, оцінка, аналіз, шляхи мінімізації.

Перш за все, основною проблемою вважаємо те, що податкові органи офіційно не оприлюднюють у своїх річних звітах основні ризики щодо дотримання податкового законодавства і заходи боротьби з ними. Це стосується не тільки України, але і зарубіжних країн також. В 2010 році проводилося дослідження щодо виявлення публічності інформації про виникнення податкових ризиків та їх адміністрування. В дослідженні прийняло участь 49 податкових органів різних країн. Переважна більшість (45 із 49) заявили, що вони мають формальний процес їх виявлення і оцінки, а 27 із 49 наголошують про оприлюднення податкових ризиків та методів боротьби з ними. При цьому було відзначено тільки дві країни (Австралію і Нову Зеландію), податкові органи яких постійно публікують у звітах детальне резюме оцінки основних ризиків і як вони збираються працювати з ними.

Цікавою для нас є діяльність податкової служби Австрії. Опис ризиків будується навколо ключових сегментів ринку (наприклад, великих підприємств і мікропідприємств), кожен з яких коротко профільований в заяві. Для кожного сегменту ринку визначені основні ризики і використовуються основні стратегії нейтралізації.

Наприклад, заява 2010-2011 рр. визначає наступні області ризику для великих платників податків:

- зміна розміру прибутку;
- міжнародні транскордонні угоди;
- консолідація;
- корпоративна реструктуризація, злиття та поглинання
- доходи і втрати капіталу
- приріст капіталу та іноземні резиденти

- пдв за фінансовими поставками
- оподаткування фінансових механізмів
- дослідження і розробка вимог
- цілісність бізнес-систем
- операції і вартість майна
- пенсійні фонди.

Заява включає коротку інформація про діяльність, яка відповідає вимогам програми для поточного фінансового року [9]. Такий приклад був би корисний і для України, оскільки не проводиться поділ ризиків в залежності від сегментів їх виникнення. Крім того, необхідно додати до вище згаданих областей ризиків, а саме до корпоративної реструктуризації, злиття та поглинання, ще і таке явище як рейдерство. Дивно, що податкові органи Австрії не згадують про це явище, оскільки воно є досить поширеним в наш час і прийшло до нас також із-за кордону. До того ж існує необхідність виділити такий сегмент як сільське господарство, оскільки Україна - це аграрна країна.

Позитивним є і приклад Нової Зеландії, де ризики визначаються для кожного з десяти ключових клієнтських сегментів (тобто осіб багатих і високого доходу осіб, сімей, некомерційних груп, малих і середніх підприємств, тіньової економіки, великих підприємств, центральних і місцевих органів влади, роботодавців та податкових агентів і посередників). Вони групуються за профілем, за яким слідує опис конкретних ризиків, підходи до ліквідації, які будуть використовуватися (наприклад, шляхом освіти, кампаній, обслуговування, аудиту, публічності, ініціативи кримінального переслідування). Податкова служба повідомляє про позитивні результати від її ініціативи і, на додаток до створення значної публічності, шукає зворотного зв'язку з зовнішньою аудиторією [9].

На жаль, в Україні не існує такого широкого поділу ризиків за клієнтськими сегментами, що було б дуже доцільним. Під зону ризику попадають суб'єкти підприємницької діяльності (СПД)-потенційні вигодонабувачі; СПД, які

використовують «податкові ями»; «транзитери»; «сплячі СПД»; ті які не звітуються; знову створені і фізичні особи. Тобто, класифікація ризиків відбувається після їх виникнення.

На рис. 1.3 представлена швецька модель адміністрування податкових ризиків. У Швеції існують відповідні робочі групи, що працюють на центральному та регіональному рівнях. Ці групи несуть відповідальність за виявлення та аналіз ризиків (за умови знання). Групи складаються з експертів, вони збирають інформацію та проводять аналіз, але вони не оцінюють ризики або вибирають їх пріоритети. Їх завдання полягає у забезпеченні основи для прийняття рішень. Також існує постійна робоча група (адміністрування ризиків референтної групи) з делегатами з усіх регіонів і від центрального рівня. Ця група робить оцінки ризику і вносить пропозиції про те, які з них пріоритетні. Їх робота заснована на фактах і знаннях, отриманих від груп аналізу і вибору разом з іншою інформацією (наприклад, дослідження навколишнього середовища).



Рисунок 1.3 Модель адміністрування податкових ризиків у Швеції

Представляє професійний інтерес швецька модель стратегій аудиту (рис. 1.4). Вона складається з чотирьох складових. Стратегії ґрунтуються на

припущенні (залежно від досвіду і теорії), що нові неплатники, як правило, починають ухилятися в невеликих масштабах, а потім ситуація загострюється, якщо ухилення проходить успішно. Ті неплатники, які ухиляються в більшому масштабі, як правило, ухиляються ще деякий час.

- 1) Виявити великих неплатників
- 2) Зупинити нових неплатників
- 3) Створіть кращий індивідуальний профілактичний ефект наступними аудитами
- 4) Створити більш загального профілактичного ефекту за допомогою аудиту в безризикових зонах

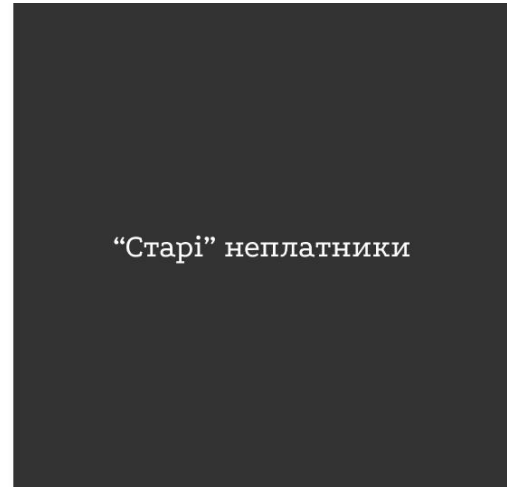


Рисунок 1.4. Чотири стратегії аудиту в Швеції

Перша стратегія - виявити великих неплатників, які переслідують ціль отримання великих грошей. Друга стратегія полягає в запобіганні нових неплатників стати «старими» неплатниками. Це означає, що для новачків (нових підприємств, молодих людей) повинен проводитися аудит, навіть якщо потенційна сума ухилення невелика. Третя стратегія полягає в створенні кращого індивідуального профілактичного ефекту від проведення наступних перевірок.

Це означає, що платники податків, які були перевірені в минулому (і виявилися випадки ухилення) перевіряються знову. Суть в тому, що такий аудит дасть змогу платникам податків бути більш схильними до зміни їхньої поведінки, якщо він знає, що одне виявлення ухилення від сплати призведе до ризику перевірки в майбутньому.

Четверта стратегія полягає в створенні кращого загального профілактичного ефекту за допомогою аудиту в безризикових зонах, проводячи

перевірки платників податків, а також масово-роз'яснювальну роботу серед них. В подальшому результати такої роботи оголошуються в засобах масової інформації, вказуючи на корисний приклад сумлінних платників податків. Кількість перевірок не повинна бути великою, але вони повинні зосередитися на тих сферах, де люди ухиляються від сплати податків через недосконале законодавство, недовіру до податкової системи, високий фактор обурення оподаткуванням.

Своєрідною є модель адміністрування податкових ризиків в Італії (рис. 1.5).

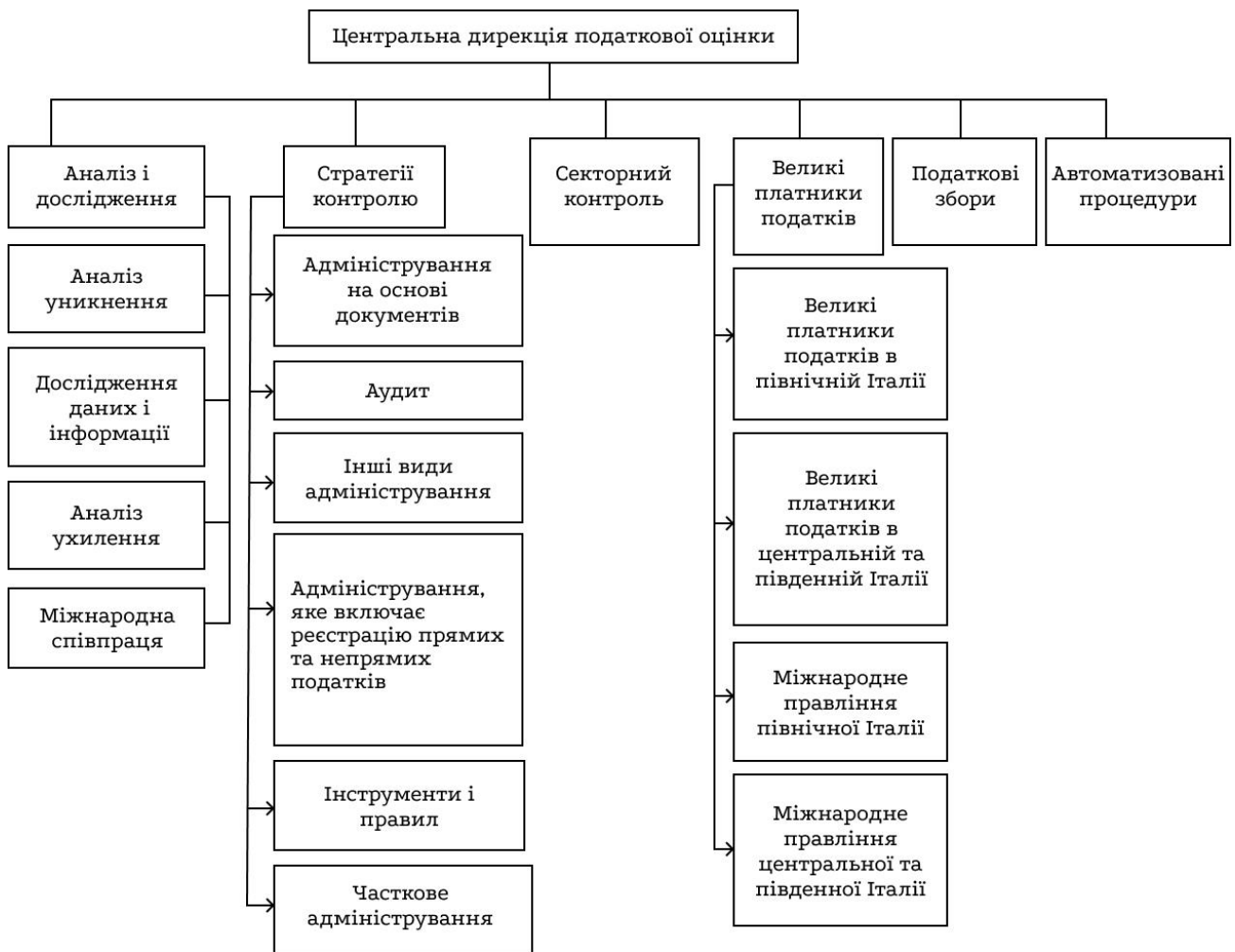


Рисунок 1.5. Організація адміністрування податкових ризиків в Італії

Центральна дирекція поділена на відповідну кількість підрозділів, кожний з яких виконує певні функції. Це дозволяє більш точно визначати ризики,

оцінювати їх та приймати рішення щодо їх ліквідації. Крім того, дослідження ризиків великих платників проводиться окремо по чотирьох регіонах країни: півночі, сходу, півдня і заходу. Для України такий досвід виявився б корисним, оскільки в різних регіонах і ризики будуть іншими. Крім того, такі дослідження необхідно проводити не тільки за суб'єктами господарювання, а також за фізичними особами.

Структура адміністрування податкових ризиків в Німеччині представлена наступним чином (рис. 1.6).

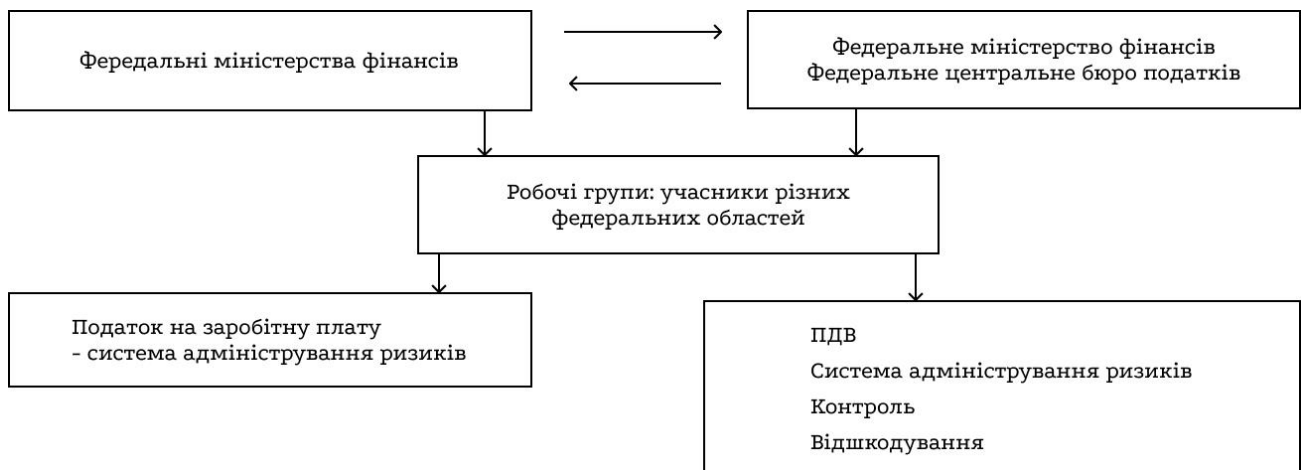


Рисунок 1.6. Структура адміністрування податкових ризиків в Німеччині

Для того, щоб бути підготовленим при збільшенні випадків виникнення ризиків, управління фінансами постійно вирішує організаційні, кадрові та юридичні питання. Заходи та пропозиції складаються на основі різних регулярних робочих груп, в яких присутні експерти з усіх федеральних земель, федерального

Центрального офісу і федерального міністерства. Весь практичний досвід, оснований на нових підходах, пропонується місцевими і регіональними рівнями влади, який будуть обговорювати ці робочі групи постійно.

Щодо адміністрування ПДВ, то вже реалізовані наступні заходи: онлайн бази даних з випадками шахрайства з ПДВ (ZAUBER); загальнонаціональні

онлайн інформаційної системи, де внесені ім'я, адреса всіх зареєстрованих платників податків ПДВ (LUNA); кваліфіковані реєстрації з ПДВ за допомогою універсальних контрольних списків; федеральний центральний офіс координує випадки шахрайства з ПДВ за схемою каруселі з аналогічними ПДВ-підрозділами у всіх федеральних землях; федеральний центральний офіс аналізує незареєстровану комерційну діяльність в веб-просторі (наприклад, eBay), використовуючи веб-гусеничні системи Xpider; зворотне оподаткування для різних галузей (наприклад: будівництво); законодавча база для перевірок без попереднього оголошення; системи управління ризиками (risk management systems (RMS)).

Серед цих заходів податкові органи федеральних земель збираються створити універсальну систему адміністрування ризиків (RMS) якомога скоріше в кожній федеральній землі. Основне завдання полягає у виявленні випадків високих ризиків з ПДВ.

Колосальний досвід Німеччини з інформатизації, комп'ютеризації та створенні нових продуктів для податкових органів могла б перейняти і Україна. Державі необхідно виділяти відповідні ресурси, а також залучати до програмних розробок перспективну молодь. Але, на жаль, склалася тенденція до виїзду вчених за кордон, де існують ширші можливості розвитку їх здібностей.

Адміністрування податкових ризиків в Нідерландах - це невід'ємна частина контролю і забезпечення стратегії нідерландської податкової та митної адміністрації.

Організація адміністрування ризиків складається з чотирьох частин:

- 1) Податок на дохід та корпоративний прибутковий податок
- 2) ПДВ і податку на заробітну плату
- 3) Матеріальні ризики
- 4) Знання

Матеріальні ризики створюють сигнал в регіональних податкових офісах. Основою матеріальних ризиків може бути кореляція між наявними даними внутрішніх і зовнішніх джерел та професійним судженням регіональних податкових аудиторів. В Організації адміністрування ризиків важливо як «що» повинно бути зроблено, так і «як» це зроблено. Саме тому цикл навчання включений в здійснення їх адміністрування.

Цикл навчання використовується для розширення можливостей співробітників Організації адміністрування ризиків та регіональних податкових управлінь робити вибір і приймати заходи на основі спостереження, роздумів, концептуалізації та експериментів. Співробітники Організації адміністрування ризиків та регіональних податкових управлінь використовують бази даних ризиків для запису і консультації по ризиках. База даних про ризик - це комп'ютерна програма, яка записує весь «життєвий цикл» ризику. Важливо знати і реагувати на події всередині ДТСА і в суспільстві в процесі виявлення ризиків, відбору та розвитку.

Таким чином, з усіх вище розглянутих моделей зарубіжних країн можна взяти багато корисного і для України. Особливо ми звертаємо увагу на досвід Швеції, Німеччини, Італії і Нідерландів. По-перше, науково-дослідним інститутам необхідно більше уваги звертати на дослідження у сфері виявлення ризиків при адмініструванні податків і розробку заходів щодо їх мінімізації. Відповідна робота повинна проводитися на основі інформації, яка надана органами, відповідальними за повноту надходжень до бюджету. З урахуванням отриманої інформації повинен затверджуватися план податкових надходжень і прийматися Закон «Про Державний бюджет на поточний рік». Доцільно також розділити виникнення ризиків окремо в північному, східному, південному і західному регіонах, як показує приклад Італії. Оскільки кожний регіон має свої особливості (наприклад, демографічні тощо) і відповідно види і масштаби

ризиків будуть різними. І, на нашу думку, обов'язковою умовою якісного адміністрування ризиків є цикл навчання, який запроваджений в Нідерландах.

Оскільки податкові ризики для держави - це нове явище в економічній науці, існує широке коло недосліджених питань. Зокрема, методи виявлення, аналізу, оцінки і шляхів мінімізації податкових ризиків, що і становить перспективу подальших досліджень науковців в даній галузі.

Висновки до першого розділу

1.1 Ризик менеджмент достатньо широко висвітлено в науковій літературі та починає застосовуватися в практиці на мікроекономічному рівні. Однак питання державного управління ризиками досліджене мало. Його складність полягає у виробленні методів управління ризиком та способів зниження ризику на макроекономічному рівні, тобто на рівні держави.

1.2 Прийнято розрізняти зовнішні і внутрішні ризики. Ризики, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства, належать до зовнішніх ризиків. Оскільки ризик має об'єктивну основу через невизначеність зовнішнього середовища, то успіхи і невдачі є результатом умов, які формують групу зовнішніх ризиків. Важливу групу складають внутрішні ризики, які виникають в результаті господарської діяльності суб'єктів ринку і залежать від операцій, які ними проводяться. Підприємець може безпосередньо впливати на ці ризики і виникнення їх, як правило, залежить від діяльності самого підприємця.

1.3 На жаль, в Україні не існує такого широкого поділу ризиків за клієнтськими сегментами, що було б дуже доцільним. Під зону ризику попадають суб'єкти підприємницької діяльності (СПД)-потенційні вигодонабувачі; СПД, які використовують «податкові ями»; «транзитери»; «сплячі СПД»; ті які не звітуються; знову створені і фізичні особи. Тобто, класифікація ризиків відбувається після їх виникнення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ АТ «НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»)

2.1 Організаційно - управлінська структура АТ «НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»

Нікольський завод феросплавів, який був введений в експлуатацію у березні 1966 року, є найбільш потужним підприємством з виробництва марганцевих феросплавів в Україні і одним із найбільших у світі. Більше 11 відсотків світового виробництва феросплавів припадає на АТ НЗФ.

Місце будівництва заводу поблизу Нікополя було обрано не випадково. Його обумовила наявність в цьому регіоні великих покладів основної сировини для виробництва феросплавів - марганцевих руд, які видобувають та збагачують на Марганецькому та Орджонікідзевському (нині Покровському) гірничо-збагачувальних комбінатах; близькість вугільних родовищ, розвинена система енергозабезпечення та транспорту; близькість регіону до основних споживачів продукції; наявність трудових ресурсів, інфраструктури та ін.

Проект заводу розроблявся Харківським інститутом «Гіпросталь». У ньому були закладені абсолютно нові для того часу конструкції плавильних агрегатів, а сам завод створювався унікальним по концентрації потужностей. Так, встановлена потужність споживачів електричної енергії заводу дорівнює 1366 мегавольт-ампер, що складає близько 10% вироблення Дніпровської електроенергетичної системи, або 2-2,5% від споживаної потужності всієї

України. Аналога такого заводу в світі просто немає. Тому і освоєння випуску феросплавів вимагало певних зусиль і творчих пошуків.

Проектом передбачалося спорудження двох основних цехів для виробництва феросплавів: №1 для виплавки 720 тисяч тон на рік високо вуглецевого феромарганцю, №2 для виплавки 440 тисяч тон на рік феросилікомарганцю та спеціалізованого цеху для виробництва 40 тисяч тон на рік електроплавильних флюсів. Для виробництва феросплавів передбачалася установка десяти нових в феросплавній галузі прямокутних шестиелектродних електропечей потужністю 63МВА і двох електропечей РКЗ-16,5, а для флюсів - шести електропечей СКБ-6063.

Крім основного виробництва проектом намічалася будівництво агломераційного цеху, цеху електродної маси, експериментального цеху, залізничної магістралі, блоку ремонтно-допоміжних цехів та інших об'єктів, без яких неможливе нормальне функціонування підприємства такого рівня.

Для виконання науково-дослідних робіт по виплавці марганцевих феросплавів із різних шихтових матеріалів (агломерату, брикетів, окатишів, карбонатних концентратів) і освоєння нових видів продукції проектом передбачено і здійснено на практиці будівництво експериментального цеху. Наявність власної дослідно-експериментальної бази і залучення науково-дослідних організацій та вищих навчальних закладів свого часу дозволили значно скоротити терміни освоєння технології виплавки основних видів продукції на підприємстві.

Крім випуску основної продукції, в процесі будівництва заводу вводилися в експлуатацію об'єкти для переробки вторинних матеріалів. У 1972 році стала до ладу ділянка переробки шлаків. Феросплавні шлаки стали переробляти з одержанням щебню, граншлаку, піску і абразивного порошку. Актуальні проблеми підготовки сировини і подачі шихти в плавильні цехи вирішені з пуском в 1973 році в експлуатацію агломераційного цеху в складі двох критих складів

сировини, двох корпусів з підготовки матеріалів і чотирьох агломашин площею спікання 105 м кожна.

Особливість марганцевих руд Нікопольського родовища полягає в тому, що вироблені з них феросплави мають відносно високий вміст фосфору і марганцю, що в першому випадку небажано, а в другому приваблює споживачів високим вмістом провідного елемента. Тому в початковий період необхідну частину продукції зі зниженим фосфором випускали з використанням спеціально виплавленого малофосфористого марганцевого шлаку. За якістю продукція заводу в той час повністю відповідала необхідним критеріям. Однак життя йшло вперед і пред'являло все нові вимоги. В останні два десятиліття, особливо з виходом заводу на зарубіжні ринки, потреба в продукції з низьким фосфором різко зростає, і традиційна схема виробництва феросплавів зажадала кардинальної зміни. У зв'язку з цим нам довелося відмовитися від занадто витратного і недостатнього за обсягом виробництва малофосфористого шлаку, поєднавши його з виробництвом високовуглецевого феромарганцю за допомогою організації виплавки феромарганцю безфлюсовим способом. Одночасно поряд з нікопольськими рудами почали використовувати імпортовані низькофосфористі марганцеві руди.

Крім цього, для задоволення вимог замовника АТ «НЗФ» вже оснастили процес виробництва чергою потужних дробильно-сортувальних комплексів, що дозволяють фракціонувати весь обсяг вироблених феросплавів. Організовано також упаковку феросплавів в м'які контейнери. Для зручності споживачів і збереження якості продукції на заводі побудовано та успішно діє сучасний контейнерний термінал, що дозволяє проводити відвантаження феросплавів в морських контейнерах. Це дає можливість виключити додаткові перевалки в портах відвантаження, знизити собівартість і скоротити терміни виконання замовлень. Розвиваючи перспективні напрями роботи підприємства, перед нами постають нові задачі. Одним з вирішених завдань було теоретично обґрунтоване

заміщення природного газу, що використовується при виробництві марганцевого агломерату для запалювання аглошихти, ферогазом і скорочення питомої витрати коксика при агломерації за рахунок використання антрациту. Відповідно до проектної і діючої на НЗФ технології для запалювання шихти при спіканні агломерату використовувався природний газ. Значний вплив на підвищення вилучення марганцю мають електричні режими високопотужних електропечей. Виробництво марганцевих феросплавів характеризується високою енергоємністю. У зв'язку з цим забезпеченість електроенергією та її вартість є одним з найважливіших чинників управління ефективністю виробництва марганцевих феросплавів. Виходячи з детального аналізу вартості електроенергії для основних світових виробників феросплавів у порівнянні з Україною в сукупності з даними виробництва і динамікою споживання електроенергії заводом, розроблені і впроваджені раціональні електричні режими роботи електропечей, що забезпечують їх максимальну продуктивність при мінімальній платі за електроенергію.

АТ «НЗФ» зіткнувся з проблемою економічної утилізації утворюючихся при фракціонуванні некондиційних відсівів феросплавів і успішно її вирішив, використовуючи технологію їх окремої переплавки в реконструйованій печі РКЗ-16,5. При переробці феросплавних шлаків на заводі вирішена проблема вилучення з них металевих включень електромагнітним методом і кусковим сортуванням в спеціальних модулях з подальшим поверненням отриманого металоконцентрату в основне виробництво.

Окремо хочеться зупинитися на тому, що підприємство світового рівня відрізняється від інших не тільки обсягами виробництва, але і наявністю команди висококваліфікованих фахівців, здатних своєчасно бачити і вирішувати поставлені завдання, їх прагненням до поліпшення і вдосконалення виробництва. Це є основним надбанням успішно діючого підприємства. На заводі постійно проводяться капітальні ремонти і реконструкція устаткування, яке виробило свій

ресурс, впровадження нових технологій і зразків сучасної техніки. За більш ніж 50 років роботи відбулася вже неодноразова зміна як керівного, так і виробничого персоналу, а набутий досвід постійно накопичується, передається по естафеті далі і стає фундаментом для подальшої роботи.

Одне з важливих місць в роботі заводу займають заходи щодо раціонального використання природних ресурсів і охорони навколишнього середовища. Завод розробив екологічну стратегію щодо скорочення забруднення навколишнього середовища, спрямовану на вдосконалення систем очищення технологічних газів, пов'язану із заміною малоефективних "інерційних" на більш ефективні - рукавні фільтри.

АТ «НЗФ» є постійним учасником програми поліпшення екологічного стану Дніпропетровської області за рахунок зменшення забруднення навколишнього природного середовища основними підприємствами. Сьогодні багато зроблено і ще багато треба зробити. В рамках цієї програми спроектований, споруджений і введений в експлуатацію ряд ефективних газоаспіраційних станцій з використанням рукавних фільтрів, що повністю відповідає завданням регіональних і державних інноваційних програм з охорони навколишнього середовища. Тільки за останні 10 років в АТ НЗФ на додаток до існуючого стану виконано 12 великих природоохоронних заходів з будівництва високоефективних систем очищення на загальну суму 341 млн. грн., що дозволило знизити кількість викидів твердих забруднюючих речовин в атмосферу в 2,5 і питомий показник викиду марганцю в 2 рази. З 2010 року завод повністю припинив скидання зливових і колекторно-дренажних вод в річку Дніпро, встановивши ефективні системи очищення даної води з подальшим використанням в замкнутому оборотному циклі.

Досягнувши в 1985-1990-х роках свого максимального виробництва на рівні 1200 тис. т/рік, що становить 97% виробничої потужності, завод в даний час нарощує обсяги виробництва і залишається одним з передових,

високоєфективних і прогресивних підприємств галузі, орієнтованим на сучасні потреби ринку марганцевих феросплавів.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 5912 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 14 особи. Чисельність працівників, які працюють за умовами неповного робочого часу (дня, тижня) - 26 осіб. Фонд оплати праці за 2018 рік склав 863 741,6 тис. грн. Фонд оплати праці збільшився на 182 680,4 тис. грн відносно попереднього періоду. Кадрова програма АТ НЗФ спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам підприємства. Всього на підприємстві працює 6125 працівників, із них 1739 жінок. Середній вік працівників - 43,6 роки. Підвищили кваліфікацію і пройшли навчання 2167 працівників. Протягом 2018 року перепідготовлено 774 працівника, підвищили кваліфікацію 2167 особа, у тому числі: на професійно-технічних курсах - 443 особи, на курсах бригадирів і старших робітників - 48 особи. Пройшли спеціальне навчання з питань охорони праці - 461 осіб. Підвищили кваліфікацію і пройшли навчання 441 керівників та спеціалістів заводу, в тому числі: 53 працівників, які виконують обов'язки керівників і спеціалістів цехів, з відривом від роботи підвищили кваліфікацію 168 керівників та спеціалістів заводу.

У 2018 році:

- за програмою прискорення процесу пристосування новоприйнятих працівників до умов діяльності підприємства пройшли адаптацію – 385 осіб;
- підвищили кваліфікацію і пройшли навчання – 2 167 осіб (із них 441 особа – це керівники і спеціалісти заводу)
- перепідготовлено на іншу професію – 774 особи;
- пройшли атестацію (КСС) – 50 осіб;
- проведено 14 конкурсів на заміщення вакантних посад КСС (15 шт. од.), в яких взяли участь 63 працівники заводу та міста;

- пройшли практику – 97 осіб, із них: студенти Нікопольського технікуму Національної металургійної академії України – 32 особи, студенти Національної металургійної академії України – 25 осіб, студенти інших вищих навчальних закладів – 41 особа.

Особлива увага на підприємстві в 2018 році була приділена стимулюванню ефективної роботи, підвищенню продуктивності праці і збереженню кадрового потенціалу. З цією метою впродовж року було проведено диференційоване підвищення заробітної плати, переглянуті умови Положення про корпоративну надбавку та трудове суперництво, а також в індивідуальному порядку розглядалися питання про встановлення персональних надбавок особливо цінним фахівцям.

Політика підприємства щодо охорони праці спрямована на послідовне зниження рівня шкідливих та небезпечних виробничих факторів шляхом прийняття і реалізації правових, організаційних, інженерно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних та соціально-економічних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності, та проводиться відповідно до Закону України Про охорону праці та Кодексу законів про працю.

Метою політики щодо охорони праці є створення в кожному структурному підрозділі і на кожному робочому місці умов праці, що відповідають вимогам нормативно-правових актів, створення передумов для неухильного зниження показників виробничого травматизму, професійної захворюваності та аварійності, забезпечення соціального партнерства адміністрації, працівників заводу та профспілкової організації.

На сьогодні АТ НЗФ є найбільшим виробником марганцевих феросплавів у світі. Вся продукція АТ НЗФ є перспективною та відповідає діючим державним стандартам України. Основна частина марганцевої сировини використовується в

металургії, що визначає тісну кореляцію динаміки показників ринків феросплавів і сталі.

Частка АТ НЗФ в обсязі виробництва феросплавів в Україні в 2018 році склала 75%.

На вітчизняному ринку основними споживачами феросплавів у 2018 році були: ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат», ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь», АТ «Запоріжсталь» та інші підприємства металургійної галузі. Нікопольські феросплави експортуються підприємства металургійної промисловості в країни Східної Європи, Близького Сходу, Туреччину, Північну Африку, Південно-Східну Азію до Сполучених Штатів Америки та інших країн близького та далекого зарубіжжя.

Реалізація продукції підприємства здійснюється методом прямих продажів та через торговельні компанії. Тільки агресивна маркетингова стратегія підприємства обумовлює розширення ринків збуту, а також подальшу експансію географії експортних поставок заводу.

Органами управління АТ «Нікопольський завод феросплавів» є:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- правління;
- ревізійна комісія;

Загальні збори є вищим органом товариства.

Наглядова рада є органом товариства, що здійснює захист прав акціонерів у період між проведенням Загальних зборів і в межах своєї компетенції контролює і регулює діяльність виконавчого органу товариства. За статутом товариства та фактично станом на 31.12.2018 Наглядова рада складається з восьми членів:

- голова наглядової ради
- 7 членів наглядової ради

Правління є виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. За статутом Правління АТ НЗВ складається з 9 членів. Станом на 31.12.2018 Правління фактично складається із 9 членів:

- голова правління
- 8 членів правління

Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу товариства. За статутом товариства та фактично станом на 31.12.2018 Ревізійна комісія складається з 4 членів Ревізійної комісії.

АТ «НЗФ» має лінійну організаційно - управлінську структуру. На рисунку 2.1 показана лише частина організаційно – управлінської структури. Повна її версія приведена у Додатку А. Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

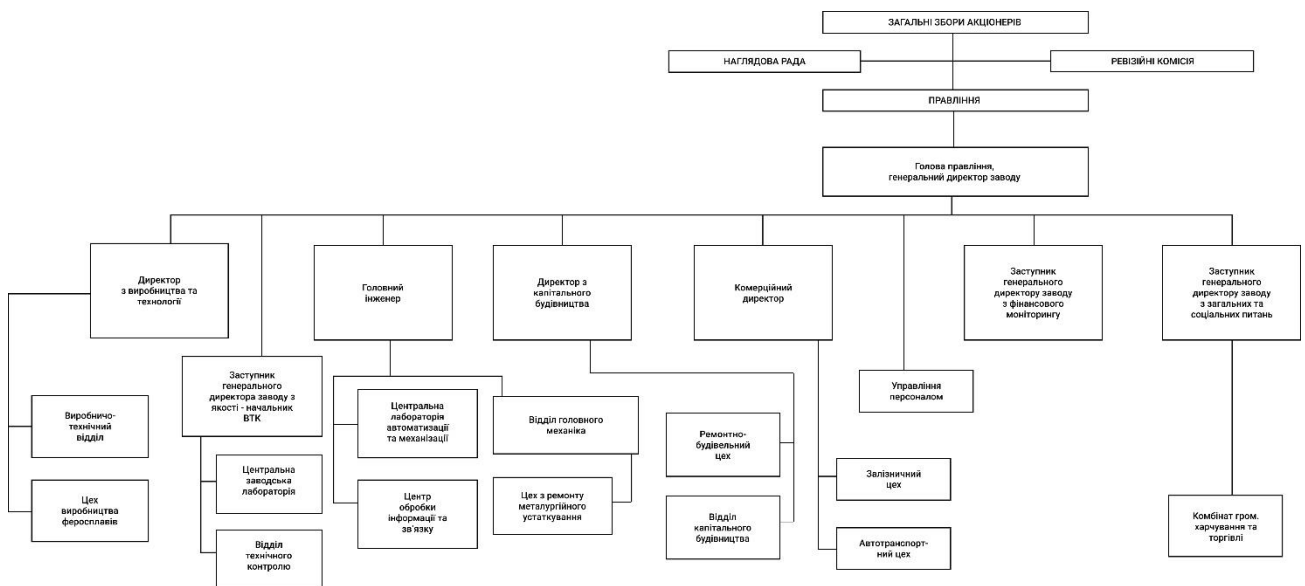


Рисунок 2.1. Частина організаційно – управлінської структури АТ «НЗФ»

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);
- надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки:

- потреба в керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функції і завдання структурних підрозділів АТ НЗФ:

Цех виробництва феросплавів – виробництво товарних феросплавів.

Плавильний цех-9 – виробництво малотоннажних феросплавів і флюсів, виробництво електродної маси для власних потреб і на реалізацію.

Агломераційний цех – виробництво агломерату (для власних потреб і на реалізацію)

Цех вторинної переробки феросплавного виробництва – переробка відходів феросплавного виробництва, виробництво товарного щебню і гранульованого шлаку.

Цех виробництва трикотажу – виробництво трикотажних виробів, м'яких контейнерів.

Ремонтно-механічний цех – виготовлення запасних частин для капітальних і поточних ремонтів устаткування, забезпечення виробництва кожухами електродів.

Цехи з ремонту металургійного устаткування – 1, 2 – капітальні і планово-попереджувальні ремонти устаткування основних цехів.

Центр обробки інформації та зв'язку – забезпечення і супровід заводської бази даних по системах задач, забезпечення функціонування внутрішнього телекомунікаційного зв'язку і сигналізації.

Цех мереж та підстанцій – забезпечення надходження промислової і реактивної електроенергії на силові установки підприємства.

Теплосиловий цех – надання і відведення теплової енергії, забезпечення виробництва паром, киснем, феросплавним і природним газом.

Відділення гідротехнічних, очисних споруд та водопостачання цеху виробництва феросплавів – забезпечення технічною водою, її відведення, охолодження і очищення. Забезпечення питною водою структурних підрозділів заводу.

Залізничний цех – доставка сировинних ресурсів на завод, внутрішньозаводські переміщення, доставка товарної продукції на станцію для подальшої відправки покупцеві.

Дільниця шлакового лиття цеху виробництва феросплавів – брикетування відсівів феросплавів, виробництво шлаколитої продукції, ремонт шлаковозів і виробництво жаростійких бетонів.

Автотранспортний цех – забезпечення заводських технологічних і пасажирських перевезень.

Центральна лабораторія автоматизації та механізації – обслуговування автоматизованих систем управління і контрольно-вимірювальних приладів на заводі.

Центральна заводська лабораторія – проведення аналізів виробленої продукції на відповідність вимогам покупців і ДСТУ.

Відділ технічного контролю – контроль якості продукції, що надходить і виходить, у розрізі дії системи якості ISO.

Газорятувальна служба – контроль за виконанням газонебезпечних робіт.

Цех благоустрою – ремонт, виготовлення і прання спецодягу, пошиття рукавних фільтрів для ГАС, ремонт і утримання внутрішньозаводських доріг, благоустрій території.

Служба економічної безпеки – забезпечення збереження власності акціонерного товариства.

Служба охорони праці – забезпечення безпечних умов праці і профілактика виробничого травматизму.

Лабораторія захисту водного та повітряного басейнів – контроль викидів шкідливих речовин, розробка і впровадження природоохоронних заходів.

Команда пожежної охорони – забезпечення пожежної та техногенної безпеки.

Ремонтно-будівельний цех – ремонтно-будівельні роботи на капітальних і поточних ремонтах.

Відділ управління соціальними об'єктами – оздоровлення працівників заводу і їх дітей, санаторно-профілактичне медичне обслуговування.

Дільниця складського господарства – приймання на завод і видача ТМЦ у структурні підрозділи, переробка і відвантаження металобрухту.

Комбінат громадського харчування та торгівлі – забезпечення харчуванням працівників заводу.

Медико-санітарна частина – медичне обслуговування працівників заводу.

Управління акціонерного товариства – управління акціонерним товариством за функціями.

Виробничо-технічний відділ – розробка і супровід технології для основного виробництва, планування, завантаження виробничих потужностей заводу.

Відділ головного механіка – технічний нагляд за вантажопідіймальними механізмами, планування і забезпечення планово-попереджувальних і капітальних ремонтів механічного устаткування.

Відділ головного енергетика– енергонагляд, планування і забезпечення планово-попереджувальних і капітальних ремонтів енергетичного і електричного устаткування.

Проектно-конструкторський відділ – розробка проектно-кошторисної документації для проведення ремонтів.

Планово-економічний відділ – планування і аналіз економічних показників.

Відділ збуту – реалізація товарної продукції.

Відділ наукової організації праці – організація, оплата і нормування праці працівників заводу. Розробка нормативів з праці, планування трудових ресурсів.

Управління персоналом – підбір і комплектація заводу кваліфікованими кадрами, технічне навчання, підвищення кваліфікації працівників заводу.

Відділ поставок та забезпечення виробництва – визначення оптимальних постачальників ТМЦ на завод, забезпечення заводу устаткуванням и ТМЦ.

Відділ сировини та палива – забезпечення заводу сировиною і паливом.

Юридичний відділ – забезпечення правових аспектів діяльності акціонерного товариства, у тому числі в судах різних інстанцій.

Голова бухгалтерія – бухгалтерський і податковий облік у господарській діяльності підприємства.

Адміністративно-господарчий відділ – забезпечення функціонування діяльності акціонерного товариства.

Групі цивільного захисту – розробка і контроль заходів на випадок надзвичайних ситуацій, складання мобілізаційних планів.

Відділ капітального будівництва – технічний нагляд за будівлями і спорудами планування і забезпечення планово-запобіжних і капітальних ремонтів, забезпечення ремонтно-будівельних робіт.

Фінансовий відділ – забезпечення фінансової діяльності підприємства.

Відділ корпоративних фінансів та зв'язків – забезпечення взаємодії між власниками і органами управління акціонерним товариством, супровід програм випуску цінних паперів.

Бюро інвестицій та розвитку підприємства – розробка і оформлення інвестиційних проектів і перспективних планів розвитку підприємства.

Відділ редакції газети «Електрометалург», телестудія – випуск заводської газети, заводське телебачення, підготовка матеріалів у міську ЗМІ щодо іміджу та життя заводу.

Санаторій-профілакторій «Електрометалург» та дитячий оздоровчий табір ім. В.Усова є відокремленими структурними підрозділами АТ НЗФ.

Зміни у структурній схемі управління АТ НЗФ за 2018 рік: з 01.03.2018 в структуру АТ НЗФ тимчасово введений новий підрозділ – команда пожежної охорони, а з 01.12.2018 цей підрозділ знаходиться в структурі АТ НЗФ на постійній основі.

2.2 Діагностика існуючих механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління

Окружний адміністративний суд Києва задовольнив клопотання АТ "Нікопольський завод феросплавів" (НЗФ, Дніпропетровська обл.) із забезпечення позову до Національної комісії, що здійснює регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), призупинивши постанови регулятора про встановлення на друге півріччя 2019 року тарифів для оператора системи передачі електроенергії НЕК "Укренерго".

Відповідний документ про забезпечення позову оприлюднено в Єдиному реєстрі судових рішень. Йдеться, зокрема, про постанови №954 та №955, якими

для НЕК було встановлено тарифи на передачу е/е (в розмірі 34,74 коп/кВт-год) і послуги з диспетчерського управління (0,89 коп/кВт-год).

У своєму рішенні Окружний адмінсуд посилається на ухвалене наприкінці минулого місяця рішення Конституційного Суду про визнання неконституційними низки положень закону "Про Нацкомісію, що здійснює держрегулювання у сферах енергетики та комунальних послуг". Створення і функціонування регулятора, який за своїм функціональним призначенням, сферою діяльності та повноваженнями має ознаки центрального органу виконавчої влади, але не підпорядковується Кабінету Міністрів, суперечить основному закону, йдеться в тексті документа.

"Враховуючи зазначене, заявник вважає, що НКРЕКП не має відповідно повноважень щодо встановлення (зміни) тарифів (цін) на послуги у сфері енергетики, а тому постанови НКРЕКП №954 та №955 є протиправними, оскільки вартість е/е та супутніх послуг, зокрема послуг з диспетчерського управління, передачі е/е, є критичною для АТ "НЗФ", оскільки в структурі собівартості продукції АТ "НЗФ" ці витрати є найбільшими", - наведено в документі аргументацію позивача.

НЗФ зазначає, що коливання ціни на е/е та супутні послуги критично впливає на кінцеву ціну продукції заводу і, як наслідок, його конкурентоспроможність, зокрема на зовнішніх ринках.

"Безпідставне та неправомірне, з перевищенням повноважень збільшення НКРЕКП оскаржуваних тарифів більше ніж у шість разів може призвести до таких негативних наслідків, як зупинка АТ "НЗФ", - йдеться в тексті документа.

У ньому також зазначено, що за рахунок тарифу на передачу е/е здійснюється перехресне субсидування - за рахунок коштів споживачів е/е здійснюється компенсація високої вартості е/е з альтернативних джерел енергії, що є "дискримінаційною обставиною, яка створює нерівні умови для користувачів системи, включаючи як інших виробників е/е, так і споживачів".

"Розглянувши зазначене клопотання, суд приходиться до висновку про його обґрунтованість, виходячи з того, що існують очевидні ризики протиправності оскаржуваних постанов... Заяву АТ "Нікопольський завод феросплавів" про забезпечення позову задовольнити", - йдеться в тексті судового рішення.

Як повідомлялося, НКРЕКП 7 червня встановила для НЕК "Укренерго" тарифи на передачу е/е та послуги диспетчеризації, включивши в них додаткові витрати на забезпечення роботи нової моделі оптового ринку е/е. Тариф на передачу сягнув 34,74 коп/кВт-год, на диспетчерське управління - 0,89 коп/кВт-год.

АТ «НЗФ» – найбільше в Україні підприємство із виробництва силіко- та феромарганцю. Використовує імпортовану та вітчизняну сировину для виробництва феросплавів. НЗФ контролює група EastOne, створена восени 2007 року в результаті реструктуризації групи "Інтерпайп", а також група "Приват" (обидві - Дніпро).

Підприємства, на яких проблемі визначення та запобігання виникнення ризикових ситуацій приділяється достатньо уваги, як правило, працюють більш стабільно і з вищими прибутками, ніж підприємства, на яких питанням ризику належної уваги не приділяється. Визначення причин та прогнозування наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно перш за все для прийняття ефективних управлінських рішень. Проблема управління ризиком не є особистою, тобто вона не постає тільки перед керівництвом підприємства лише час від часу і при прийнятті окремих управлінських рішень. Оцінка ступеня ризику та розробка перспективних програм його зниження є частиною щоденної управлінської роботи, однією з функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Особливої актуальності ця проблема набуває в сучасних умовах нестабільної економіки.

Основна специфічна особливість якісного підходу в дослідженні ризиків полягає в тому, що спочатку проводиться ідентифікація ризиків, а потім вартісна

оцінка наслідків ризику і розроблених заходів боротьби з ними. Якісний аналіз повинен проводитися на стадії розробки бізнес-плану. Кількісний аналіз, який базується на інструментарії теорії ймовірності та математичної статистики, складається в числовому вимірі з впливу змін ризикових факторів проекту на зміну ефективності проекту і спирається на базисний варіант бізнес-плану проекту та проведений якісний аналіз [4].

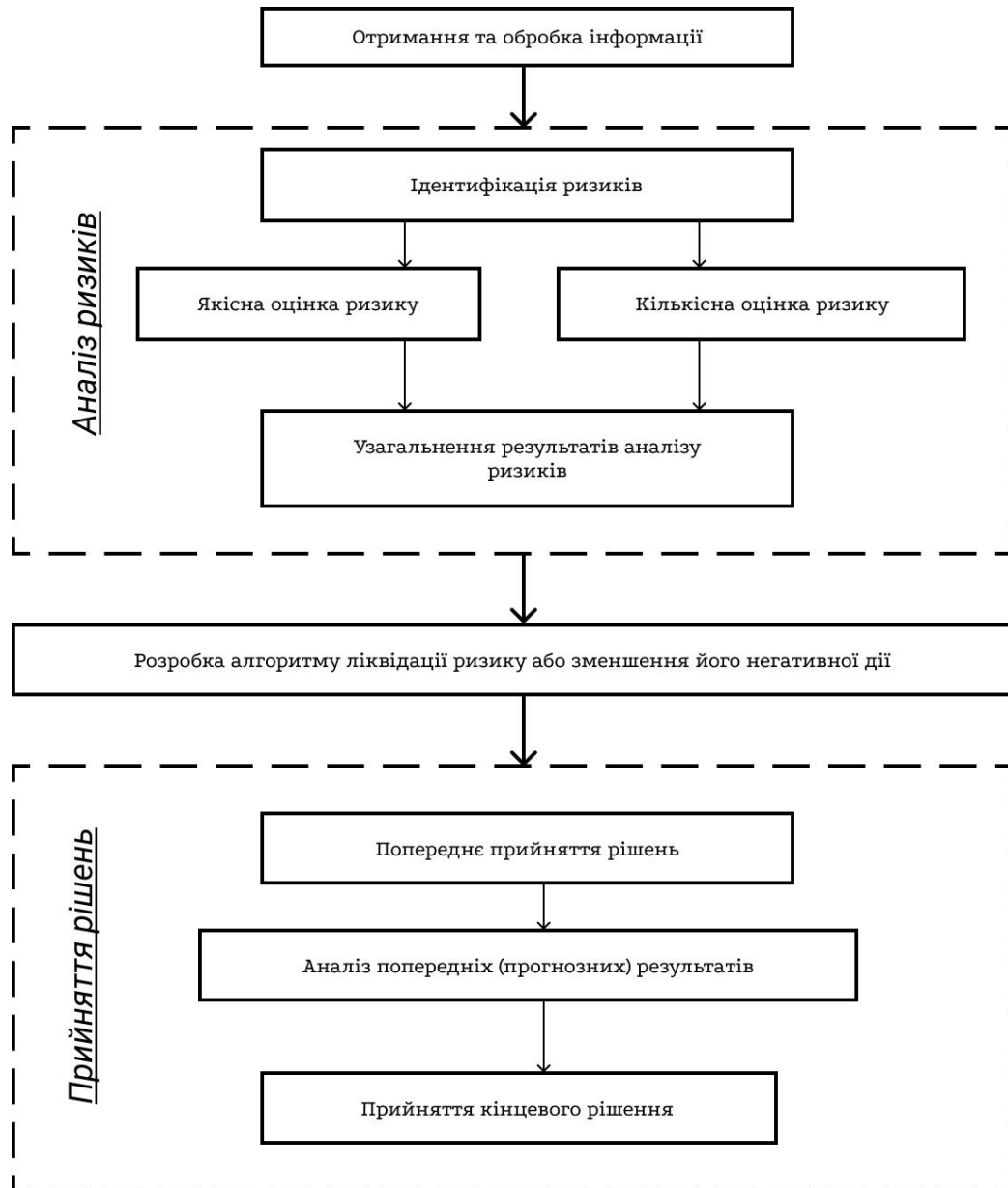


Рисунок 2.2. Блок-схема комплексної оцінки ризиків

Адміністративне управління включає: розроблення нормативної бази, планування, організаційну роботу, комплектування персоналу, фінансування, оцінку і вдосконалення системи пошуку та рятування.[2]

В яких напрямках розвитку АТ «НЗФ» може виникнути найбільше ризиків? Які ризики треба прорахувати в першу чергу?

Почнемо з розгляду фінансових питань.

У 2018 році підприємством вироблено 788,9 тис. т феросплавів (+3.4% до 2017 р.), включаючи феросплави, які виплавлені з давальницької руди. Обсяг реалізованої продукції склав 780,5 тис. т (+2% до 2017р).

Порівняно з попереднім роком у структурі вироблених сплавів частка феросилікомарганцю МнС17 збільшилася на 3,1% за рахунок зменшення замовлень на феромарганець.

Виробництво інших видів товарної продукції склало, тис. т:

- електрофлюси 2,8
- агломерат марганцевий 14,4
- електродна маса 3,6
- продукція шлакопереробки 733,2
- продукція цеху виробництва трикотажу 726,5

Загальна сума доходів (чистий дохід від реалізації, інші операційні доходи тощо) АТ НЗФ за 2018 рік становить 21 380,7 млн грн. Загальна сума витрат (собівартість реалізованої продукції, витрати адміністративні, витрати на збут, інші операційні, фінансові та інші витрати) складає 21 089,8 млн грн, а чистий фінансовий результат (прибуток) підприємства становить 290,9 млн грн.

Оскільки діяльність підприємства здійснюється у взаємозв'язку із загальною негативною ситуацією у світовій металургійній галузі, сукупний дохід підприємства формувався під впливом змін кон'юнктури ринку:

- поступове зниження цін реалізації феросплавів. Протягом 2018 року зниження середньої ціни реалізації феросплавів АТ НЗФ склало близько 9% (у т.ч

експорт – 10% і Україна – 6%) від середньорічної ціни 2017 р. Це призвело до зменшення доходу від реалізації в сумі 1 905 млн грн;

- зростання вартості імпортової марганцевої сировини. Підприємство купує імпорту сировину для виконання замовлень низькофосфористих сплавів. Зростання вартості марганцю в імпортній сировині на 24% в 2018 р. порівняно з 2017 р призвело до збільшення витрат на 1 045 млн грн.

Інші негативні фактори, що вплинули на збільшення собівартості:

- зростання одноставочного тарифу на електроенергію на 16% протягом 2018 р. порівняно з рівнем грудня 2017 р. Сума подорожчання електроенергії склала 739 млн грн.

До основних ризиків у роботі АТ «НЗФ» відносяться високі ціни на електроенергію, частка якої в собівартості виробництва дуже висока. Високі ціни на електроенергію не дають можливості ефективно конкурувати з імпортерами, які постачають продукцію як на ринок України, так і на інші ринки. У виробників з Малайзії, Індії, ЄС, Бразилії, ПАР ціна на електроенергію значно нижча, відповідно нижча і собівартість виробництва. Тому, дані виробники можуть пропонувати продукцію на світових ринках на нижчою ціною, в порівнянні з ціною на продукцію нашого підприємства. Як наслідок, на ринок України продовжують поставлятися імпортні феросплави.[6]

Також до основних ризиків відносять і збільшення вартості залізничного тарифу. Як відомо в 2018 році тарифи на вантажні перевезення постійно зростали, також присутній дефіцит рухомого складу та локомотивного парку, а, крім цього, в 2018 році значно збільшився час доставки вантажів з однієї точки України в іншу, що знижує конкурентну здатність підприємства.

АТ «НЗФ» не використовує запозичені кошти. Підприємство використовує політику, згідно з якою касові розриви закриваються за рахунок поточних зобов'язань та поточного погашення дебіторської заборгованості.

Кредитний ризик – це ризик того, що підприємство зазнає фінансові збитки, оскільки деякі контрагенти не виконують свої зобов'язання по фінансовому інструменту або клієнтському договору. Підприємство піддається кредитному ризику, пов'язаному з її операційною діяльністю (перш за все, відносно непогашеної дебіторської заборгованості та виданих авансів) і фінансовою діяльністю, включаючи депозити в банках і фінансових організаціях, валютні операції та інші фінансові інструменти.[6]

Керівництво підприємства аналізує терміни виникнення дебіторської заборгованості за основною діяльністю і контролює прострочені суми.

Підприємство не забезпечує дебіторську заборгованість заставою.

На думку керівництва АТ «НЗФ» кредитний ризик належним чином врахований у створених резервах на знецінення відповідних активів.

Ризик ліквідності – це ризик того, що підприємство зіткнеться з труднощами при виконанні фінансових зобов'язань. Значна частина поточних зобов'язань підприємства сконцентрована у юридичної особи – нерезидента України та довгострокових зобов'язаннях – у фізичної особи – поручителя.

Обачність при управлінні ризиком ліквідності передбачає наявність достатньої суми грошових коштів і наявність достатніх фінансових ресурсів для виконання зобов'язань при настанні терміну їх погашення. Управління поточною ліквідністю підприємства здійснюється шляхом контролю над дебіторською та кредиторською заборгованістю, коштами, витраченими на інвестування і використання короткострокового фінансування.

Управління фінансовими ризиками. Чинники фінансових ризиків.

Функція управління ризиками на АТ НЗФ здійснюється щодо фінансових ризиків, а також операційних та юридичних ризиків. Фінансовий ризик складається з ринкового ризику (включаючи валютний ризик, ризик процентної ставки і інший ціновий ризик), кредитного ризику і ризику ліквідності. Основні цілі управління фінансовими ризиками – визначити ліміти ризику і встановити

контроль над тим, щоб ці ліміти не перевищувалися. Управління операційними і юридичними ризиками повинне забезпечити належне функціонування внутрішніх процедур і політики, направленої на зведення операційних і юридичних ризиків до мінімуму.[7]

Кредитний ризик

Кредитний ризик – це ризик того, що Підприємство зазнає фінансові збитки, оскільки деякі контрагенти не виконують свої зобов'язання по фінансовому інструменту або клієнтському договору. Підприємство піддається кредитному ризику, пов'язаному з її операційною діяльністю (перш за все, відносно непогашеної дебіторської заборгованості та виданих авансів) і фінансовою діяльністю, включаючи депозити в банках і фінансових організаціях, валютні операції і інші фінансові інструменти. [7]

Керівництво Підприємства аналізує терміни виникнення дебіторської заборгованості за основною діяльністю і контролює прострочені суми. У зв'язку з цим керівництво вважає за необхідне розкривати інформацію про терміни і іншу інформацію про кредитний ризик. Підприємство не забезпечує дебіторську заборгованість заставою. [7]

На думку керівництва Підприємства, кредитний ризик належним чином врахований в створених резервах на знецінення відповідних активів.

Концентрація кредитного ризику

У Підприємства існує концентрація кредитного ризику. Далі представлена інформація про загальну сукупну суму заборгованості найбільших клієнтів та її частку в загальній сумі фінансової дебіторської заборгованості (див. табл. №2.1).

Таблиця 2.1. – Загальна сукупна сума заборгованості найбільших клієнтів

№	Показник	31.12.2017	31.12.2018
1	Загальна сума дебіторської заборгованості	4 675 892	4 919 219
2	Сукупна сума дебіторської заборгованості п'яти найбільших контрагентів	3 887 751	4 471 325
3	Їх частка в загальній сумі дебіторської заборгованості	83,14%	90,90%

Ринковий ризик

Ринковий ризик – це ризик того, що справедлива вартість майбутніх грошових потоків по фінансовому інструменту коливатиметься внаслідок змін ринкових цін. Ринкові ціни включають чотири типи ризику: валютний ризик, ризик зміни відсоткової ставки, ризик зміни цін на товари і інші цінові ризики, наприклад, ризик зміни цін на цінні папери. Фінансові інструменти, яким притаманний ринковий ризик, включають дебіторську заборгованість, кредити і позики, депозити, інвестиції та інші фінансові інструменти.[7]

Валютний ризик

Підприємство працює з міжнародними покупцями і постачальниками і тому піддається валютному ризику, пов'язаному з різними валютами, в яких здійснюються операції (головним чином, в доларах США та євро). Валютний ризик виникає у тому випадку, коли майбутні комерційні операції або визнані активи і зобов'язання деноміновані у валюті, відмінній від гривні. [7]

Аналіз чутливості до ризику розглядає тільки залишки по монетарних статтях, виражених в іноземній валюті, і коректує перерахунок цих залишків на звітну дату за умови 10-процентної зміни курсів валют. Валютний ризик виникає у тому випадку, коли майбутні комерційні операції або визнані активи і зобов'язання деноміновані у валюті, відмінній від гривні. В представленій нижче таблиці показана концентрація ризику зміни обмінних курсів іноземних валют за станом на кінець та початок звітного періоду (див. табл. №2.2)

Таблиця 2.2. – Концентрація ризику зміни обмінних курсів

№ з/п	Валюта	На 31.12.2018 р.			На 31.12.2017 р.		
		Монетарні активи	Монетарні зобов'язання	Разом різниця	Монетарні активи	Монетарні зобов'язання	Разом різниця
1	Долар США	2 075 767	(2 010 187)	65 580	543 427	(2 762 212)	(2 218 785)
2	Євро	2 188 289	(32 395)	2 155 894	1 896 105	(293 075)	1 603 030
3	Всього	4 264 056	(2 042 582)	2 221 474	2 439 532	(3 055 287)	(615 755)

В представленій нижче таблиці показана зміна фінансового результату та власного капіталу в результаті можливих змін обмінних курсів, що встановлені на звітну дату, за умови, що всі інші змінні характеристики залишаються фіксованими

Таблиця 2.3. – Зміна фінансового результату та власного капіталу

№ з/п	Найменування статті	На 31.12.2018 р.		На 31.12.2017 р.	
		вплив на прибуток/ (збиток)	вплив на власний капітал	вплив на прибуток/ (збиток)	вплив на власний капітал
1	Зміцнення долара США на 10 %	6 558	6 558	(221 879)	(221 879)
2	Послаблення долара США на 10 %	(6 558)	(6 558)	221 879	221 879
3	Зміцнення євро на 10 %	215 589	215 589	160 303	160 303
4	Послаблення євро на 10 %	(215 589)	(215 589)	(160 303)	(160 303)

Внаслідок вказаного вище ризику станом на 31 грудня 2018 року, якби курс долара США та євро по відношенню до гривні виріс/знизився на 10% при незмінності інших чинників, чистий прибуток/збиток до оподаткування за 2018 рік був би на 222 147 тисяч гривень більше/менше (на 31 грудня 2017 рік – на 61 576 тисяч гривень менше/більше).

Ризик зміни відсоткової ставки

Доходи і грошові потоки Підприємства від операційної діяльності, в основному, не залежать від змін ринкових відсоткових ставок.

Умовні зобов'язання, інші зобов'язання та ризики

На діяльність підприємства, як і на всі підприємства металургійної галузі, чималий вплив має зовнішнє економічне становище та податкова політика держави. Підприємство функціонує в нестабільному середовищі, що пов'язане з наслідками світової економічної кризи та нестабільною ситуацією в Україні. Жорстка конкуренція на світових ринках змушує Підприємство постійно удосконалювати технологію виробництва продукції, підвищуючи її якість з одночасним зниженням витрат, впроваджувати нові технології. Проблемними питаннями для підприємства є:

1. Загострення конкуренції на світових ринках.
2. Зростання залізничних тарифів та цін на сировину, електроенергію, що позначається на збільшенні собівартості продукції.
3. Низький попит на феросплави з боку українських споживачів.
4. Несвоєчасне відшкодування ПДВ з бюджету при відвантаженні продукції на експорт - як наслідок зменшення оборотності обігових коштів.
5. Нестабільна політична та законодавча ситуація.
6. Коливання курсу національної валюти, що значно знижує попит на продукцію як вітчизняних так і іноземних споживачів.
7. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень.

Підприємство в процесі здійснення господарської діяльності дотримується вимог чинного законодавства в усіх сферах. Проте сучасне законодавче поле має особливості, які створюють певні ризики для Підприємства. У зв'язку з численними змінами, що вносяться до чинних законодавчих актів, існує багато суперечностей між нормативними актами, також залишається багато питань, не врегульованих, або недостатньо врегульованих на законодавчому рівні. Деякі

важливі питання регулюються не Законами, а підзаконними актами. Така ситуація дає можливість органам виконавчої влади, контролюючим органам та суб'єктам господарювання тлумачити діюче законодавство неоднозначно, що приводить до нестабільності правового регулювання. Недостатня розвиненість судової системи ускладнює отримання судових рішень в короткі терміни. Недосконалість фінансових інструментів в Україні, впливає на ринкову поведінку споживачів - віддавати перевагу нижчій ціні, а не вищій якості й гарантіям експлуатаційної надійності.

Вплинути на діяльність підприємства можуть такі зміни, як:

- пільги в оподаткуванні для підприємств, які інвестують кошти у відновлення основних засобів;
- вчасне розрахування покупців за поставлену продукцію;
- вихід з нестабільного економічного становища;
- вихід на нові ринки збуту.

Як на будь-якому підприємстві, на НЗФ гостро стоїть питання пожежної безпеки та безпеки своїх співробітників. У рішенні цього питання та зменшенні ризиків появи пожежі чи вибуху допомагає поетапна модернізація. Для НЗФ – це пріоритетний напрямок. Так, завдяки частковій і повній заміні застарілого обладнання і запчастин, а також впровадження в виробничий процес сучасної техніки фахівці НЗФ вирішують не тільки загальнозаводську завдання щодо поліпшення виробничих процесів, а й значно раціоналізують всі етапи виготовлення готової продукції.

6 квітня, фахівці цеху мереж та підстанцій завершили установку сучасних елегазових вимикачів АВВ LTB-170 на підстанції НЗФ-5. Так, замість застарілих повітряних вимикачів, які вже практично вийшли з використання на промислових підприємствах, працівники ЦСП встановили два нових елегазових, які вже почали свою роботу. Обладнання було встановлено під наглядом висококваліфікованих кадрів та протестоване. Опираючись на слова начальника

ЦСП Заскалька Олександра, можна зробити висновок, що використання елегазу як дугогасящей середовища є більш ефективним, ніж раніше використовувалися стиснене повітря і масло. Завдяки поетапної заміни старих повітряних вимикачів на нові елегазові ми не тільки скоротимо енерговитрати і відмовимося від використання стисненого повітря, але і значно зменшимо ризики пожежо- та вибухонебезпечності, адже в старих вимикачах використовується стиснене повітря 20 атмосфер. Якщо ж виділяти основні переваги нових вимикачів, то можна відзначити швидкість дії, надійність, малий знос дугогасильних контактів, порівняльну безшумність, а також практичність в експлуатації.

Для забезпечення надійної та безаварійної роботи головної знижувальної підстанції НЗФ-5 і як наслідок - всіх її споживачів було придбано нове обладнання світового лідера - компанії АВВ.

Екологічні ризики – ще один напрямок на який треба звернути увагу. Стратегічний напрямок екологічної діяльності АТ НЗФ полягає в створенні екологічно безпечних і комфортних умов для життя населення м. Нікополь та навколишніх населених пунктів шляхом зменшення антропогенного навантаження і відновлення навколишнього середовища.

Досягнення цієї мети реалізується за рахунок зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, застосування у виробництві безстічної системи водопостачання з постійним скороченням підживлення зворотних циклів водоспоживання свіжою водою, забезпечення максимальної переробки сировинних матеріалів з мінімальним утворенням відходів і подальшою передачею відходів, у тому числі небезпечних, до ліцензованих організацій для утилізації або захоронення відповідно до чинного законодавства України.

Для забезпечення управління навколишнім середовищем, що відповідає нормативним і законодавчим вимогам, у АТ «НЗФ» розроблена, документально

оформлена, впроваджена, функціонує і безперервно удосконалюється система екологічного менеджменту, що відповідає вимогам ISO 14001.

З метою скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря підприємство виконується програма природоохоронного будівництва, яка затверджена рішенням Дніпропетровської обласної ради № 680-34/VI від 21.10.2015 і направлена на переоснащення морально застарілих видів газоочисного устаткування на нові високоефективні системи газоочищення.

У 2018 році продовжувалося виконання заходу з будівництва рукавного фільтра потужністю 450 000 м³/год від джерел викиду № 123, № 124 корпусу шихтових бункерів агломераційного цеху (реконструкція існуючих установок очищення газу В-14, В-24). Термін виконання заходу – 2019 рік. Очікуване зниження викидів забруднюючих речовин після будівництва складатиме: по пилю – на 44,57 т/рік, у тому числі по марганцю – на 10,568 т/рік. Кошторисна вартість будівництва об'єкта складає 217 млн. грн. За 2018 рік на виконання робіт за заходом витрачено 49 901 тис. грн, всього за початку виконання заходу – 168,3 млн. грн що складає 77,5% від кошторисної вартості об'єкта.

На підприємстві утворюється 58 видів відходів, із них 37 відносяться до 4 класу небезпеки, 18 – до 3 класу, 1 – до 2 класу, 2 – до 1 класу. До організацій, які мають відповідну ліцензію на поводження з відходами, було передано на утилізацію та знешкодження 23 види відходів. Загальна сума витрачених коштів за договорами складала 889 590,70 грн, у тому числі 125 656,38 грн – плата за розміщення на полігоні ТПВ побутових відходів.

Також на підприємстві є п'ять місць видалення відходів, на які згідно із вимогами законодавства розроблені і затверджені відповідні паспорти. Щорічно виконується ревізія кожного паспорта із внесення інформації про фактичний обсяг тимчасово розміщених відходів.

Загальна кількість відходів, які розміщені у місцях тимчасового зберігання на кінець 2018 року, складає 344,4 т. Залишок шлаку на шлаковому відвалі, згідно

з даними бухгалтерського обліку 7 027 226, 274 т, вологого шламу у шламонакопичувачах та майданчику для підготовки ПШШС – 81 413 т. Показник загального утворення відходів згідно з інвентаризацією складає 2 170 153, 611, що більше 1000 умовних одиниць на рік.

Вищевказане свідчить про виконання вимог природоохоронного законодавства у сфері поводження з відходами.

Найбільшим металургійним підприємством Нікополя, що на Дніпровщині, є феросплавний завод, який контролюється структурами Ігоря Коломойського. Нині у місті проживає понад 110 тисяч мешканців, з яких фактично у кожній другій сім'ї хтось бореться з онкологією, йдеться у проєкті "Особливий погляд" на 5 каналі.

«У нас в місті значно зросла кількість онкохворих. Майже у кожній другій сім'ї є бабуся чи дідусь, тітка чи дядько, які борються з раком. Дуже багато цього недугу і серед дітей», – розповіла А. Машенко, місцева жителька.

Відходи феросплавного заводу забруднюють не лише Нікополь, а й вивозяться до сусіднього міста Покров, йдеться у проєкті. Екологи розповідають: на кордоні двох міст утворилися так звані теракотові провалля – це коли відпрацьований матеріал викинули на відкритий ґрунт. Вже далі з пилом, його рештки підіймаються у повітря, і осідають у легенях громадян.

"В Покрові взяли ґрунт, зробили достатньо дорогий аналіз і виявилось, що вміст важких металів в сотні разів перевищує норму", – розповів Руслан, місцевий активіст.

«Це все на здоров'я наших дітей. Я спостерігаю, що з року в рік молоде покоління стає все слабкішим у фізичному здоров'ї», – зауважила Вікторія Резун, викладач Нікопольського медичного коледжу.

Місцеві екологи припускають що аналогічна ситуація з викидами на усіх металургійних підприємствах Ігоря Коломойського.

Нагадаємо, афілійовані з його прізвищем структури контролюють близько десяти підприємств галузі. Бізнесмен, йдеться у "Особливому погляді", має монополію у виробництві феросплавів, де йому належать: Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат; Покровський гірничо-збагачувальний комбінат; "Запорізький завод феросплавів" та згаданий вище "Нікопольський завод феросплавів".

2.3 SWOT – аналіз врахування ризиків в процесі адміністративного управління

Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Основною метою SWOT-аналізу діяльності машинобудівного підприємства є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства в рамках конкретної ринкової ситуації

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі

як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

	Сильні сторони Висококваліфіковані спеціалісти Висока якість продукції	Слабкі сторони висока залежність від цін на електроенергію надлишкова пропозиція марганцевих феросплавів і низький рівень попиту високе забруднення навколишнього середовища
Можливості підкорення нових ринків чи сегментів ринку розширення продукції зміна стратегії	Реалізуючи якісну продукцію, у АТ «НЗФ» великі шанси на освоєння нових ринків збиту. Розширення ряду продуктів, які випускає АТ «НЗФ»	Зниження собівартості продукції
Загрози зростаючий конкурентний тиск зупинення підприємства	Припинення роботи підприємства із-за сильного конкурентного тиску	Курс іноземних валют Конфлікт інтересів

Аналіз сприяє пошуку розв'язання проблем на межі кожного шансу і загрози, а також проблем, пов'язаних з кожною слабкою і сильною стороною. Після розгляду всіх можливостей діяльності може виявитися, що не всі шанси підприємство здатне використати і не всі можливості можуть бути реалізовані. За результатами такого аналізу підприємство повинно визначитись, які шанси

використати, а які ні; які сильні сторони використовувати активніше, а які не вартують великих зусиль; які загрози ліквідувати, яких уникати, які перетворити на шанси; які слабкі сторони залишити, які ліквідувати, які перетворити на сильні тощо.

Сильні сторони:

- Висококваліфіковані спеціалісти
 - Висока якість продукції, яку випускає Нікопольський завод феросплавів
- Якість випущеної продукції є високою та відповідає державним стандартам

України. АТ «Нікопольський завод феросплавів» виробляє такі види продукції:

- 1) Феросилікомарганець марки MnC17
- 2) Феромарганець високовуглецевий марки ФМн88 та ФМн78
- 3) Флюси плавлені (для електрошлакових технологій, зварювальні)
- 4) Агломерат марганцевий.
- 5) Щебінь, пісок та щебенево-піщані суміш із шлаків від виробництва марганцевих сплавів.

марганцевих сплавів.

- 6) Маса електродна.
- 7) Трикотажна продукція торговельної марки «НІКА»

Нормативними документами, що регламентують якісні характеристики та галузь використання продукції підприємства, є державні стандарти України (ДСТУ), стандарти підприємства (СТП) та технічні умови (ТУ).

- 1) Феросиліковамарганець (ДСТУ 3548-97)

Феросилікомарганець – сплав, основою якого є залізо та марганець із масовою часткою не менше 60%, кремній із масовою часткою від 10% до 35% та фосфор, сірка і вуглець з обмеженими верхніми значеннями масових часток, одержаний способом відновлення оксидних матеріалів.[8]

Використовується для розкисленні та легування сталі, сплавів, чавуну, виробництва рафінованих марганцевих сплавів у металургійній промисловості та інших галузях промисловості. На підприємстві виготовляється

феросилікомаргаець марки МиС17, який розподіється на групи залежно від масової частки фосформу, за розмірами кусків розподіляється на класи крупності.

2) Феромарганець (ДСТУ 3547-97)

Феромарганець – сплав, основою якого є залізо та маргаець із масовою часткою від 65% до 95% та з обмеженими верхніми значеннями масових часток вуглецю, кремнію, фосфору, сірки, одержаний способом силікотермічного та вуглетермічного відновлення для розкислення та легування сталі, сплавів, чавуну, а також у хімічній та інших галузях промисловості.[9]

На підприємстві виготовляються дві групи електропічного феромарганцю – високовуглецевий та середньовуглецевий, що розподіляються на групи залежно від масової частки фосфору, за розмірами кусків – на класи крупності.

3) Агломерат марганцевий макри АМНВ (СТП НЗФ-Ф-2:2017), (ТУУ 13.2-00186520-001:2005)

Агломерат марганцевий – продукт окускування дрібних марганцевих руд, марганцевих концентратів і марганцевих шлаків, виготовляється кількох марок залежно від масової частки марганцю шляхом агломерації. Використовується як марганцевмісна сировина на металургійних підприємствах при виробництві феросплавів.[10]

4) Флюси для електрошлакових технологій (написати номер)

Флюси плавлені використовуються для автоматичного та механічного електропродугового зварювання, для електрошлакових технологій (електрошлакового переплаву, лиття та інших процесів), для виплавки сталей та сплавів у електропечах.[11]

5) Щебінь, пісок та щебенево-піщана із шлаків від виробництва марганцевих феросплавів (написати номер)

Дана продукція виготовляється шляхом подрібнення та розсіву по фракціях поточних та відвальних шлаків від виробництва марганцевих феросплавів, суміші шлаків виплавки феромарганцю і феросилікомарганцю, які

використовуються як заповнювачі для виробництва важких бетонів, а також дорожніх сумішей, самостійно для основ дорожнього покриття, влаштування шарів автомобільних доріг і залізничних колій, штучних основ будівель споруд, засипок, підсипки територій та інших будівельних робіт. Залежно від розміру зерен виготовляють:

- понад (3) 5 мм до 10 мм;
- понад 5 мм до 25 мм вкл;
- понад 10 мм до 20 мм вкл;
- понад 20 мм до 40 мм вкл;
- понад 25 мм до 60 мм вкл;
- понад 40 мм до (70) 80 мм вкл;

Шлаки гранульовані від виробництва марганцевих феросплавів (написати номер)

Шлаки гранульовані виготовляють із матеріалу оксидного алюмосилікатного та вогняно-рідких шлаків від виробництва феросплавів на підприємстві. Використовуються для виробництва бетонних армованих та неармованих виробів та конструкцій, а також як дренажний шара захисного екрана днища полігону твердих побутових відходів, для влаштування нижніх шарів дорожнього покриття, як заповнювач для виробництва стінових матеріалів, для облаштування територій для зворотних засипок виробок та засипки траншей при реконструкції та технічній рекультивації кар'єрів для підсипки при обмерзанні доріг та тротуарів.

Матеріал абразивний, який виробляється шляхом подрібнення твердого шлаку та матеріалу оксидносілікатного та виділення заданої фракції для обробки металевих поверхонь.[12]

б) Маса електродна (написати номер)

Маса електродна призначена для виготовлення безперервних електродів, що самоспікаються в електротермічних печах. Залежно від використаних

вуглецевих матеріалів, фізико-механічних показників та сфери застосування електродів масу виготовляють марок А, Б, БП, С. Маса виготовляється у вигляді брикетів. Форма і розміри брикетів визначаються формою осередків формувальної машини.[13]

7) Цех виробництва трикотажу торгової марки «НІКА» здійснює розробку та виробництво різноманітного асортименту панчішно-шкарпеткових виробів, безшовного трикотажу тощо.[14]

Слабкі сторони:

- висока залежність від цін на електроенергію
- надлишкова пропозиція марганцевих феросплавів і низький рівень попиту
- високе забруднення навколишнього середовища

До основних ризиків у роботі товариства слід, в першу чергу, віднести високі ціни на електроенергію, частка якої в собівартості виробництва дуже висока. Високі ціни на електроенергію не дають можливості ефективно конкурувати з імпортерами, які постачають продукцію як на ринок України, так і на інші ринки. У виробників з Малайзії, Індії, ЄС, Бразилії, ПАР ціна на електроенергію значно нижча, відповідно нижча і собівартість виробництва. Тому, дані виробники можуть пропонувати свою продукцію на світових ринках за нижчою ціною, в порівнянні з ціною на продукцію нашого підприємства. Як наслідок, на ринок України продовжують поставлятися імпортні феросплави. З метою збільшення конкурентоспроможності керівництву заводу необхідно постійно працювати над модернізацією виробничих технологій з метою підтримки на рівні технологічного процесу і відповідності якості феросплавів запитуваній рівню покупцями. Конкурентами АТ НЗФ на внутрішньому ринку у 2018 році були АТ "Запорізький завод феросплавів" та ТОВ "Краматорський феросплавний завод". У Росії основними конкурентами заводу є Косогорський завод феросплавів, Саткінський чавуноплавильний завод, ВАТ "Челябінський

електрометалургійний комбінат". У Казахстані конкурентом АТ "Нікопольський завод феросплавів" є Казахпром, Таразький металургійний завод. Конкурентне середовище на ринку Грузії представлене Русметалом та Зестафонським феросплавним заводом. На далекому зарубіжжі серйозну конкуренцію українським виробникам феросплавів складають виробники з Індії, Малайзії, Південної Кореї, ЄС, Бразилії, ПАР. Одним із важливих чинників конкуренції є більш низька вартість електроенергії для даних виробників у порівнянні з українськими підприємствами. Частина індійського феросилікомарганцю, що надходить до України пропонується з вмістом марганцю 60 % і кремнію 14 %. Дані показники за якістю значно нижчі прийнятих міжнародних стандартів. Вартість такої продукції істотно нижча в порівнянні з собівартістю виробництва української продукції високої якості. Слід зазначити, що в Малайзії запустили три заводи з виробництва марганцевих сплавів, сумарна виробнича потужність яких становить 550 000 мт / рік. Як і очікувалося, вони зайняли міцну позицію в Азії, створюючи активну конкуренцію нашим марганцевих сплавів на даному ринку. Активізація малайзійських виробників феросплавів на європейському і турецькому ринках може привести до значного зниження споживання нашої продукції в цих регіонах. Серед особливостей феросплавної галузі в 2018 році слід визнати нестабільну ситуацію на світовому ринку феросплавів, яка прогнозовано спричинила зниження цін на них.

Надлишкова пропозиція марганцевих феросплавів і низький рівень попиту на них з боку сталеливарної галузі спричинила слабку активність на ринку марганцевих сплавів протягом всього 2018 року. Підсумки 2018 р виявилися для світового ринку стали невтішними. Ціни на сталеву продукцію продовжували своє зниження. Першопричиною цього спаду була світова економіка, де останнім часом посилювалися несприятливі тенденції. Серед ключових факторів можна назвати загороджувальні заходи, які деякі країни встановили для захисту внутрішнього ринку. Серед них, наприклад, США, Канада, Китай. Так, США

подвоїли імпорتنі мита на алюміній і сталь для Туреччини. Вони склали 20% і 50% відповідно. Темпи економічного зростання в світі знижуються. У багатьох країнах відбулося зниження курсів національних валют відносно до інших валют, що створювало тиск на імпорт. Крім того, у зв'язку зі вступом України до асоціації з ЄС і відсутністю договору про вільну торгівлю між Україною та Туреччиною, в Туреччині почали діяти мита на український феросилікомарганець у розмірі 3,7%, на феромарганець - 5% і на феросиліцій - 5%. Це значно погіршило становище українських виробників феросплавів на даному ринку, який є одним з основних для товариства. На українських виробників феросплавів діють загороджувальні мита, які ускладнюють експорт феросплавів на дані ринки: Євразійський економічний союз (Росія, Білорусь, Казахстан) - 26,3% на феросилікомарганець; США - 163% на феросилікомарганець; Південна Корея - 19,06% на феросилікомарганець; Мексика - 16,59% на феросилікомарганець; Туреччина - 3,7% на феросилікомарганець, 5% на феромарганець, 5% на феросиліцій; Марокко - 7,5% на феросилікомарганець.

У цілому, на думку більшості аналітиків галузевих видань, найближчим часом можливе незначне збільшення цін на феросплави на світовому ринку. АТ НЗФ використовує експортну марганцеву сировину Грузії, ПАР, та Гани, вітчизняну сировину Марганецького та Покровського гірничо-збагачувальних комбінатів. Постачальники за основними видами сировини такими як вапняк, кварцит, антрацит, залізняк, коксовий дріб'язок, коксовий горішок, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання - це компанії ПрАТ "МК Азовсталь", ТОВ "Кварцит ДМ", АТ "Криворізький залізорудний комбінат", ПрАТ "НТРУ", Stalmag sp.z.o.o, АТ "Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат", АТ "Покровський гірничо-збагачувальний комбінат", ТОВ "Авіста капітал", DTEK Trading SA, Primeore Trading sp.z.o.o, Intertradeinvest PTE.LTD, AMET VENTURES LTD, ПрАТ "ТГОК", ТОВ "Коксова торгівельна компанія", Intertradeinvest PTE.LTD, Relington Resource. Забезпечення вказаними видами

сировини проводилося відповідно до потреби виробництва, що може свідчити про доступність сировини протягом даного періоду. Договори (контракти) на постачання вищевказаних видів сировини укладені за цінами, що відповідають ринковим. АТ НЗФ здійснює свою діяльність в Україні

Різне підвищення цін для промисловості б'є по конкурентоспроможності феросплавних заводів і може привести до їх зупинки. Оскільки підприємство такого масштабу споживає близько 10% Дніпровської електроенергетичної системи, або 2-2,5% від споживаної потужності всієї України, ціни дуже сильно пливають на формування ціни на товар.

Одним із важливих чинників конкуренції є більш низька вартість електроенергії для даних виробників порівняно з українськими підприємствами. Частина індійського феросилікомарганцю, що надходять до України, пропонується із вмістом марганцю 60% і кремнію 14%. Дані показники за якістю значно нижчі за прийняті згідно з міжнародними стандартами.

1 січня 2019 року в Україні розпочався перший етап реформи ринку електричної енергії. На підприємстві закупівля електроенергії за оптово – ринковими цінами призвела до збільшення витрат, тому що раніше завод розраховувався за зонними тарифами і мав значну економію від використання електроенергії у нічну зону доби. Оскільки виробництво феросплавів – енергоємний процес, підвищення вартості електроенергії суттєво вплине на конкурентоспроможність продукції заводу та похитне конкурентні позиції АТ НЗФ на світовому ринку.

Можливості:

- підкорення нових ринків чи сегментів ринку
- розширення продукції
- зміна стратегії

Загрози:

- зростаючий конкурентний тиск

- зупинення підприємства

Підсумки роботи заводу за жовтень: при плані 64100 т виплавлено 64137 т товарних феросплавів, виробництво шлаку малофосфорістого складо 8579 т. По виробництву продукції для внутрішнього споживання і неосновної товарної продукції: вироблено 215 т флюсів, 2074 т електродної маси, в т. Ч. Товарної - 326 т, виготовлено 140487 т агломерату, в т. ч. 21017 т товарного, 58962 т шлакощобеночної продукції, 1096 т вторинного марганцевої сировини, 305 т суміші шлакометаліческой, 29324 штуки біг-бегів. Відвантаження феросплавів складо 52727 т, в т. Ч. В контейнерах - 21581 т.

«Всі виробничі та економічні показники за жовтень виконано», - підводячи підсумки, зазначив Володимир Куцин. – «З огляду на, що розглядалися різні плани завантаження виробництва на листопад, починаючи від повної зупинки, то план в 50% завантаження - 31 тисяча тонн феросплавів - це вже позитивний результат. Безумовно, для нас це не напружений графік роботи. І тим не менше я закликаю всіх не розслаблятися. Наше завдання - працювати максимально ефективно, заощаджувати всі види ресурсів і зберігати колектив. Тим більше що в цьому місяці, вперше за останні три роки, кадровий баланс позитивний: ми більше прийняли людей, ніж звільнили. Чисельність персоналу становить 5857 чоловік, або 100%. І випадковостей в цій справі не буває. Якщо оцінювати ситуацію в цілому по країні, то є надія на нашого Президента, адже ми вже спостерігаємо уповільнення відтоку кадрів. І я ще раз акцентую увагу на тому, що ми розраховуємо відновити обсяги виробництва. Тим більше, що в зимові місяці в глобальному плані завжди спостерігається спад виробництва і скорочення видобутку марганцевої руди. Тому наша мета - збереження колективу. Зрозуміло, найважливішим фактором тут залишається рівень заробітної плати. За жовтень середня заробітна плата по заводу зафіксована на рівні 16184 грн., Серед плавильних агрегатів ЦПФ з урахуванням трудового суперництва у золотаря 7-го розряду на печі-переможниці вона становить 28357 грн., Горнового 6-го розряду

- 23005 грн., Середня серед всіх агрегатів у плавильників 7 р. - 23746 грн. І це справедливо, оскільки робота важка і відповідальна і результати – задовільні».

Світовий ринок марганцевих сплавів на сьогоднішній час можна охарактеризувати як нестабільний.

Конкурентами АТ НЗФ на внутрішньому ринку в 2018 році були АТ «Запорізький завод феросплавів» та ТОВ «Краматорський феросплавний завод». Основні конкуренти в Росії – Косогорський завод феросплавів, Саткінський чавуноплавильний завод, ВАТ «Черябінський електрометалургійний комбінат»; у Казахстані – Казахпром, Таразський металургійний завод; Грузія – Русметал та Зестафонський феросплавний завод.

У зв'язку із зростанням виробництва високоякісних марок сталі з боку кінцевих споживачів виробникам марганцевих сплавів доводиться переходити на виробництво більшої високоякісної сировини, а саме на марганцеву руду з високими характеристиками. На діяльність підприємства феросплавної галузі впливають ціни на сировину, енергоносії та інше. При цьому необхідно зазначити зростання вартості електроенергії, сировини та залізничних тарифів на перевезення, що вплинуло на собівартість продукції при виробництві марганцевих сплавів.

Серед особливостей феросплавної галузі в 2018 році слід визнати нестабільну ситуацію на світовому ринку феросплавів, яка прогнозована зумовила зниження цін на них. Надлишкова пропозиція марганцевих феросплавів і низький рівень попиту на них з боку сталеливарної галузі спричинила слабку активність на ринку марганцевих сплавів протягом всього 2018 року. Підсумки 2018 року виявилися для світового ринку сталі невтішними. Ціни на сталеву продукцію продовжують своє зниження. Першопричиною цього спадання була світова економіка, де останнім часом посилюються несприятливі тенденції. Серед ключових факторів можна назвати загороджувальні заходи, які деякі країни встановили для захисту внутрішнього ринку. Серед них, наприклад, США,

Канада, Китай. Так, США подвоїли імпорتنі мита на алюміній і сталь для Туреччини. Вони склали 20% і 50% відповідно. Темпи економічного зростання в світі знижуються. У багатьох країнах відбулося зниження курсів національних валют відносно до інших валют, що створило тиск на імпорт. Крім того, у зв'язку зі вступом України до асоціації з ЄС і відсутністю договору про вільну торгівлю між Україною та Туреччиною, в Туреччині почали діяти мита на український феросилікомарганець у розмірі 3.7%, на феромарганець – 5% і на феросиліцій – 5%. Це значно погіршило становище українських виробників феросплавів на даному ринку, який є одним з основних для нас.

Слід зазначити, що в Малайзії запустили три підприємства з виробництва марганцевих сплавів, сумарна виробнича потужність яких становить 550 000 мт/рік. Як і очікувалося, вони зайняли міцну позицію в Азії, створюючи активну конкуренцію АТ НЗФ. Активізація малайзійських виробників феросплавів на європейському і турецькому ринках може призвести до значного зниження споживання нашої продукції в цих регіонах.

На українських виробників феросплавів діють загороджувальні мита, які ускладнюють експорт феросплавів на ринки.

Перспективи розвитку АТ «НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ» у 2019 році слід розглядати у взаємозв'язку із загальною ситуацією в металургійній галузі в світі та в Україні. Згідно з публікаціями (за даними британського агентства MEPS та TheEconomist), наступного року очікується незначне зростання світового ринку сталі або взагалі відсутнє зростання. Проте цінові котирування мають тенденцію до зниження. За деякими прогнозами, сталь з Китаю, де потреба в металі пішла на спад, заповнить ринок, світові ціни на сталь знизяться на 17%.

У таких умовах за обережним прогнозом АТ НЗФ очікує у 2019 році виробництво та реалізацію товарних феросплавів та феромарганцю на 6% нижче за рівень минулого року.

З метою забезпечення виконання виробничої програми в АТ НЗФ планується програма розвитку підприємства на загальну суму 463 млн грн із ПДВ (+15% до рівня 2018 року).

Враховуючи негативні коливання і відносно непередбаченість на ринках збуту, а також зростання собівартості феросплавів (за рахунок змін тарифів на електроенергію) та відповідну втрату конкурентоспроможності продукції, за результатами діяльності АТ НЗФ очікує отримати в 2019 чистий фінансовий прибуток у сумі 295 млн грн (+1.4% до рівня 2018 року).

Висновки до другого розділу

2.1 На сьогодні АТ НЗФ є найбільшим виробником марганцевих феросплавів у світі. Вся продукція АТ НЗФ є перспективною та відповідає діючим державним стандартам України. Основна частина марганцевої сировини використовується в металургії, що визначає тісну кореляцію динаміки показників ринків феросплавів і сталі. Частка АТ НЗФ в обсязі виробництва феросплавів в Україні в 2018 році склала 75%. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 5912 осіб. Організаційно - управлінська структура АТ «НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ» представлена у Додатку 1.

2.2 Адміністративне управління включає: розроблення нормативної бази, планування, організаційну роботу, комплектування персоналу, фінансування, оцінку і вдосконалення системи пошуку та рятування. Оскільки діяльність підприємства здійснюється у взаємозв'язку із загальною негативною ситуацією у світовій металургійній галузі, сукупний дохід підприємства формувався під впливом змін кон'юнктури ринку. До основних ризиків у роботі АТ «НЗФ» відносяться високі ціни на електроенергію, частка якої в собівартості виробництва дуже висока. Високі ціни на електроенергію не дають можливості

ефективно конкурувати з імпортерами, які постачають продукцію як на ринок України, так і на інші ринки

2.3 SWOT-аналіз представляє собою узагальнену оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує машинобудівне підприємство. Ця модель матричного аналізу допомагає управлінцям виділяти ключові перешкоди, що постають перед суб'єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формулюється стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми. SWOT аналіз для АТ «НЗФ» не радісний. До сильних сторін можна віднести якість продукції та високу частку на українському ринку, чого не можна сказати про світовий ринок, де у Підприємства жорстка конкуренція. Є виробники із Азії, чия продукція гірше по якості, але ціни нижчі. Також погано впливає на ріст заводу низький попит на металургійну продукцію та нестабільність ринку. З такими темпами, АТ «НЗФ» піде в простій та буде змушено призупинити виробництво, бо тони готової продукції є на складах заводу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ В
ПРОЦЕСІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ АТ
«НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»)

3.1 Пропозиції щодо удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління

Основні частини із яких складається собівартість:

- електроенергія
- сировина (залізо, марганцеві руди, марганцеві концентрати тощо)
- заробітна плата робітників
- амортизація
- послуги сторонніх організацій

Це не великий список того, що впливає на собівартість готового продукту. Ці пункти, майже неможливо виключи. Все ж таки, є декілька пунктів, які можна змінити.

Продукцію транспортують декількома шляхами: контейнери, вагони (насипом) або в бігбегах (великі мішки). З метою зниження собівартості, керівництво підприємства разом зі спеціалістами провели аналіз та прийшли до висновку, що для досягнення економічного ефекту, вигідно самостійно випусками мішки типа БігБег для транспортування феросплавів, ніж замовляти їх і стороннього виробника. С цією цілю, на базі ЦВТ (Цех виробництва трикотажу) було переобладнано одне із приміщень цеху, закуплено необхідне обладнання та сировини. Розроблена модель мішку, який би вмщав від 1.5 до 2 тон готової

продукції. Підприємство використовує не лише мішки для своєї цілей, а і продає на інші підприємства.

Завод видає індивідуальну уніформу кожному робітнику. Речі можуть псуватися. На базі ЦБУ (Цех благоустрою) був створений цех з ремонту форми та пошиття нової. Цех дозволяє продовжити термін використання спец одягу, а також займається пошиттям фільтрувальних рукавів, які використовуються в процесі виробництва феросплавів. При цьому частина рукавів йде продаж.

Також на заводі гостро стоїть питання кадрової політики.

У 2018 році:

- за програмою прискорення процесу пристосування новоприйнятих працівників до умов діяльності підприємства пройшли адаптацію – 385 осіб;
- підвищили кваліфікацію і пройшли навчання – 2 167 осіб (із них 441 особа – це керівники і спеціалісти заводу)
- перепідготовлено на іншу професію – 774 особи;
- пройшли атестацію (КСС) – 50 осіб;
- проведено 14 конкурсів на заміщення вакантних посад КСС (15 шт. од.), в яких взяли участь 63 працівники заводу та міста;
- пройшли практику – 97 осіб., із них: студенти Нікопольського технікуму Національної металургійної академії України – 32 особи, студенти Національної металургійної академії України – 25 осіб, студенти інших вищих навчальних закладів – 41 особа.

Особлива увага на підприємстві в 2018 році була приділена стимулюванню ефективної роботи, підвищенню продуктивності праці і збереженню кадрового потенціалу. З цією метою впродовж року було проведено диференційоване підвищення заробітної плати, переглянуті умови Положення про корпоративну надбавку та трудове суперництво, а також в індивідуальному порядку розглядалися питання про встановлення персональних надбавок особливо цінним фахівцям.

Простіше навчити старого робітника, ніж наймати нового.

Шлаки є однією з особливостей виробництва феросплавів. Найчастіше їх зберігають у відвалах, які займають значні території та чинять негативний вплив на природні ресурси – атмосферу, водні ресурси та землю. У табл. 3.1 наведено кількість утворених шлаків на АТ «НЗФ», починаючи з 2016 року.

Таблиця 3.1. – Кількість утворених шлаків на АТ «НЗФ» по роках

Рік	Квартал	Кількість утвореного шлаку, тонн
2016	1 квартал	166 267
	2 квартал	192 729
	3 квартал	190 169
	4 квартал	193 856
	Всього за рік	743 021
2017	1 квартал	185 132
	2 квартал	192 806
	3 квартал	193 607
	4 квартал	200 332
	Всього за рік	771 877
2018	1 квартал	205 128
	2 квартал	204 132
	3 квартал	184 217
	Всього	593 477

Рівень впливу відвалу на повітря та ґрунт залежить від гранулометричного складу відходів та їх подрібнення при довготривалому зберіганні. Так вплив на атмосферу відбувається внаслідок пилоутворення на поверхні відвалу і поширення цього пилу на значні відстані, що можливо навіть при малих швидкостях вітру. Відповідно до розрахунків, представлених у роботі [10], інтенсивність виносу пилу з відвалу шлаків Нікопольського заводу феросплавів при їх статичному зберіганні, становить 280 г/с.

Під час дощу або снігу відбувається вимивання важких металів у ґрунтові води, і, як наслідок, ці сполуки можуть мігрувати до поверхневих вод або

впливати на організм людей, що проживають поблизу санітарно-захисної зони, це можуть бути захворювання очей та дихальної системи). Вплив на земельні ресурси можна розглядати в двох аспектах, зокрема це хімічне забруднення землі, що включає зміну фізико-хімічних властивостей ґрунту та порушення земної поверхні за рахунок утворення техногенних рельєфів.

29 жовтня, відповідно до вимог чинного законодавства у ПКіС ім.Б.Величка під головуванням представників департаменту екології та природних ресурсів Дніпропетровської обласної адміністрації відбулися громадські слухання, які були присвячені оцінці пливку на довкілля від запланованої в АНЦ АТ НЗФ реконструкції газоочисток вентсистем В-4, В-6 (далі ГАС В-4, В-6 АГЦ). Під час заходу технологічну та екологічну оцінку планованої діяльності у доповідях дали заступник головного інженера заводу, начальник ЛЗВПБ Григорій Страдомський, головний конструктор-еколог ООО «Дніпроспецсталь» Олена Пятаєва. Також фахівці відповіли на питання громади.[22]

Створення екологічно безпечних і комфортних умов для життєдіяльності населення Нікополя та навколишніх населених пунктів – ось в чому полягає головна мета екологічної діяльності НЗФ. Протягом останніх років ця програма постійно підкріплюється справами – майже кожні два-три роки на підприємстві вводять в дію надпотужні екологічні об'єкти, здані значною мірою покращувати антропогене навантаження на довкілля регіону. Що тут казати, невдовзі буде здано в експлуатацію ГАС В-21, В-24 АГЦ і ось вже на черзі наступний – ГАС В-4, В-6. І це вже 25-тий подібний екологічний об'єкт.[22]

«З метою скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, підприємством виконується програма природоохоронного будівництва, затверджена рішенням Дніпропетровської обласної ради від 21.10.2015 ;689-34/IV і направлена на переоснащення морально застарілих видів газоочисного устаткування на нові високоефективні системи газоочищення», - дав стислу інформацію про екологічні заходи в АТ НЗФ Григорій Страдомський. – В рамках

виконання природоохоронних заходів щодо скорочення викидів, передбачених Дніпропетровською обласною комплексною стратегією екологічної безпеки, та запобігання змінам клімату на 2016-2025 роки, міською програмою «Екологія 2018-2022» та діючим дозволом та викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами АТ НЗФ, запланована реконструкція ГАС В-4, В-6 розвантажувальних частин агломашин №1, №2 агломераційного цеху АТ НЗФ. Планована діяльність здійснюється в межах існуючої заводської земельної площі та передбачає заміну діючої «микрої» ГАС В-4, В-6 на сучасну газоаспіраційну станцію потужністю 1 млн. м³/год для очистки аспураційних викидів від розвантажувальних частин агломашин №1, 2 (В-4, В-6) агломераційного цеху. Запланована реконструкція забезпечить концентрація пилу після високоефективної очистки на рівні не більше 10 мг/м³ (за сполуками мангалу не більше 5 мг/м³).

Як зазначив фахівець, після реалізації планованої діяльності очікується зниження викидів твердих речовин від джерел планованої діяльності в порівнянні з існуючим станом в 2 рази, в тому числі за сполуками марганцю. Прогнозований рівень забруднення атмосфери не буде перевищувати гігієнічних нормативів на межі нормативної санітарно-захисної зони та найближчої житлової забудови. Планована діяльність позитивно вплине на якість атмосферного повітря прилеглої до заводу території за рахунок впровадження найсучасніших природоохоронних заходів по скороченню викидів забруднюючих речовин.

АТ НЗФ є одним з місто утворюючих підприємств м. Нікополя, що забезпечує роботою 6125 робітників, які отримують своєчасну заробітну плату та мають гарантований соціальний захист. При реалізації планованої діяльності передбачається утворення 12 додаткових робочих місць.

Кошторисна вартість будівництва об'єкту складає 450 млн. грн. Термін завершення будівництва та вводу в експлуатацію – 1 січня 2022р.

В обсязі реконструкції можливо виділити наступні технологічні вузли: газоаспіраційна станція ГАС РФ №9, №10 (В-4, В-6); система стабілізаційної обробки води оборотного циклу; реконструкція системи гідрозмиву шламів від газоочистки вентсистем В-3, В-5; перенесення діючих об'єктів складського господарства в технологічно обґрунтовані місця, - розповів про те, що НЗФ є постійним учасником програм поліпшення екологічного стану Дніпропетровської області Андрій Васильченко. – Газоаспіраційна станція являє собою комплекс газоочисних споруд з двоступеневою системою очистки. В якості першого ступеню прийняти групові установки циклонів-пиловловлювачів ЦН-24-2400x8УП у кількості 2 груп з 8 циклонів.

В циклонах відбувається уловлення крупнодисперсного пилу, що видаляється гідрозмивом з подальшим скидом шламової води в зворотний цикл аглоцеху. В якості другого ступеню очистки передбачаються рукавні фільтри ФРІР з імпульсною регенерацією. Концентрація пилу після очистки в рукавному фільтрі забезпечується на рівні не більше 10 мг/нм³ (за сполуками мангалу не більше 5 мг/нм³). Очищене повітря витратою після рукавного викидається в атмосферу через новостворену димову трубу діаметром 4.8 м висотою 45 м. Для здійснення постійного автоматичного моніторингу викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря передбачається встановлення контрольно-вимірювальних приладів: датчику контролю очищеного газу на вміст пилу, датчиків розрідження, а також температурних датчиків.[22]

Дрібнодисперсний пил, що виловлюється в рукавних фільтрах, зсипається в бункери фільтра та за допомогою обладнання вивантаження пилу висипається в спеціально обладнані автосамоскиди з закритим кузовом та вивозиться на шлаконакопичувач на майданчик підготовки пилошламової суміші для подальшого використання у виробництві за існуючою на заводі схемою.

Також головний АТ НЗФ зазначив, що цей комплекс рішень дозволить забезпечити виконання нормативних вимог щодо вмісту забруднюючих речовин

у викидах стаціонарних джерел та знизити собівартість продукції за рахунок уловлення пилю в виробництво і зниження матеріальних витрат.

Нікопольський завод феросплавів – один з найбільших в світі виробників марганцевих феросплавів, у роботі якого важливе місце посідають заходи щодо раціонального використання природних ресурсів і охорони навколишнього середовища, - зазначила Олена Пятаєва. – Так на заводі було розроблено екологічну стратегію щодо скорочення забруднення щодо скорочення забруднення навколишнього середовища, спрямовану на вдосконалення систем очищення технологічних газів, пов'язану із заміною малоефективних «інерційних» на більш ефективні – рукавні фільтри. Впровадження запланованої діяльності, що є природоохоронним заходом, дозволить скоротити викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря на 82,9236 т/рік (в тому числі за сполуками мангалу на 28,6468 т/рік). Прийнята на підприємстві технологія підготовки вторинної марганцевої сировини дозволяє переробляти накопичені та знов утворенні відходи (шлами), тим самим значно знижуючи екологічне навантаження на довкілля. Реалізація планованої діяльності матиме позитивні екологічні, соціальні і економічні аспекти, адже разом із скороченням викидів твердих речовин в атмосферне повітря будуть створені нові робочі місця та збільшено відрахування в місцевий бюджет, що сприятиме економічному розвитку регіону.[22]

Діяльність підприємства постійно контролюється державними органами екологічного нагляду в сфері охорони навколишнього середовища. Остання перевірка була у червні поточного року.

- Яким чином буде забезпечуватись заявлена залишкова запиленість 10 мг/м³?

Ефективне знепилювання газів в рукавному фільтрі залежить від характеристик фільтруючої тканини. В рукавних фільтрах будуть використовуватися рукавні елементи з тканини «Номекс» або аналогічного

матеріалу, який згідно з характеристиками забезпечує залишкову запиленість менше 10 мг/м³.

За підсумками роботи заводу в 2018 (див. табл. 3.2) році валовий викид забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами склав:

Таблиця 3.2. – Підсумки роботи заводу за 2018 рік

Назва	2018 рік	2017 рік	Відхилення, %
Тверді суспендовані речовини (у тому числі мангал та його сполуки)	940,552	857,558	+9,6
Газоподібні речовини	24 487,104	23 805,909	+3,3
Сполуки азоту	728,725	705,811	+2,8
Діоксид сірки	345,847	343,585	+0,6
Сірководень	6,518	2,578	+152,0
Оксид вуглецю	23 408,007	22 751,564	+2,9
Всього (без діоксиду вуглецю)	25 427,656	24 663,467	+3,0
Діоксид вуглецю	1 652 094,957	1 643 119,630	+0,5

У порівнянні з аналогічними показниками 2017 року валові викиди збільшилися на 3%, у тому числі по речовинах у вигляді суспендованих твердих частинок і металів на 9,6%, по газоподібних речовинах на 2,8%, що пов'язано із загальним збільшенням виробництва на 8%, у тому числі феросплавів на 1,1%, а агломерату на 11,9%.

Розпочато реконструкцію газоочистки з будівництвом комплексу рукавних фільтрів потужністю 1 млн м³/год від завантажувальних частин агломашин №1,2 у агломераційному цеху. Термін виконання заходу – 2021 рік. Очікуване зниження викидів забруднюючих речовин після будівництва складатиме: по пилу – на 81,58 т/рік, у тому числі по марганцю – на 40,04 т/рік. Кошторисна вартість будівництва об'єкту складає 450 млн грн. За 2018 рік виконано робіт на суму 33 245 грн, всього з початку виконання заходу – 37 126 тис. грн.

Скиди забруднених стічних вод з території підприємства у водні об'єкти відсутні. Стічні (зливові) води надходять на установку очистки потужністю до 530 тис. м³ на рік. Очищена вода повертається у технологічний процес для підживлення замкнутих водооборотних циклів заводу. За 2018 рік очищено і повернуто у технологічний процес 305,9 тис. м³ стічних (злизових) вод (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Водогосподарська діяльність підприємства

Показники	2017 рік	2018 рік	Відхилення, %
Споживання свіжої технічної води, тис м ³	1 676,762	1 768,187	+5,5%
Споживання питної води, тис м ³	676,000	591,900	-12,4

На підприємстві утворюється 58 видів відходів, із них 37 відносяться до 4 класу небезпеки, 18 – до 3 класу, 1 – до 2 класу, 2 – до 1 класу. До організацій, які мають відповідну ліцензію на поводження з відходами, було передано на утилізацію та знешкодження 23 види відходів. Загальна сума витрачених коштів за договорами склала 889 590,70 грн, у тому числі 125 656,38 грн – плата за розміщення на полігоні ТПВ побутових відходів.

Переробка технологічних відходів феросплавного виробництва, які у своєму складі містять марганець, здійснюється у повному обсязі. Дивиться таблицю №3.4

Таблиця 3.4. – Показники переробки технологічних відходів, які у складі містять марганець

Назва	2018 рік		2017 рік	
	утворення, т	переробка, т	утворення, т	переробка, т
Шлаки	780 092	832 581	771 749	825 774
Шлами та пил	66 700	66 700	80 152	80 152

Також на підприємстві є п'ять місць видалення відходів, на які згідно із вимогами законодавства розроблені і затверджені відповідні паспорти. Щорічно

виконується ревізія кожного паспорта із внесенням інформації про фактичний обсяг тимчасово розміщених відходів.

Загальна кількість відходів, які розміщені у місцях тимчасового зберігання на кінець 2018 року, складає 344,4 т. Залишок шлаку на шлаковому відвалі, згідно з даними бухгалтерського обліку 7 027 226,274 т, вологого шламу у шламонакопичувачах та майданчику для підготовки ПШШС – 81 413 т. Показник загального утворення відходів згідно з інвентаризацією складає 2 170 153, 611 т, що більше 1000 умовних одиниць на рік.

Вищевказане свідчить про виконання вимог природоохоронного законодавства у сфері поводження з відходами.

3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління

У 2018 році впровадження нових основних технологій виробництва та освоєння нових основних видів продукції не було. На 2019 рік планується виконати інвестиційні заходи відповідно до Програми розвитку заводу, яка включає в себе такі напрямки: ремонти устаткування, заходи з модернізації та переобладнання виробництва, енергозберігаючі та екологічні заходи. Для поліпшення фінансового стану підприємства АТ НЗФ проводить політику управління дебіторською та кредиторською заборгованостями з метою запобігання залученню кредитних коштів; всі необхідні податки та збори до усіх рівнів бюджету сплачуються у повному обсязі. Стратегія діяльності АТ НЗФ розглядається у взаємозв'язку із загальною ситуацією в металургійній галузі в світі та в Україні. Згідно з публікаціями (за даними британського агентства MEPS та The Economist), наступного року очікується незначне зростання світового

ринку сталі або взагалі відсутнє зростання. Проте цінові котирування мають тенденцію до зниження. За деякими прогнозами, сталь з Китаю, де потреба в металі пішла на спад, заповнить ринок, світові ціни на сталь знизяться на 17 %. У таких умовах за обережним прогнозом АТ НЗФ очікує у 2019 році виробництво та реалізацію товарних феросплавів в обсязі 738 тис. тон (в т. ч. феросилікомарганцю - 710 тис. тон, феромарганцю - 28 тис. тон), що на 6 % нижче за рівень минулого року. З метою забезпечення виконання виробничої програми в АТ НЗФ планується програма розвитку підприємства на загальну суму 463 млн грн з ПДВ (+15 % до рівня 2018 р.). Серед стратегічних питань, що негативно впливають на результати діяльності заводу, можна відзначити те, що з 1 січня 2019 року в Україні розпочався перший етап реформи ринку електричної енергії. На підприємстві закупівля електроенергії за оптово - ринковими цінами призвела до збільшення витрат, тому що раніше завод розраховувався за зонними тарифами і мав значну економію від використання електроенергії у нічну зону доби. Оскільки виробництво феросплавів - енергоємний процес, підвищення вартості електроенергії суттєво вплине на конкурентоспроможність продукції заводу та похитне конкурентні позиції АТ НЗФ на світовому ринку. Враховуючи негативні коливання і відносну непередбаченість на ринках збуту, а також зростання собівартості феросплавів (тарифи на електроенергію) та відповідну втрату конкурентоспроможності продукції, за результатами діяльності АТ НЗФ очікує отримати в 2019 році чистий фінансовий прибуток у сумі 295 млн грн (+1,4 % до рівня 2018 року).

За 5 років придбано основних засобів на суму 595471 тис. грн, вибуло в результаті відчуження основних засобів 437987 тис. грн. Товариство виконує інвестиційні заходи відповідно до Програми розвитку заводу на 2019 рік, яка включає в себе такі напрямки: системні ремонти устаткування, заходи з модернізації та переобладнання виробництва, енергоощадні заходи, екологічні заходи, що спрямовані на реконструкцію та модернізацію виробництва. На 2019

рік заплановані основні інвестиційні заходи: на заміну та відновлення зношених вузлів і механізмів печі №3 цеху виробництва феросполавів заплановано 40 млн. грн. Кошторисна вартість 270 млн грн. На заміну та відновлення зношених вузлів і механізмів агломашины №2 агломераційного цеху заплановано 6,3 млн. грн. Кошторисна вартість 19 млн грн. На капітальний ремонт з модернізацією тепловозів залізничного цеху - 3 од. заплановано 30,5 млн грн; на капітальний ремонт залізничних колій - 1 км заплановано 12,3 млн грн. Також заплановано на реконструкцію газоочисток В-14, В-24 з установкою рукавних фільтрів 37 млн грн. Кошторисна вартість 217 млн грн. На реконструкцію газоочисток В-4, В-6 з установкою рукавних фільтрів заплановано 85 млн грн. Кошторисна вартість 450 млн грн. Умови придбання, вартість устаткування, послуг визначається за результатами тендерних торгів. Фінансування даних заходів здійснюється за рахунок власних коштів підприємства.

Як вже неодноразово відзначали на регіональному та державному рівнях - НЗФ в усі часи чітко виконував всі пункти екопрограмм і сумлінно вводив все нові і нові газоаспіраційні станції. Чесно зізнатися, навіть бували ферросплавщики вже насилу згадають, коли основний цех - ЦПФ - був повністю охоплений мережею рукавних фільтрів. І якщо для нас чистота - це норма, то для багатьох наших гостей - це більше схоже на диво. Наприклад, наші китайські колеги після візиту в ЦПФ вигукували, що ніде більше не зустрічали таких металургійних підприємств, на які можна зайти в білому одязі і вийти кристально чистим. В останні роки помітно зменшилася кількість труб і над агроцеа, адже саме тут зараз ведуться безперервні будівельні роботи зі зведення ГАС. І треба сказати, в цій справі наші проектантні і будівельники дуже процвітали, адже тільки в цьому році у нас паралельно завершують роботи на ГАС В-14, В-24 АГЦ, яку вже готують до пуску, а також тривають всі заплановані заходи на ГАС В -4, в-6 АГЦ, яку ми повинні будемо ввести у 2022-му. Але і це ще не все. Фахівці підприємства вже сьогодні заглядають на перспективу і продумують ефективні

рішення для чергової ГАС. Чи всі так просто в цьому питанні з інженерної точки зору, і які кроки робить керівництво нашого підприємства для впровадження новітніх технологій в екобудівництво, «ЕМ» дізнавався у головного інженера заводу Євгена Лапіна і головного конструктора - начальника ПКО Андрія Васильченко.

У питаннях екобудівництва НЗФ завжди строго орієнтований на обласну програму щодо поліпшення екологічної обстановки в Дніпропетровській області, згідно з якою до 2028 року ми повинні забезпечити скорочення викидів в атмосферу від джерел пилевибросов в АГЦ до рівня 10 мг по загальній пилу і 5 мг по марганецьсодержащих з'єднанням.

Дотримуючись узятих на себе зобов'язань, ми вже фактично впритул підходимо до реалізації фінальної частини наших робіт - завершення будівництва газоаспіраційних станцій в АГЦ, каже Євген Володимирович. - І, здавалося б, чого особливо хвилюватися, адже ми вже побудували не одну ГАС ... Але на даному етапі перед нами стоїть завдання складніше, адже з комплексу газоочисток аглоцеха реконструкції підлягатимуть головні частини чотирьох агломашин. І необхідно пам'ятати, що тут присутній гарячий газ, що вимагає особливих умов експлуатації. Саме для того, щоб врахувати вже напрацьований в цій сфері досвід, фахівці нашого підприємства побували на Богданівській аглофабрике ПГЗК, ММК ім. Ілліча і на «Запоріжсталі». Нашою метою було подивитися, наскільки ефективні шляхи вирішення цього завдання на цих підприємствах. Хочу подякувати колегам за теплий прийом і конструктивний діалог. На даному етапі нам важливо врахувати всі помилки, які були допущені колегами, визначитися, яким шляхом нам іти, правильно підготувати технічне завдання, провести тендерну процедуру і будівництво, щоб уже в 2028 році ця газоаспіраційна станція була пущена.

Досвід будівництва газоочисток у нас, дійсно, багатющий, - вторить головному інженеру і Андрій Васильченко. - На даний момент у нас діє досить

ефективна мокра газоочищення, але тим не менше вона не забезпечує нормативної кількості викидів. Зараз наша ГАС дає не більше 30 мг / м³ по загальній пилу а потребу

При цьому дана газоочистка серйозно відрізняється від реконструйованих раніше нааглофабриці - вона дуже тісно пов'язана з виробничими процесами, будучи одним з технологічних вузлів, яким регулюється процес спікання агломерату на агломашинах. Тому незрозуміло, як перехід на новий тип газоочистки вплине на подальшу роботу нового і діючого устаткування і конструкцій. Наприклад - варто врахувати, що в самому процесі агломерації виділяються газові компоненти у вигляді оксидів сірки, азоту, той же СО, які в мокрій очистці ефективно уловлюються, але їх присутність в сухій газоочистки може викликати негативні наслідки. А коли ми будемо переходити на суху газоочистку, то незрозуміло, чи зросте їх вплив на довговічність обладнання або конструкцій чи ні.

Тому надзвичайно важливо не помилитися на початку шляху, на якому зараз знаходять-ся заводські фахівці, для чого під керівництвом головного інженера заводу було створено робочу групу, яка зайнялася розробкою технічного завдання на проектування-вання нової ГАС. Перше, з чого почала роботу група, за рішенням керівництва за-вода, вивчити досвід, накопичений металургійними підприємствами України в питанні реконструкції мокрих газоочисток головних частин агломашин. Вже зараз фахівці заводу відвідали та ознайомилися з діючими газоочистки головних частин агломашин Богданівської аглофабрики ПГЗК, аглофабрики Маріупольського металургійного комбінату ім. Ілліча і ПАТ «Запоріжсталь». Перша поїздка відбулася у вересні на Богданівську аглофабрику ПГЗК, де ми не тільки ознайомилися з особливостями експлуатації діючої газоочистки, а й отримали цікаву інформацію про проектування та будівництво цього об'єкта. Необхідно відзначити, що в її будівництві, проектуванні та введенні в експлуатацію брали безпосередню участь і фахівці нашого заводу, в першу

чергу - Олег Аббасович Кабмаров і Анатолій Кузьмич Шевченко, що брали участь у всіх шаблях впровадження проекту газоочистки.

Друга поїздка була на Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча (ММКИ). 1 листопада ми відвідали комбінат ПАТ «Запоріжсталь». Звичайно, кожна поїздка була по-своєму цікавою, але головне, що отриманий неоціненний досвід, адже кожне підприємство використовувало різні підходи до створення цих газоочисток. В результаті поїздок вдалося отримати об'ємну і корисну інформацію про підходи до проектування даного об'єкта, вимогам до його базисного інжинірингу, особливостям вибору і використання різних видів устаткування. Особливо цінним є інформація про застосування обладнання провідних світових виробників компаній REITZ, Vepi Oelde і SIMENS (Німеччина) HOWDEN (Великобританія) ТЕРМОКІМІК CORPORATION (Італія). Всі підприємства за рахунок установки нових газоочисток не тільки досягли встановлених для них нормативів викидів пилу та інших речовин в атмосферу, а й досягли європейських вимог до викидів.

Корисним стало розуміння, що однією з найбільш складних завдань для цих підприємств стало вирішення питань уловлювання газових компонентів, так звана - система сіркоочистки. На Богданівській аглофабрике, найбільш близькою нам за технологією агломерації, окремої системи сіркоочистки немає. На аглофабриках ММКИ і «Запоріжсталі», на яких, на відміну від нас, і ПГЗК не випускається марганцевий агломерат, а випускається залізорудний агломерат, створені складні і вельми дорогі сіркоочистки. При цьому встановлені в Маріуполі та Запоріжжі сіркоочистки вимагають особливого підходу до вибору тонкодисперсних реагентів. Причому вибір цих реагентів носить досить специфічний і витратний характер. До того ж сіркоочищення дає ще один додатковий мінус - відходи у вигляді освіти гіпсу. Цікаво, що всі відвідані підприємства в схемі газоочистки мають можливість повернення уловленої пилу безпосередньо в системи шихтоподачі агломашин.

Також цікавим виявився підхід кожного підприємства до проблем енергозбереження, гостро стоїть зараз і у нас. Тут теж очевидно немає одного загального рецепта тому, що наші колеги обрали різні варіанти підбору головного для правильного спікання агломерату елемента екстаустера - нагнітача. Але, незважаючи на різний вибір виробників цих потужних і вельми енергоспоживаючих вентиляторів, підхід до енергозбереження у наших колег був єдиним - установка дорогих приладів частотного регулювання електродвигунів. Вельми корисним для нас стало ознайомлення з системами автоматичного управління технологічними процесами газоочисток, створених на всіх трьох підприємствах. Незважаючи на різницю в підходах до їх створення, підсумок один - створені сучасні автоматичні системи на базі сучасних мікропроцесорних пристроїв, контролерів і сучасних програмних продуктів. А результат один - фактично повне виключення «людського» чинника і в роботі газоочисток, і в роботі агломашин.

Проте, не дивлячись на отриману інформацію, перед нами стоїть складне завдання - в умовах діючого виробництва, коли в строю повинні будуть знаходитися три з чотирьох агломашин, поетапно зводити газоаспіраційні установки і пускати їх в експлуатацію. Очевидно, що тільки шляхом зважених і точних технічних і економічних розрахунків, проведенням додаткових досліджень властивостей шихтових матеріалів використовуваних при агломерації і відходять від агломашин газів в подальшому можна вирішити всі необхідні для створення нової та ефективної газоочистки питань. Це складно і технічно, і документально, але це дуже цікава робота. Про те, як буде реалізовуватися цей проект, покаже час, і обов'язково ще не раз напише «ЕМ».

В розділі було розглянуто загальні характеристики АТ «Нікопольського заводу феросплавів», як об'єкта на прикладі якого досліджується вторинна переробка шлаків. В ході роботи, на основі даних з довідок щодо фактичних викидів, скидів та темпів росту виробництва у АТ «НЗФ», була встановлена

залежність виходу шлаку від кількості виготовленої продукції. Для встановлення емпіричної залежності було використано метод найменших квадратів, який закладено в основу побудови ліній тренду, розглянуто різні види апроксимуючих ліній, та в залежності від коефіцієнту регресії обрано ту, що найбільш точно описує задані дані. Так було визначено, що поліном другого ступеня найбільш точно описує встановлену залежність.

А отже кінцеве рівняння має вигляд:

$$f(x) = -1,2886x^2 + 2,8614x - 0,6345$$

Коефіцієнт кореляції дорівнює $r = 0,978$, а середньоквадратичне відхилення $\sigma_y = 0,1835$. Дана залежність дозволить зробити прогноз кількості шлаку, що буде утворено в плановому періоді. Проведено розрахунок загальної маси важких металів, що виділяться із шлакового відвалу на Нікопольському заводі феросплавів, при умовах наближених до реальних (концентрація сульфатної кислоти еквівалентна дощовій воді). Так вихід важких металів склав: 4,515 тонн Плюмбуму, 0,6405 тонн Кадмію та 382,31 тонн Мангану. Розглянуто схему (рис. 2.5) за якою відбувається вторинна переробка шлаків на АТ «НЗФ», значним мінусом якої є ручна вибірка металоцентрату з відвального шлаку.

3.3 Рекомендації щодо подальшого удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління

Одне із гострих питань, яке стоїть на підприємстві – зниження собівартості кінцевого продукту. Велику частину собівартості готової продукції є електроенергія. Потужність споживачів електричної енергії заводу дорівнює 1366 мегавольт-ампер, що складає близько 10% вироблення Дніпровської

електроенергетичної системи, або 2-2,5% від споживаної потужності всієї України. Аналога такого заводу в світі просто немає. Тому і освоєння випуску феросплавів вимагало певних зусиль і творчих пошуків. Як зазначалось у пункті 3.1, до 2014 року АТ «НЗФ» був внесений до списку підприємств, які можуть оплачувати рахунки за електроенергію по зниженій ціні, а саме у лютому 2013 року в рамках меморандуму уряд дозволив ЗЗФ і СЗФ закуповувати електроенергію за експортними тарифами – 6 центів за 1 кВт-год.[50]

Я вважаю, що не головні цехи підприємства можна перевести на альтернативні джерела електроенергії. Завод знаходиться у відкритому полі за 4 км від міста Нікополь. Під містом вже існує і функціонує найбільша сонячна станція в Україні [51]. Сонячна електростанція щороку вироблятиме близько 200 МВт електроенергії, що дозволить знизити викиди CO₂ на 300 тисяч тонн на рік. Як заявив голова Дніпропетровської обласної державної адміністрації Валентин Резниченко, її енергії вистачить, щоб повністю забезпечити електрикою кілька невеликих міст області.

Не варто забувати про завод для переробки сміття та шлаку. Так, деякий шлак можна і потрібно використовувати повторно. Але завод для переробки сміття міг би вирішити як проблему накопичення шлаку, так і проблему енергії. Прикладом є завод в місті Уппсала, Швеція. Кількість енергії, які він виробляє, вистачає на забезпечення майже дві третіх частини міста [48].

Для м. Нікополя характерна наявність великої кількості суб'єктів підприємницької діяльності, які є власниками промислових відходів. Перелік власників небезпечних відходів, яким було 36 необхідно одержати ліміти на їх утворення та розміщення на 2013 рік, склав 643 найменування. Обсяги утворення промислових відходів в цілому по місту, визначені за матеріалами, наданими основними промисловими підприємствами та установами м. Нікополь, становлять 5,43 т відходів 1 класу небезпеки, 451,5 т відходів 2 класу, 1704 т відходів 3 класу і 746220 т відходів 4 класу небезпеки. Можна припустити, що з

урахуванням решти підприємств ці значення мали б бути на 10-15% вищими. Для визначення промислових об'єктів, обсяги утворених відходів яких спричиняють найбільший вплив на навколишнє середовище, було проведено рангування найбільш значних підприємств міста за показником загального утворення відходів (ПЗУВ), визначеним "Порядком ведення реєстру об'єктів утворення, оброблення та утилізації відходів", затвердженим Постановою КМУ від 31 серпня 1998 р. № 1360. Показник ПЗУВ враховує не тільки загальну кількість утворених відходів, але і їх клас небезпеки для здоров'я людини, що відрізняє його від звичайного узагальнення за масою всіх відходів. За узагальненим показником річні обсяги утворення відходів на ПАТ «НЗФ» перевищують сумарну узагальнену кількість утворених в 2012 р. відходів інших промислових підприємств міста Нікополь. Необхідно визначити, що основний внесок в обчислений показник ПЗУВ на ПАТ «НЗФ» вносять малонебезпечні відходи IV класу небезпеки – шлаки феросплавного виробництва, пил, що утворюється в процесі виробництва феросплавів та шлами газоочисних установ, що утворюються в процесі виробництва феросплавів. Згідно із наданою інформацією ці відходи за останні роки утилізуються в обсязі, приблизно рівному обсягам їх утворення за рік.

Станом на 2017 рік у відвалах заводу накопичилось 10,5 млн. тонн шлаків [17]. Згідно даних Реєстру місць видалення відходів у Дніпропетровській області [18], шлаковий відвал Нікопольського феросплавного заводу має площу 17.2 га та містить шлак четвертого класу небезпеки. Висота відвалу коливається від 10 до 30 метрів. За своїм хімічним і фазовим складом шлаки являють собою технологічну сировину, яка може успішно використовуватися в різних галузях промисловості, в тому числі і в якості вторинних матеріалів. Для розуміння проблеми вторинної переробки шлаків та для прийняття рішення з приводу удосконалення чи повної заміни технологій на АТ «НЗФ» розглянемо загальну схему поводження зі шлаками.

Основними етапами вторинної переробки шлаків на заводі є:

- 1) дроблення твердих шлаків з отриманням кускового шлаку різних фракцій і шлакового піску;
- 2) грануляція рідких шлаків;
- 3) витяг з шлаків металовмісних включень [18].

Для водної грануляції використовується лише частина рідких шлаків. Швидке охолодження – «гарт» шлаку при водній грануляції дозволяє запобігти модифікаційним перетворенням і зберегти шлак у придатному для переробки вигляді. Для переробки на щебінь шлаки з плавильних цехів транспортують в шлакових чашах залізничними коліями на ділянку переробки шлаків. Рідкий шлак зливають в шлакову траншею шарами приблизно по 0,1–0,15 м. Після охолодження на повітрі включають систему гідроорошення (5–10 хв), повторюючи процедуру з інтервалом 10–20 хв упродовж 1,5–2 год до наступного зливання рідкого шлаку. Витрата води на зрошення становить 0,8 м³/т. Даний показник не має суттєвого впливу на екологічну складову процесу переробки шлаків, так як на підприємстві не відбувається скид води. А вода, що використовується у виробництві направляється на очисні установки, і 43 після очищення повертається назад у виробничий цикл. Застиглі в ковшах кірки шлаку (гарнісажу) вивантажують у шлакові відвали, вибаваючи їх із ковша за допомогою вантажу [17]. Шлакова траншея умовно розділена на три технологічних ділянки: дві з них призначені для почергового зливу рідкого шлаку і формування шлакового «пирога», охолодження та подачі шлаку на дроблення. Третя ділянка траншеї призначена для прийому застиглих шматків шлаку. Жужільний «пиріг» товщиною 0,8–1,2 м охолоджують до 100–200°C і розбивають за допомогою вантажу. Розбитий на шматки і охолоджений в природних умовах шлак подають на дроблення та сортування. Шматки шлаку розміром більше 70 мм подають на дроблення в конусну дробарку, а потім повертають на гуркіт первинного розсівання [17]. Суть методу полягає в поділі

матеріалу, що знаходиться на перфорованій робочій поверхні сепаратора, під дією висхідного пульсуючого повітряного потоку і одночасно механічного струшування, яке забезпечують розпушення, необхідне для взаємного переміщення зерен [19]. Вилучення металоконцентрату у великих фракціях на шлаковому відвалі відбувається способом ручної вибірки [18]. Суть його в тому, що робітники заводу приходять на відвал і проводять ручне відсортування металеві фази, отримуючи за це додатковий заробіток. Сам завод позиціонує дану систему як можливий підзаробіток і намагається утримати великий відплив робітників до Польщі та Чехії, так станом на червень 2018 року розцінка для ручної вибірки становить 500 гривень за тонну вибраного металоконцентрату. Така методика є досить неточною, неефективною та до того ж небезпечною для здоров'я персоналу, що здійснює вибірку.

Висновки до третього розділу.

3.1 АТ «НЗФ» аналізує та збирає данні про роботу всіх своїх відділів. Останнім часом збільшилась кількість ситуацій, коли робітники підприємства виносили продукцію за межі підприємства. Керівництво посилило охорону та веде перевірку документів у незнайомих людей, які потрапили на територію заводу. Керівництво зі спеціалістами ретельно шукають методи зниження собівартості продукції

3.2 Встановлений фільтр дозволяє зекономити на матеріалах, бо деякі відходи можна використовувати повторно, що трохи зменшує собівартість продукту. Були розглянуті методи прорахунку кількості шлаків та рекомендовані методи його подрібнення та повторного використання.

3.3 АТ «НЗФ» кожен рік затверджує план робіт, які повинні бути виконані у наступному році. Встановлення нових фільтрів пройшли тест та показали гарні результати. Кількість відходів значно знижено, а деякі із них можна використовувати повторно. Щодо електроенергії, тут ситуація складніша. Ведуться судові справи по присвоєнню пільгових тарифів.

ВИСНОВКИ

Ризик-менеджмент - поняття дуже широке, що охоплює найрізноманітніші проблеми, пов'язані практично з усіма напрямками та аспектами управління. Ризик-менеджменту як виду діяльності властиві такі характеристики: системний характер управління; складність структури системи управління ризиком; висока результативність системи управління ризиком.

Ризик-менеджмент інвестиційного проекту крім універсальних характеристик має певну специфіку, пов'язану з особливостями проекту, цілей і методів управління. Це сукупність окремих кроків, або стадій, що включають розробку загальної філософії управління проектними ризиками, їх ідентифікацію, аналіз, регулювання рівня ризиків і реалізацію фінансових механізмів компенсації шкоди при виникненні несприятливих подій.

До теперішнього часу склався досить широкий спектр практичних інструментів, які використовуються при аналізі проектних ризиків: метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, троянда (зірка) і спіраль ризиків, метод аналогій, або консервативні прогнози, метод ставки відсотка з поправкою на ризик, метод критичних значень.

SWOT-аналіз підприємства показує, що у АТ «НЗФ» якісна продукція, яка може забезпечити їм нові ринку збуту, а вартість цієї продукції сильно залежить від електроенергії, яка складає велику частину у собівартості продукту. Оскільки АТ «НЗФ» є великим підприємством, то електроенергії за забезпечення роботи печей потрібно чимало. Виходом з такої ситуації є договір на оплату за електроенергію по пільговим тарифам.

Для м. Нікополя характерна наявність великої кількості суб'єктів підприємницької діяльності, які є власниками промислових відходів. Перелік власників небезпечних відходів, яким було 36 необхідно одержати ліміти на їх утворення та розміщення на 2013 рік, склав 643 найменування.

Якість продукції забезпечують якісні матеріали. Наприклад, марганець АТ «НЗФ» бере у Африки. Його якість знаходиться на високому рівні, а ціна на доставку кораблями висока. Є інший постачальник – Марганець. Якість нижча, а вартість транспортування майже нічого не коштує, оскільки Марганець та Нікополь об'єднує залізниця. Підприємство щоб уникнути ризиків і форс мажорних обставин, страхує перевезення імпортової сировини, ТМЦ та обладнання, а також страхує майно. Умови страхування, оплата страхових внесків та страхового відшкодування, обмовляється договірними відносинами.

Також на підприємстві є п'ять місць видалення відходів, на які згідно із вимогами законодавства розроблені і затверджені відповідні паспорти. Щорічно виконується ревізія кожного паспорта із внесенням інформації про фактичний обсяг тимчасово розміщених відходів.

Загальна кількість відходів, які розміщені у місцях тимчасового зберігання на кінець 2018 року, складає 344,4 т. Залишок шлаку на шлаковому відвалі, згідно з даними бухгалтерського обліку 7 027 226,274 т, вологого шламу у шламонакопичувачах та майданчику для підготовки ПШШС – 81 413 т. Показник загального утворення відходів згідно з інвентаризацією складає 2 170 153, 611 т, що більше 1000 умовних одиниць на рік.

Вищевказане свідчить про виконання вимог природоохоронного законодавства у сфері поводження з відходами.

Також у підприємства велика кількість відходів. Частина з них використовується повторно, а частина, які менш небезпечні, вивозяться на спеціальні полігони.

Керівництво АТ «НЗФ» пильно слідкує за дотриманням плану, які вони затверджують на рік вперед. Одним із пунктів було встановлення фільтрів, які затримують більшу частину пилу та відходів газоподібного стану.

Підприємство пильнує за своєю продукцією, тому охорону було підсилено, а перевірка робітників заводу є звичайною ситуацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрютинa Н.С. Добавленная стоимость и прибыль в системе макро- и микроанализа финансово-экономической деятельности. Финансовый менеджмент. 2001. №1. 13-17 с.
2. Ажажа М. А., Капітаненко Н. П. Техніка адміністративної діяльності: зв'язки з громадськістю. ЗДІА, 2018. 124 с.
3. Аналіз експортного потенціалу Дніпропетровського регіону URL: https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/Diversifikacija_rinkiv_2019.pdf
4. Бачкаї Т., Мессена Д., Міко Д. Господарський ризик і методи його вимірювання. Економіка, 1979. 184 с.
5. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка стану підприємства // Фінанси України. 2002. 53-60 с.
6. Беліков В.І // Управління ризиком, 2004 р., № 3, 13-20 с.
7. Білик М.М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємств // Економіст. 2001. №11. 40-42 с.
8. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту. Ніка-Центр, 1999. 512 с.
9. Бойко О. П. Дозвілля в суспільстві ризику // Мультиверсум. Філософ. альманах. 2011 № 1 (99). 36-43 с.
10. Быков А.А. Эффективное управление рисками – обязательный элемент управления в XXI столетии // Проблемы анализа риска. 2014. Т. 11. № 6. 4–5 с.
11. Вакульчик О.С. Управління критерієм результативності діяльності підприємств корпоративного типу // Економіст. 2003. №8. 41-43 с.
12. Верещагина В.В., Елохина А.Н., Рогова М.А., Шемякиной Т.Ю., Юргенса И.Ю. Управление рисками в России: 10 лет развития / Деловой экспресс, 2013. 224 с.

13. Волосович С. В. Страхування ризиків кредитної сфери: монографія / Київ., 2013. 388 с.
14. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Тахтаджиєва Н. І. Менеджмент і адміністрування; ЗДІА, 2012. 70 с.
15. Газета «Електрометалург». URL: https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?id=165§=vdeo&file_id=797
16. Газета «Електрометалург». URL: <http://nzf.com.ua/files/Redaction/%D0%AD%D0%9C-26.pdf>.
17. Гранатуров В. М., Литовченко І. В, Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: України, 2003. 164 с.
18. Граніца Ю. В. Ризик прогнозу наслідків умовних фактів господарської діяльності і розкриття інформації в бухгалтерський звітності // Міжнародний бухгалтерський облік. 2012. 30-40 с.
19. Давидова Г. В.,. Методика кількісної оцінки ризику банкрутства підприємств / Г. В Давидова, А. Ю
20. Дерлоу Д. ключові управлінські рішення. Технологія Прийняття РІШЕНЬ / Наук, думка, 2004. 242 с.
21. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризики-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством // Стратегія економічного розвитку України: КНЕУ, 2006. 542 с.
22. Електродна маса URL: https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?id=48§=production&file_id=
23. Зварювальний флюс URL: https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?id=55§=production&file_id=
24. Звіт з управління за 2018 рік. Дата розміщення 10.04.2019 URL: <https://www.nzf.com.ua/files/content/image/ustav/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB>

%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%202018%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

25. Камінський А. Б. Моделювання ФІНАНСОВИХ ризиків: монографія / А. Б. Камінський. - К.: виду. - політ. центр «Київ. ун-т », 2006. - 304 с.
26. Каплан Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Олімп-Бізнес, 2005. 412 с.
27. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Гелиос АРВ, 2012. 352 с.
28. Кіпрєєва О. Унеможливаючи загроза. Методичні передумови управління ризико в аграрному виробництві. URL: <http://director.com.ua>
29. Клейнер Г. Б. Підприємство в нестабільному економічному середовищі: ризики, стратегії, безпека / ВАТ Вид-во «Економіст», 2007. 288с.
30. Князева Е.Г. Фінансово-економічні ризики. Навчальний посібник. Єкатеринбург, 2015 URL:<http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/34722/1/978-5-7996-1459-1.pdf>
31. Кузьмін О. Є. Міжнародний менеджмент: теоретичні та прикладні положення: навч. посіб. / Львів: ЗУКЦ, 2015. 264 с.
32. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: [Навч. посібник] / Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2013. 151 с.
33. Курякова Н. Б. Разработка технологии производства строительных материалов на основе комплексного использования металлургических шлаков : дис. ... канд. техн наук : 05.23.05 / Пермский государственный технический университет. Пермь, 2011. 209 с
34. Лапуста М. Г., Шаршукова Л.Ю Ризики у підприємницькій діяльності. ИНФРА М, 2008. 224 с.
35. Лукасевич И.Я. Стратегические показатели финансового анализа // Финансы. – 2002. №7. С. 52-55.

36. Мазаракі А. А. Торгівля: історія, цивілізація, мораль: монографія / 2010. 624 с.
37. Макаровський Є. Л. Проведення комплексної екологічної оцінки стану навколишнього природного середовища та екологічного аудиту м. Нікополя. Український науково-дослідний інститут екологічних проблем. 2013. URL: http://www.nikopol-mrada.dp.gov.ua/eco/zvit_eco_p.pdf.
38. Матеріал абразивний URL: https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?id=52§=production&file_id=
39. Матеріал з вогненно-рідких шлаків URL: https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?id=54§=production&file_id=
40. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324 с.
41. Мусорный завод возле дома: три мифа об утилизации отходов в Швеции URL: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2018/11/9/7089174/>
42. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Дело, 2003. 360 с.
43. Недава А.С. Поліпшення екологічних характеристик ділянки вторинної переробки шлаків за рахунок додаткового вилучення металевої фази URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25796/1/Nedava_magistr.pdf
44. НЗФ будет покупать электроэнергию по льготной цене URL: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/nzf-budet-pokupat-elektroenergiju-po-lgotnoj-cene-222757/>
45. Под Никоподем открыли крупнейшую в Украине солнечную электростанцию URL: <https://delo.ua/business/pod-nikopolem-otkryli-krupnejshuju-v-ukraine-sol-352287/>
46. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI зі змінами, внесеними согласно із Законом № 2856-VI (2856-17) від 23.12.2010 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/>

47. Покропивного С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. - Вид 2-ге, перероб. та доп.- К.: КНЕУ, 2000. 528 с.
48. Проведення комплексної екологічної оцінки стану навколишнього природного середовища та екологічного аудиту м. Нікополя. 2013 URL: http://www.nikopol-mrada.dp.gov.ua/eco/zvit_eco_f.pdf
49. Продукція торгової марки «НІКА» URL: https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?id=50§=production&file_id=
50. Регулярна інформація емітента за 2018 рік. Дата розміщення 25.04.2019 URL: <https://www.nzf.com.ua/files/content/image/ustav/%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%80%D0%BD%D0%B0%20%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202018%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>
51. Реєстру місць видалення відходів у Дніпропетровській області. URL: <http://old.adm.dp.gov.ua/OBLADM/obl dp.nsf/document.xsp?id=6EF76D4414C507C BC22581BC002A0F93>.
52. Саенко Ф. П. Надёжный сплав: краткий очерк истории Никопольского завода ферросплавов. Днепропетровск : Южная Пальмира, 1998. 181 с.
53. Сафонова М. Ф., Мовчан К. В. Методика управління ризиками фінансово-господарської діяльності в організації. Міжнародний бухгалтерський облік. 2013. № 29. С. 23-31.
54. Серебрякова Т. Ю. Управління ризиками організації: методичний аспект, 2016 С. 296 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-organizatsii-metodicheskiy-aspekt>
55. Сметанко О. В. Удосконалення процесу ідентифікації та реагування на ризики службою внутрішнього аудиту / О. В. Сметанко // Економічний часопис-XXI. 2014. № 11-12. С. 135-139.

56. Станіславчик Є. Ризик-менеджмент як інструменти контролю фінансових результатів діяльності компанії / Є. Станіславчик // Фінансова газета. 2003. № 7. С. 13
57. Суд на вимогу Нікопольського заводу феросплавів призупинив дію постанов НКРЕКП зі встановлення тарифів для "Укренерго" на II півріччя URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/597053.html>
58. Терещук О.В Удосконалення механізмів врахування ризиків в процесі адміністративного управління : матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Ризик-орієнтоване управління як механізм публічного управління державними фінансами в Україні, 2018, 127 с.
59. Управление рисками организации. Интегрированная модель. (COSO ERM). The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission URL:http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf
60. Феромарганець URL:https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?id=51§=production&file_id=
61. Феросилікомарганець URL:https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?id=49§=production&file_id=
62. Шапкін А.С. Економічні та фінансові ризики. Оцінка, управління, портфель інвестицій / «Дашков і К», 2003. 544 с.
63. Швиданенко І.О., Покропивний С.Ф., Клименко С.М. та ін. Економіка підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц./ КНЕУ, 2000. 248 с
64. Штефаніч Д. А. Управління підприємницькими ризиками. Тернопіль: «Економічна думка», 1999. - 224 с.
65. Щебінь, пісок URL:https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?id=53§=production&file_id=

66. Belousova L.V. [Development index of State regulation of risk-management and the programme to support public regulation of risk management]. Problemy analiza riskov = Issues of Risk Analysis, 2011, vol. 8, no. 4, p. 7.
67. Corvellec H. The Practice of Risk Management: Silence is Not Absence // Risk Management. 2009. Vol. 11. Iss. 3-4. P. 285–304.
68. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's / David Parmenter. - New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2007. 236 p.
69. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's / David Parmenter. - New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2007. 236 p

ДОДАТКИ

Додаток А

