

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання**  
**Кафедра менеджменту**

**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ**  
**ПІДПРИЄМСТВОМ**

**кваліфікаційна робота**  
здобувача вищої освіти  
2 курсу заочної форми навчання  
**Артема ЩОЛОКОВА**

**Науковий керівник:**  
доцент, кандидат економічних наук,  
**Володимир ГОБЕЛА**

**Рецензент:**  
професор, доктор економічних наук,  
**Андрій ШТАНГРЕТ**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_

Львів  
2024





## АНОТАЦІЯ

ЩОЛОКОВ А. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2023.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні засади формування системи ризик-орієнтованого управління підприємством. У другому розділі роботи здійснено аналіз господарської діяльності підприємства та системи управління. У третьому розділі запропоновано шляхи реалізації ризик-орієнтованого управління підприємством.

**Ключові слова:** ризик, загроза, управління підприємством, ризик-орієнтоване управління, моделювання.

## ANNOTATION

SHCHOLOKOV A. Risk-oriented approach to enterprise management. The manuscript.

Study on obtaining the educational master degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2023.

The work's first section analyzed the theoretical bases of the risk-oriented management system. The work's second section carried out an analysis of the economic activity of the enterprise and its management system. The work's third section proposed directions for realizing the system of enterprise risk-oriented management.

**Key words:** risk, threat, enterprise management, risk-oriented management, modeling.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	9
1.1. Теоретичний зміст ризик-орієнтованого управління підприємством .....	9
1.2. Ризики в системі управління підприємством.....	13
1.3. Види ризиків для діяльності підприємства та їх класифікація .....	21
Висновки до першого розділу .....	28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСГП «ЛІСИ УКРАЇНИ»</b> .....	30
2.1. Загальна характеристика Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» .....	30
2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» .....	34
2.3. Методика та алгоритм діагностики ризиків Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України».....	39
Висновки до другого розділу.....	45
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСГП «ЛІСИ УКРАЇНИ»</b> .....	47
3.1. Концепція управління ризиками Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України».....	47
3.2. Моделювання системи ризик-орієнтованого управління Філією «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» .....	51
Висновки до третього розділу .....	56
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	58
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	60

## ВСТУП

У сфері управління сучасними бізнесом, особливо в умовах невизначеності набуває першорядного значення вміння ефективно реагувати на потенційні загрози та ризики. Відповідно, така тенденція призводить до посилення уваги наукової спільноти до досліджень у сфері ідентифікації, аналізу, зниження та протидії ризикам. У сучасних умовах особливо відчутні проблеми підприємств та організацій різних форм, що пов'язані з контролем та управлінням ризиками. Розв'язання цих проблем стало складним і багатокритеріальним завданням, що активізувало наукові розвідки.

Серед основних викликів варто виокремити перевагу консервативних моделей управління ризиками, що призводить до неефективності оцінки сучасних ризиків та обмеження сфери контролю; трансформацію ділового середовища; повільну адаптацію нормативної бази та стандартів, які регулюють сферу внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками.

Уражена кризами та нестабільністю виявилася також і сфера лісового господарства, адже економічні умови та реформи спричинили збільшення ризиків для діяльності лісгосподарських підприємств. Ризик-орієнтований підхід у менеджменті таких підприємств має значний потенціал для покращення як теоретичних основ управління, так і практичних аспектів ведення діяльності в сучасних умовах нестабільності.

Дослідженнями в царині ризик-орієнтованого управління присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: Борисова Т., Бортнікова Є. В., Бугас Н. В., Гутман А. І., Вербицька Г. Л., Глебова А. О., Гнилицька Л. В., Горго І. О., Гранатуров В. М., Діденко Є. О., Жадько К. С., Залунін В. Ф., Зоріна О. А., Катренко А. В., Кузнецова І. О., Кузьмак О. М., Лук'янова В. В., Мороз В. М., Москаленко В. П., Овандер Н., Окландер М. А., Ріщук Л. І., Скопенко Н. С., Терещенко О., Цвігун Т. В., Ястремський О. Н.

**Мета та завдання роботи.** Метою роботи є розробка теоретико-прикладних основ формування системи ризик-орієнтованого управління підприємством у сучасних умовах.

Реалізація мети дослідження потребувала виконання окреслених завдань дослідження:

- здійснити теоретичний аналіз ризик-орієнтованого управління підприємством;
- з'ясувати суть ризиків в системі управління підприємством;
- встановити види ризиків для діяльності підприємства;
- провести загальну характеристику Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України»;
- здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України»;
- запропонувати концепцію управління ризиками Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України»;
- реалізувати моделювання системи ризик-орієнтованого управління Філією «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України».

**Об'єктом дослідження** є система управління підприємством.

**Предметом** дослідження є теоретико-прикладні аспекти формування системи ризик-орієнтованого управління на лісогосподарському підприємстві.

**Методи дослідження.** Для реалізації встановлених завдань дослідження було використано низку загальнонаукових методів дослідження, зокрема: метод теоретичного та критичного аналізу, метод синтезу, методи індукції та дедукції, теоретичного узагальнення.

**Інформаційну базу дослідження становили:** наукові статті, монографії, статистично-інформаційні довідники, ресурси мережі Інтернет, матеріали звітності підприємства.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження** (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації. Кваліфікаційна робота

містить і практичну цінність, оскільки розроблені проектні заходи щодо оцінювання ризиків та моделювання системи ризик-орієнтованого управління сприятимуть удосконаленню системи управління та можуть мати практичне втілення на Філії «Львівське лісове господарство ДП «Ліси України».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки, із них основний текст – 54 сторінки, які містять 11 рисунків та 7 таблиць.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Теоретичний зміст ризик-орієнтованого управління підприємством

В нинішніх умовах, які потребують створити передумови для досягнення технологічного поступу та динамічного розвитку інформаційних і комунікаційних систем, підприємці та власники бізнесу, свідомо вибираючи свої стратегії діяльності, приймають певні види ризиків. Вони розглядають можливі втрати, але знаходять мотивацію у вигляді прибутку, який прямо пов'язаний і корелює з рівнем ризику, який вони беруть на себе. Окреслена вигода та прибутковість, пов'язані із свідомим ризиком та відповідним доходом, який зазвичай перевищує вигоди від звичайних форм інноваційної підприємницької діяльності.

На фоні усталеного визначення ризику як «загрози настання збитку і втрат, пов'язаних із специфікою явищ природи та видами діяльності людського суспільства», набуває все більш широкого поширення тлумачення ризику як економічної категорії – потенційної події, яка може «статися або не статися». У випадку реалізації події існують три можливих економічних результати [3]:

- 1) негативний (програш, збитки);
- 2) нульовий;
- 3) позитивний (виграш, вигода, прибуток).

Отже, управління ризиками в сучасних умовах передбачає вирішення завдання максимізації ймовірності позитивного результату при обмеженні негативного аспекту. Це особливо актуально в умовах, що формуються під впливом процесів глобалізації, надпотужної конкуренції, технічного розвитку та інтенсивного поступу сучасних інформаційних технологій. Перш за все, необхідно провести дослідження впливу ризиків на різні сфери діяльності

підприємства в історичному контексті і узагальнити результати аналізу теоретичного матеріалу та практик використання різних методик оцінки та управління ризиками. Також важливо засвідчити припущення, що найефективнішим є змішаний підхід до контролю і управління ризиками, який дозволяє розробити сучасні принципи, об'єднуючи різні методи і процедури управління ризиками залежно від їх динаміки та обсягів [14].

Варто зазначити, що у різних концепціях ризик ідентифікується через поняття «небезпека» та розглядається як закономірність, яка визначає об'єктивні процеси кількісних і якісних змін у системах на мега-, макро-, мезо-рівнях. Ці зміни розглядаються як загрози, що становлять потенційну небезпеку для життєво важливих інтересів суспільства. Походження небезпеки, яку трактуємо як свідому загрозу, має природні та суспільні корені. Оскільки загрози поділяються на потенційні і реальні, оцінка тих самих подій може відрізнятись в різних умовах залежно від концептуальних уявлень. Для нейтралізації цих загроз розробляються та вдосконалюються моделі глобальної, субрегіональної та національної безпеки, впроваджуються інституційні, економічні та технічні системи, а також мобілізуються значні ресурси [4].

Для отримання чіткого розуміння сучасних ризиків і подальшого розвитку стратегій реагування на них, досліджуємо поняття «ризик» як явище, яке глибоко відрізняється від його традиційного визначення, оскільки окреслене поняття розглядається як прояв різноманітних загроз і викликів, пов'язаних з економічною, соціальною і політичною сферами діяльності різних господарсько-економічних форм.

Особливу увагу приділяється тому, що «ризик» може бути визначений як «небезпека чогось» з одного боку, а з іншого як термін французького походження, що означає «ризикнути» – пускатися навмання, на невірну справу, навмання, наважитися, йти на випадок, робити щось без вірного розрахунку, піддаватися випадковості, діяти сміливо, заповзято, ставити на кін (йдеться про гру у карти).

Сучасне трактування ризику, як запропоноване вітчизняними вченими, розглядає ризик як «специфічну категорію, притаманну кожному суб'єкту господарської діяльності та всім його фазам життєвого циклу». Вони підкреслюють, що ризик включає систему економічних відносин, які стосуються реалізації здатності творчо використовувати умови невизначеності для отримання додаткового прибутку (ризикованого доходу).

Також проаналізуємо те, як проблема управління ризиком відображена в існуючих наукових теоріях.

Розпочнемо із теорії оптимального управління, яка розглядає ризик як атрибут загально соціологічної характеристики доцільної діяльності людини. Ця діяльність відбувається в умовах обмежених ресурсів та можливості вибору оптимального шляху досягнення цілей в умовах інформаційної невизначеності. Геніальність та здібності людини не можуть повністю усунути ризик, але можуть пом'якшити його наслідки.

Теорія системності розглядає ризик як статичну, природну властивість доцільної діяльності, представлену ймовірнісною величиною. Ця величина характеризує невизначеність реалізації ключових функцій суб'єкта господарської діяльності, інформація про спрямованість та умови реалізації яких залишається невизначеною для керівництва підприємства.

Теорія циклічності, включаючи цикли Кондратьєва та інших, визначає ризик як невизначеність та його зв'язок з розвитком кризових явищ в економіці та суспільстві. Рівень ризику пов'язаний з різними стадіями кризового циклу системи чи зовнішнього середовища.

Теорія соціально-економічної динаміки вказує, що зміни в господарсько-економічних системах можуть конфліктувати з економічними інтересами конкретних підсистем. Враховуючи асиметричний перерозподіл інформації, ця теорія дозволяє оцінювати та прогнозувати ризики як постійно змінювані в часі, просторі та якості. Ймовірність настання ризику та його вплив залежать від полісистемних ефектів, що не піддаються контролю осіб, що приймають рішення щодо вибору інструментів економічної політики.

Теорія ризиків визначає ризик як результат асиметрії розповсюдження економічної інформації та полісистемних ефектів. Шляхом комбінування різних методів, ця теорія старається максимально точно передбачити структуру, масштаби та рівень негативних наслідків впливу, оцінювати ризики споживчі, галузеві, територіальні, політичні та соціальні. Оцінка ризиків включає якісні та кількісні показники, що вказують на поліпшення або погіршення ситуації, а ймовірність настання подій може сприйматися різними контрольними групами в діапазоні «негативні – нейтральні – позитивні».

Теорія хаотичних процесів розглядає ризики у рівноважних системах як відхилення від початкового стану, що має однакову ймовірність для всіх елементів системи і дорівнює сумі ризиків підсистем. Ця теорія дозволяє досліджувати закономірності виникнення, зростання та впливу ризиків більш детально. Так формується поняття статичних ризиків, яке використовує статичну модель управління ризиком.

Теорія ймовірності вказує на те, що в динамічних системах ризики виявляються та описуються інакше через різні ймовірності для різних елементів системи. При застосуванні причинно-наслідкових методів для аналізу ризику, можливо пояснити та оцінити втрати, а первинний розрахунок таких втрат базується на формулі Байєса.

Загальний висновок з аналізу вказує на те, що найбільш прийнятним для даного дослідження є визначення ризику як сукупності деструктивних і спонукальних факторів, що впливають на підприємство у конкретних ринкових і господарських умовах, оскільки це найкраще відповідає поставленим завданням.

У системі економічної безпеки підприємства розрізняють певні властивості ризиків. Зокрема: загальність, системність, ймовірність і динамічність. Важливо виділити категорію абстрактних ризиків, які теоретично та об'єктивно можуть мати реалізацію, але лише за умови наявності комплексу необхідних та достатніх умов, і конкретні ризики, які мають «кількісну оцінку можливих

вtrat в часі, для мінімізації яких суб'єкти мають у своєму розпорядженні необхідні управлінські та матеріальні ресурси» [19].

У сучасній економіці ризик є ключовим елементом підприємництва, яке визначається процесом створення нового блага – товару або послуги. Підприємницькі процеси здійснюються в умовах постійної обмеженості ресурсів і об'єктивно вимагають динамічної платформи конструктивного, ефективного та креативного управління, спрямованого на конкурентну боротьбу та використання інноваційних переваг. Характеристичні риси підприємницького ризику включають невизначеність місця, часу та впливу, а також емоційні аспекти. Також великий вплив мають зміни у зовнішньому та внутрішньому діловому середовищі, включаючи штучно сформовані фактори.

Ризик для підприємства визначається як передбачувана можливість виникнення негативних ситуацій під час реалізації планів та виконання планових бюджетів. Об'єктивно неможливо розрахувати альтернативні результати впливу ризиків на діяльність підприємств при різних сценаріях розвитку подій в динаміці [21].

Серед різних видів аудиту та контролю, спрямованих на виявлення та оцінку ризиків, особливу роль відіграють: бухгалтерський аудит, ревізія, комплаєнс (відповідність), операційний аудит та ризик-орієнтований аудит, які зазвичай застосовуються на підприємствах.

## **1.2. Ризики в системі управління підприємством**

Необхідність забезпечення стабільності системи економічної безпеки в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища схожа до завдання забезпечення якості та надійності системи менеджменту і фінансового стану підприємства. Такі завдання стають все більш складними для сучасного управління. Нинішні уявлення про роль підприємницької діяльності та її вплив на розвиток економіки є досить суперечливими, у зв'язку із наявністю великої кількості різноманітних підходів і методів до оцінювання ефективності

соціально-економічного поступу. Оскільки, невизначеність і ризик відіграють провідну роль за таких умов, зокрема у визначенні безпекового стану системи економічної безпеки підприємства. Для визначення ефективних методів, прийомів та стратегій управління ризиками, загрозами та небезпеками необхідно перш за все чітко визначити фактори, які можуть дестабілізувати систему економічної безпеки господарюючого суб'єкта [24].

Отже, виникає потреба в дослідженні понятійно-категоріального апарату різних наукових шкіл та окремих вчених для вироблення авторського підходу до розуміння термінології економічної безпеки підприємств. Існує ряд термінів, які використовуються під час аналізу, оцінки та з'ясування суті економічної безпеки господарюючого суб'єкта, серед яких можна виокремити: невизначеність, ризик, загрозу, небезпеку. Багато вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, часто ототожнюють ці поняття, що не завжди є доречним. Тому перейдемо до теоретичного аналізу терміну «невизначеність».

Не беручи до уваги широкий спектр наукових розвідок, які присвячені уточненню суті термінів «ризик», «небезпека» та «загроза» як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі, виникає чимало дискусійних питань, пов'язаних із конкретизацією теоретичного змісту кожного із цих понять. На жаль, науковці не можуть досягти єдності у формуванні єдиного понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємництва. З кожним роком збільшується кількість дефініцій, що продукуються вченими щодо трактування базових термінів у теорії безпекознавства. Здійснивши аналіз різноманітних наукових джерел маємо змогу синтезувати основні підходи до трактування термінів в системі «ризик-небезпека-загроза» [7]. Така необхідність зумовлена потребою чіткого розуміння сутності базових безпекових понять, що дозволить створити ефективну систему економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Натомість, відсутність такої системи утруднює умови для стійкого економічного зростання та розвитку [25; 26].

Відповідно, провівши аналіз категорії невизначеності перейдемо до встановлення суті поняття «ризик». Традиційно, ризик – це ймовірнісна,

кількісно та якісно оцінювана характеристика можливості виникнення небажаної події, явища чи реалізації сценарію, що є джерелом загрози для суб'єкта, а в подальшому – реалізації небезпеки [20]. Такий взаємозв'язок графічно представлено на рис. 1.1.

Загалом, здійснюючи дослідження дестабілізуючих факторів системи економічної безпеки підприємства доцільно виділити кілька основних факторів:

- ризик – як ймовірність обставин, що можуть призвести до небезпеки;
- небезпека – як реальна можливість завдання шкоди або збитку;
- загроза – як реальний намір завдати збитку.

Деякі учені до вищезазначених визначень додають поняття «виклики» як одне із ключових понять теорії безпекознавства. Проте, провівши теоретичний аналіз, схилиємось до думки науковців [38; 41], що виклики варто трактувати як події чи явища, що є передвісниками ризику, а не як окрему категорію настання небажаної події [34].



Рис. 1.1. Графічне моделювання системи «ризик – небезпека – загроза»

Можна стверджувати, що ризик є ймовірнісною категорією у господарській діяльності підприємства, яка пов'язана із невизначеністю у ситуаціях, що передбачають обов'язковий вибір та можливість оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, можливість невдачі або відхилення від стратегії діяльності чи поставленої мети. Відповідно, перелік усіх дестабілізуючих факторів складає сукупність впливів, які можуть призвести до завдання збитків для системи економічної безпеки підприємства з різним ступенем ймовірності. Зазначене формулювання дозволяє розподіляти сукупність негативних факторів за їхньою можливістю завдати збитку підприємству.

Ризики, як вже було відзначено, є ймовірнісною категорією. Тому, якщо кількісно оцінювати ймовірність завдання збитку підприємству у діапазоні від 0 до 1, то дестабілізуючі фактори можна ранжувати за наступною шкалою [9]:

- 0 – відсутність збитку;
- 0,1 – 0,5 – зона ризику настання небажаної події;
- 0,5 – 0,7 – зона небезпеки (високий рівень ризику);
- 0,7 – 0,9 – зона загрози (критичний рівень ризику);
- 1 – збиток завданий.

Відповідно до такої шкали, інтервал від 0,5 до 0,7 є зоною небезпеки, а також сферою ризику, що означає про дію в цьому діапазоні дестабілізуючих факторів, які не мають явних намірів завдати збитку, проте мають вказану тенденцію. Взаємодію ризиків і загроз представлено графічно на рисунку (рис. 1.2) у формі вектора впливу на ключові інтереси підприємства.

Більшість вітчизняних науковців, приділяючи значну увагу аналізу будь-якого явища, частіше вдаються до критики концепції, запропонованої іншими авторами, і, враховуючи цю критику, пропонують власне трактування певних понять та особисто розроблені концепції [16]. Така тенденція простежується також й у вивченні сутності ризику. Тому терміни «небезпека», «виклик», «попередження» мають численні методологічні недоліки.



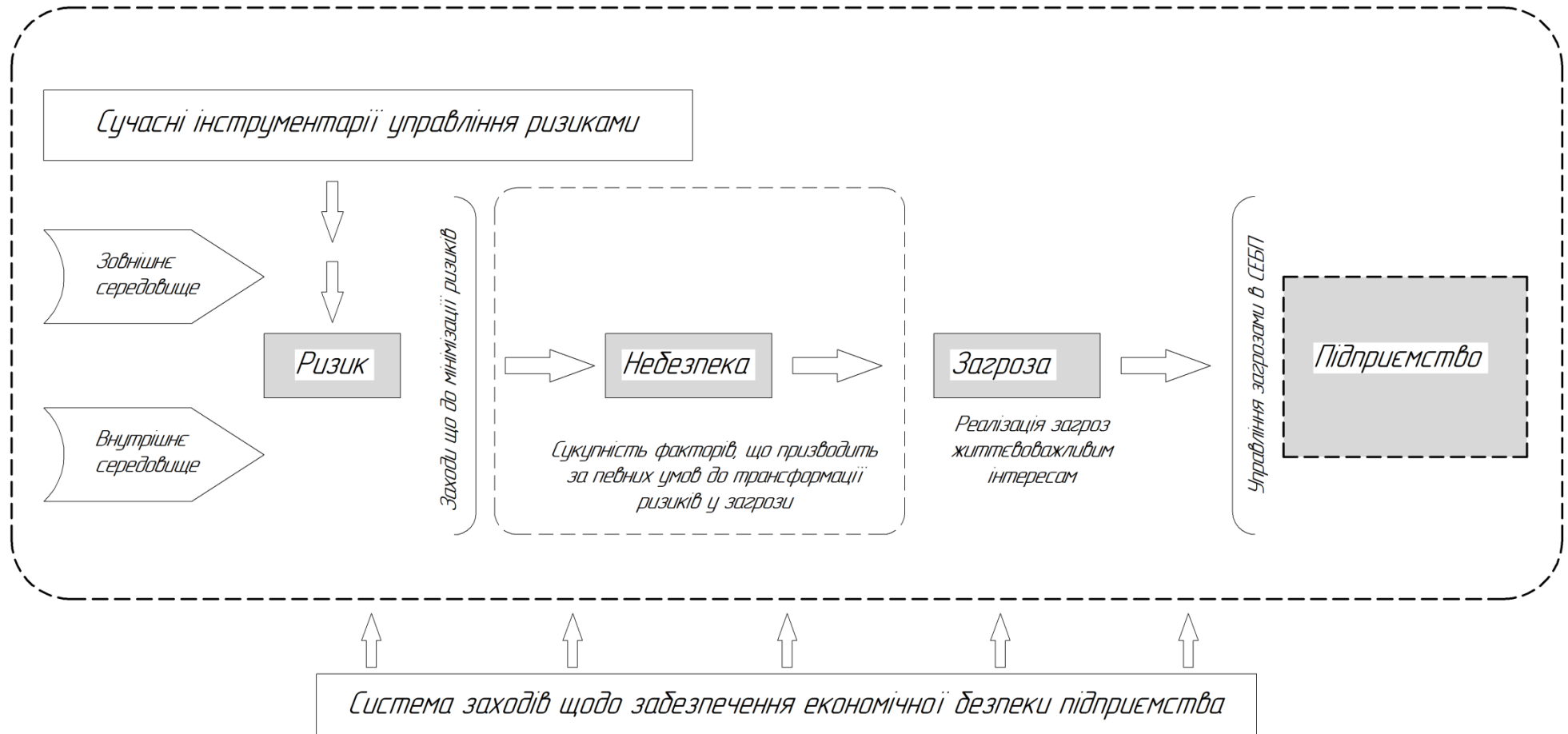


Рис. 1.2. Співвідношення ризиків і загроз для життєво важливих інтересів підприємства

У визначеннях поняття «ризик» вітчизняних та зарубіжних авторів спостерігається велика кількість побічних аспектів, що утруднює чітке визначення його відмінностей від понять «небезпека» і «загроза» та проведення чіткої межі. Дослідники намагаються синтезувати сутність поняття «ризик» покладаючись на етимологію слова «risk». Англійською мовою це слово – «risk», французькою – «risque», німецькою – «risiko», іспанською «riesgo», італійською – «rischio» тощо. Проте, варто зазначити, що ця наукова категорія походить від латинського терміну «resesum», що перекладається як «небезпека» або «скеля». Прикладне тлумачення цього терміну у древніх римлян означало – більш короткий, обхідний шлях в горах, що передбачає небезпеку. Однак, попри свою цікавість етимологічний підхід не надає практичних основ використання терміну «ризик» у бізнес-сфері.

Паралельно з вказаним, найбільш повно відображає суть досліджуваної категорії класичне визначення ризику (його економічного аспекту) як ймовірності втрат від дії або бездіяльності суб'єкта господарювання. Слово «ймовірність» вказує на розрахунок ризику, який, своєю чергою, трансформується в небезпеку, а потім у загрозу. З такої точки зору, ризик може бути розглянутий як динамічна розрахункова величина, представлена як поєднання двох або більше тверджень. У такому випадку складна дефініція буде визнана правильною лише у випадку, якщо обидві її складові частини є обґрунтованими; в протилежному випадку, якщо одна з компонентів є неточною, всі твердження втрачають свою доцільність.

Отже, ризик можна визначити як логічне поєднання ймовірності отримання певних збитків, втрати частини ресурсів або недоотримання доходів у ході господарської діяльності підприємства, що діє в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Сама дія, яка виконується в умовах неминучого вибору, дозволяє кількісно та якісно оцінити ймовірний результат, невдачу або відхилення від поставленої мети [8].

Якщо представити ризик графічно використовуючи кола Ейлера ( рис. 1.3), буде більш чітко видно, що ризик є логічним поєднанням розміру

деструктивної дії, величини ймовірності виникнення випадкової події, яка до неї призводить та наявних ресурсів для управління ризиком. Відповідно, власне ризик є центральною площею цієї складної фігури. На рисунку, множина середовища невизначеності зображена прямокутником, а множини, що перетинаються, є необхідними умовами появи ризику та, водночас, є об'єктами дослідження безпекознавства.

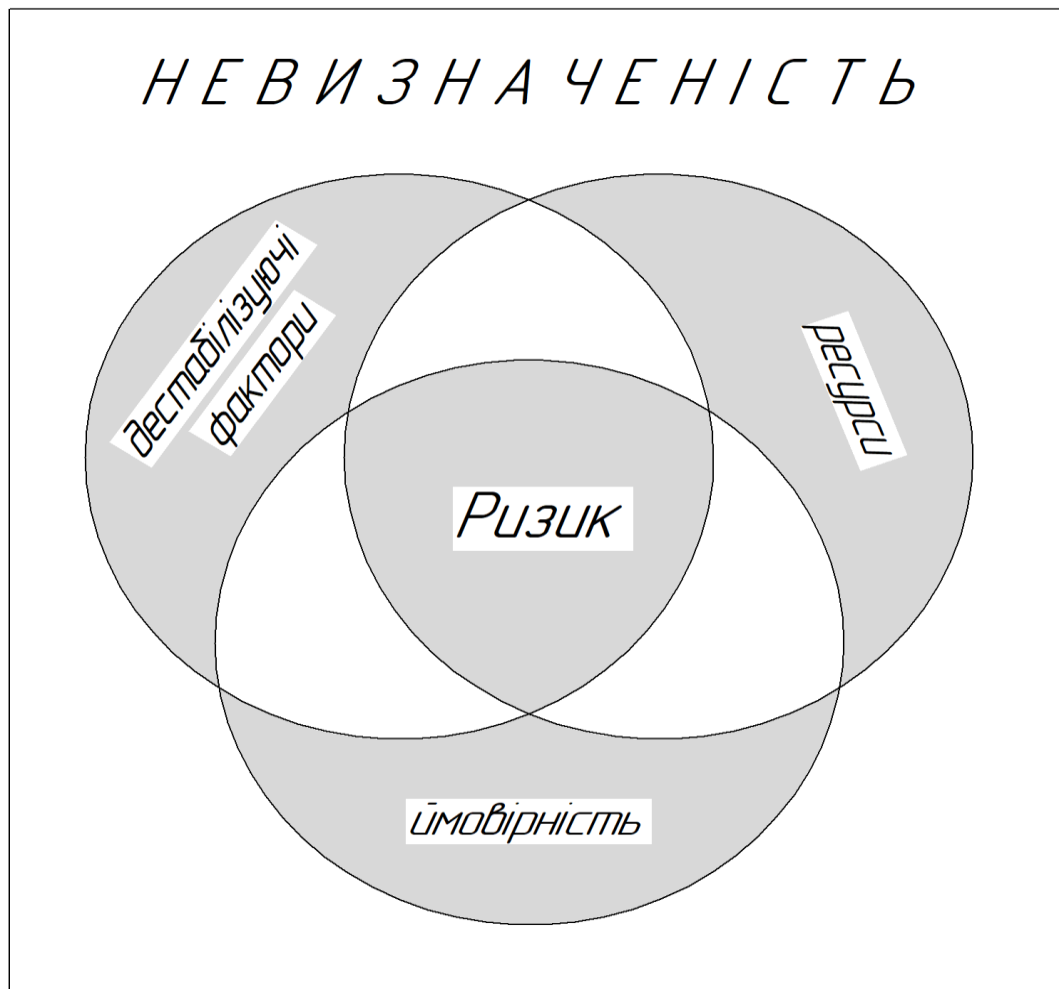


Рис. 1.3. Сутність поняття ризик та його теоретична ємність

Отже, не дивлячись на семантичну близькість термінів «ризик», «небезпека» та «загроза», у науковому аспекті, кожне з них розглядається як визначення різного рівня конкретизації можливості виникнення деструктивної події чи явища.

Поняття «небезпека» та «загроза» можна вивчати через комбінацію тверджень «суб'єктивний намір» та «об'єктивна можливість спричинення того

чи іншого збитку». При цьому «небезпека» вважається подією, яка є можливою за певних обставин (рис. 1.4).

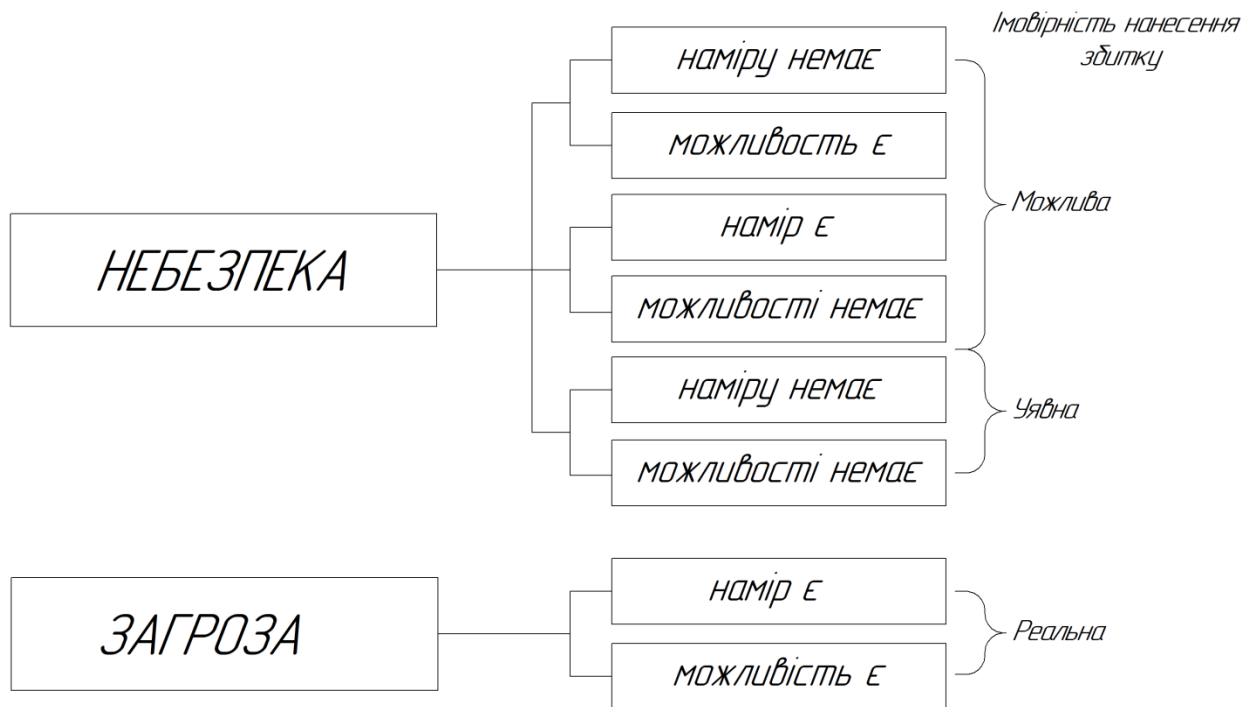


Рис. 1.4. Складові відмінності понять «небезпека» та «загроза»

Варто також зазначити, що в науковому тезаурусі умови, які впливають на ймовірність переходу між елементами ризикової структури та/або на спосіб їх реалізації, узагальнено під загальною категорією «фактори ризику». Відповідно, фактор ризику – це обставина, яка впливає на ймовірність або наслідки реалізації ризику, проте не може бути його безпосередньою причиною [12].

Небезпеки та загрози економічній безпеці підприємства, залежно від джерела виникнення, поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні, виникають поза функціональною юрисдикцією підприємства чи його персоналу, не залежать від прийнятих рішень, таких як стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття та форс-мажорні обставини. Суб'єктивні, утворюються в результаті умисних чи неумисних діянь різних суб'єктів, різних органів та організацій, зокрема йдеться і про державні та міжнародні

підприємства-конкуренти. Запобігання небезпекам та загрозам частково пов'язано з впливом на суб'єктів економічних відносин. Відповідно, вони можуть бути форс-мажорними чи не форс-мажорними, залежно від можливості запобігти їх виникненню [22].

За ймовірністю настання усі деструктивні чинники, такі як ризик, небезпека та загроза, можна класифікувати як явні – такі, що реально існують, та латентні – приховані, ретельно замасковані, ті, які важко виявляються та можуть раптово проявитися, потребуючи термінових заходів протидії, додаткових зусиль і фінансових витрат.

Щодо зовнішніх факторів, зазначимо, що вони розділені на небезпеки та загрози залежно від їхнього джерела виникнення. Внутрішні фактори ризику пов'язані з господарською діяльністю підприємства і його персоналам. Вони зумовлені процесами виробництва та реалізації продукції, і включають якість планування і прийняття рішень, дотримання технології, організацію праці та взаємодію з персоналом, фінансову політику підприємства, конкурентоспроможність, тощо, які оцінюються у порівнянні з іншими підприємствами, їх персоналом, технологією, організаційно-технічним рівнем виробництва та системою управління.

### **1.3. Види ризиків для діяльності підприємства та їх класифікація**

Необхідність поділу ризиків залежно від різних категорій є неодмінним етапом в їх аналізі, що сприяє подальшій ідентифікації та оцінці ризиків, а також формуванню ефективних стратегій управління ними. Поняття «класифікація ризиків» в залежності від певного критерію класифікації визначає розподіл ризикових сценаріїв за обраними категоріями. Відповідно, такий підхід враховує специфіку та основні напрям діяльності суб'єкта господарювання [13].

Варто також наголосити, що досліджені принципи класифікації ризиків дають підстави стверджувати, що ризик є многогранним явищем. Відповідно,

маємо змогу виділити велику кількість критеріїв для розробки системи класифікації. Отож, залежно від поставленого завдання та сфери діяльності використовуються різні критерії, які дозволяють здійснити поділ на різні види, групи та класи. При цьому важливо, щоб класифікація не перетворювалася в самоціль, а допомагала досягти практичної мети – налагодити систему дієвого управління ризиками. Незважаючи на те, що докладна класифікація може висвітлити більше деталей, проте у практичній роботі вони можуть не завжди мати вирішальне значення [29].

Для визначення масштабів, загрозливості та тривалості ризиків, а також з метою розрахунку ймовірних збитків та визначення заходів протидії їм, слід розробити, прийняти за основу та впровадити показники, що інформативно відображатимуть ризики у доступній формі. Такі показники повинні бути представлені як кількісно так і якісно. Прийняття рішень з ключовими ризиками передбачає вибір не між безпечним і ризикованим, а між декількома ризиковими сценаріями, причому ризики відрізняються та майже не порівнюються між собою. Таким чином, розробка системи класифікації ризиків у контексті глобальних змін сучасності, за умов трансформації економіки забезпечує не лише теоретичну вагомість, але й конкретні практичні застосування. Саме тому, логічна структура, синтез сучасних видів ризиків, вилучення застарілих класифікаційних ознак та самих ризиків, врахування глобальних тенденцій та взаємозв'язків інтегровані у таксономію ризиків, що представлена на рис. 1.5.

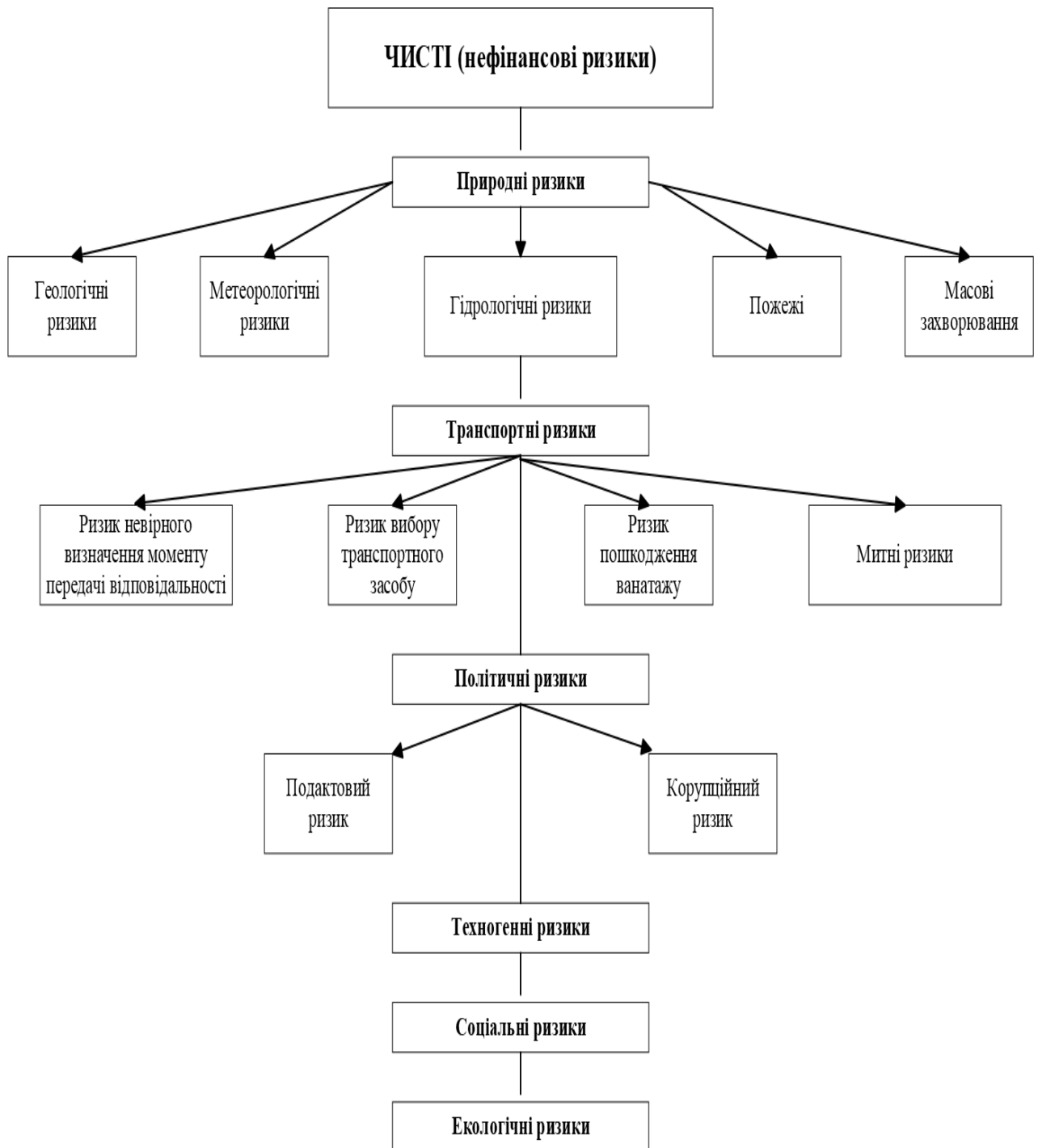


Рис. 1.5. Таксономія чистих ризиків

Як бачимо, класифікаційна система ризиків представлена у вигляді дерева, що має єдину об'єднуючу основу. Такий підхід створює потужну основу для організації і аналізу різних аспектів підприємницьких ризиків. Запропонована класифікація розроблена з урахуванням характерних дестабілізуючих факторів

у ході господарської діяльності і охоплює найбільш загальні області ризику у сфері господарювання, пов'язані з основними видами діяльності, умовами функціонування, процесами та обмеженнями системи економічної безпеки. Ця система має ієрархічну структуру та впорядковує джерела ризиків (рис. 1.6).

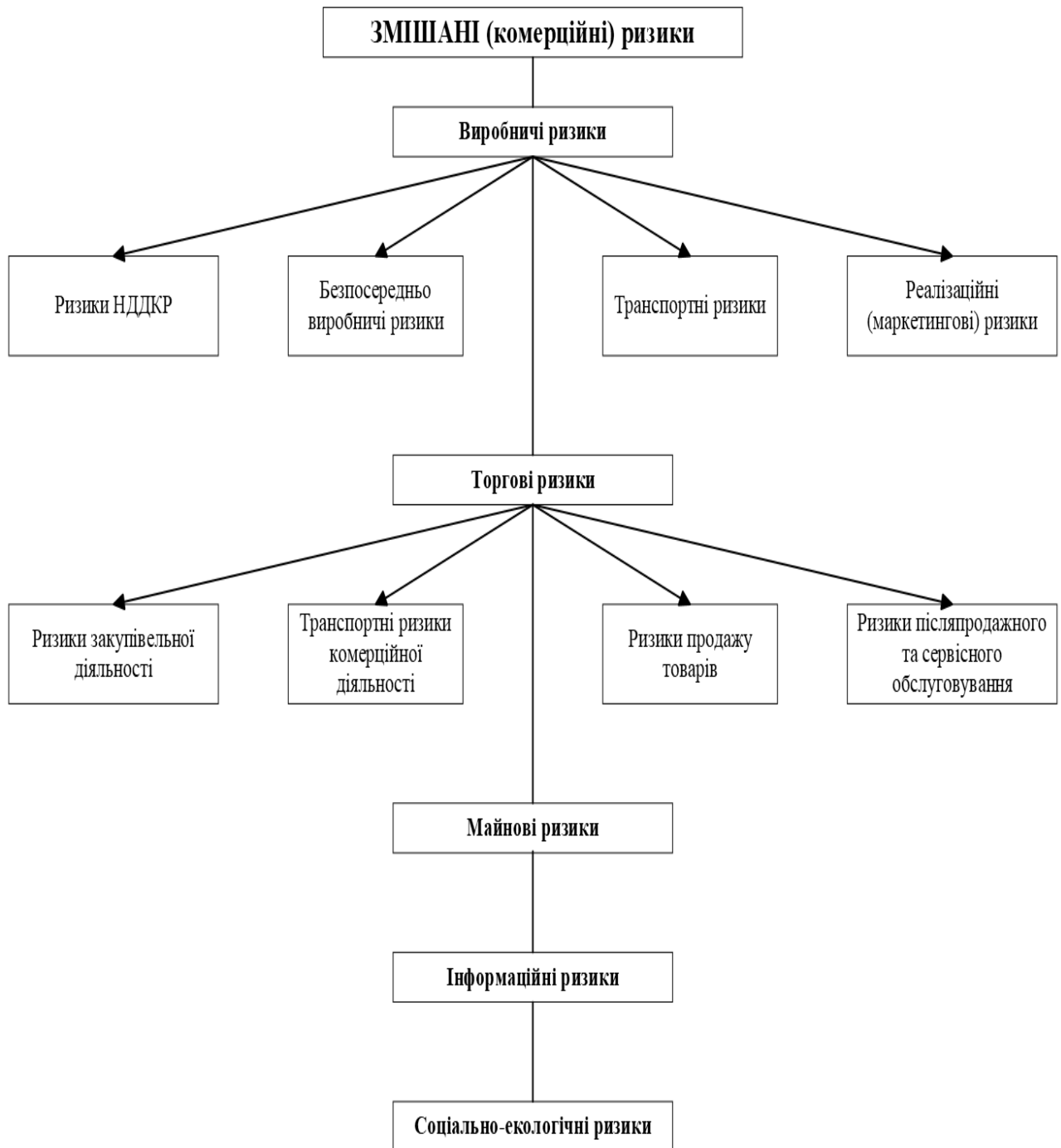


Рис. 1.6. Таксономія змішаних ризиків



Складність класифікації ризиків виявляється у їх великій різноманітності. Палітра різних видів ризиків є дуже різноманітною, охоплюючи широкий спектр від пожеж та геологічних небезпек до міждержавних воєнних конфліктів, змін у законодавстві, регулюючому фінансову чи іншу діяльність, і коливань інфляції та спекулятивних проявів (рис. 1.7).

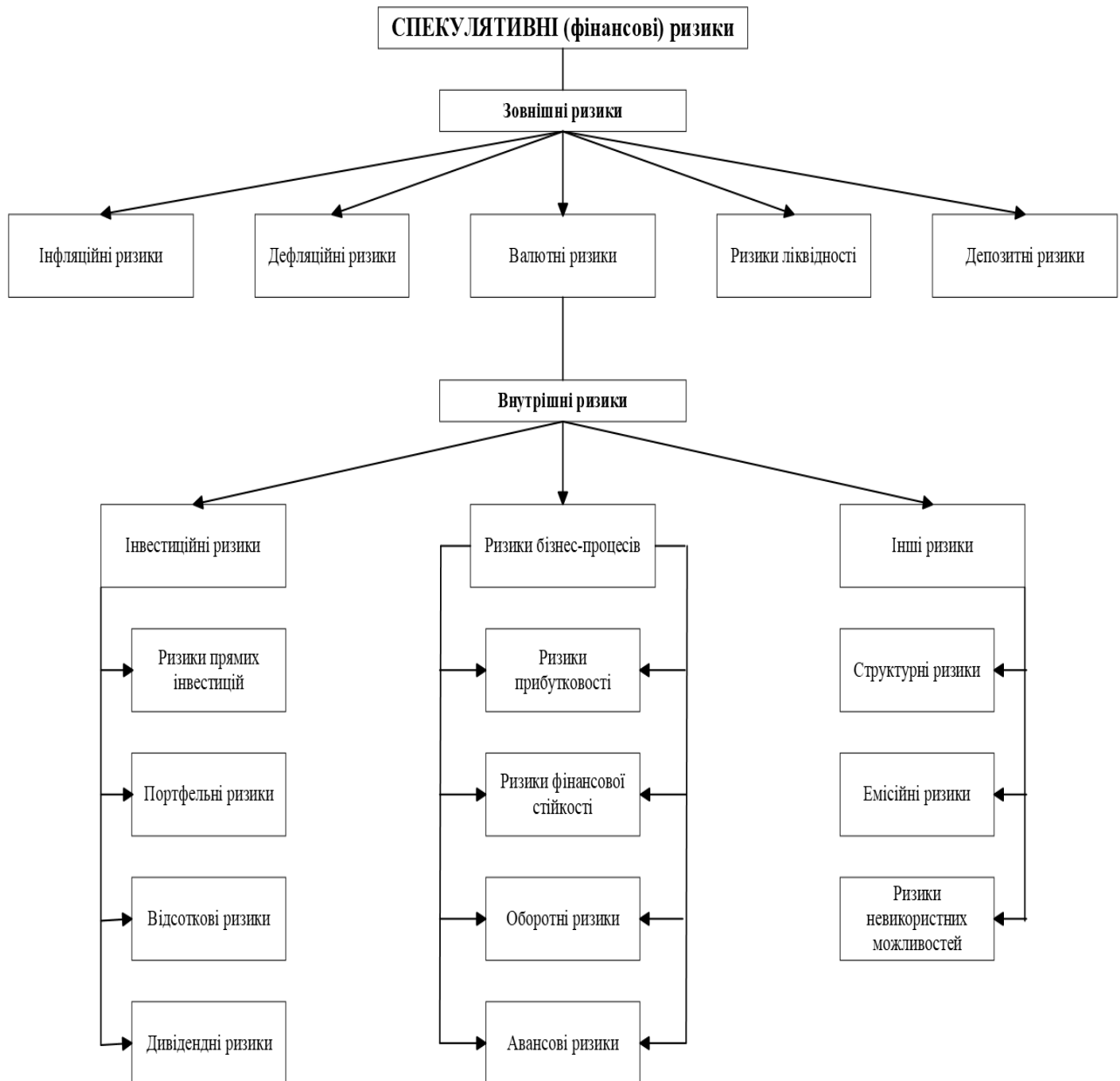


Рис. 1.7. Таксономія спекулятивних ризиків

Варто також зауважити, що породженню нових ризиків значною мірою сприяє економічний та політичний прогрес у сучасному світі. Відповідно, такі ризики складно визначити чи оцінити кількісно. Поширення процесів комп'ютеризації, автоматизації та роботизації виробничо-господарської діяльності та інтелектуальної праці вносить свої корективи у ці процеси, зокрема і як ймовірність втрат через збої в комп'ютерних системах чи хакерські атаки. За останні роки ризики, пов'язані з політичними факторами, стали особливо важливими, оскільки вони можуть призвести до значних втрат, що яскраво відображає російська збройна агресія щодо України.

Саме тому, погоджуємося із автором [27], що для відповідності глобальним тенденціям розвитку інформаційної економіки, видається доцільним впровадження поняття «гібридних ризиків». Зазначимо також, що за період 2019-2023 рр. спостерігався значний приріст ризиків для великих міжнародних компаній. Такі види ризиків мали «гібридний» характер. Йдеться про хакерські атаки, які переслідують не тільки економічну вигоду, а й мають політичний підтекст і спрямовані на підрив репутації певної компанії. За таких умов, спостерігається поєднання технічного, інформаційного, політичного та репутаційного ризиків. Більш того, спостерігається структурна деформація їх сукупного ризику.

Оскільки, класичні методи мінімізації ризиків не є доволі ефективні, тому потрібні механізми, які враховували б незвичайну структуру ризику та специфічні методи боротьби з ним. До того ж, варто зауважити, що суть гібридних ризиків постійно змінюється. Більш того, змінюється моніторинг, інструментарій та механізми протидії ризикам, що викликає необхідність чіткого визначення поняття «гібридних ризиків». Гібридні ризики – це ризики, які поєднують у собі два чи більше ризиків різних типів. При цьому, вони частково використовують їх структуру та принципи дії, але не піддаються традиційним методам боротьби чи нейтралізації, які характерні для окремих ризиків. Варто також зауважити, що порівняно із змішаними ризиками, гібридні ризики різняться певними ознаками [31]:

- вони зазвичай об'єднують більшу кількість ризиків різних видів з непов'язаних між собою сфер діяльності;
- при боротьбі з ними не ефективні звичайні методи нейтралізації, тому потрібні окремі механізми;
- вони не просто поєднують властивості інших ризиків, але й модифікують їх та додають нові характеристики.

В процесі реалізації господарської діяльності підприємства ключовим аспектом системи економічної безпеки виступають ризики, які виникають. В результаті, основною метою цієї системи є оцінка впливу ризиків на господарюючий суб'єкт та попередження і захист від їхнього прояву.

Також зазначимо, що ризик, як наукова категорія та фактор впливу на систему економічної безпеки, має дуальний характер, тобто може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Оскільки загрози та небезпеки ґрунтуються на ризиках то взаємозв'язок усіх трьох цих категорій в системі економічної безпеки є беззаперечним. Таким чином, рекомендується використання ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством [15].

З урахуванням великої кількості ризиків, що виникають в умовах розвитку інформаційної економіки та тенденцій індустрії 4.0 потребує трансформації існуюча теорія безпекознавства із встановленням акцентів на загрозах, що мають сучасне походження. Це дозволить націлити механізми забезпечення економічної безпеки на своєчасну ідентифікацію цих ризиків, якісний аналіз та їх достовірну оцінку. Використання класифікацій ризиків, карт ризиків, каталогів ризиків та інформаційних матеріалів міжнародних організацій для формування системи оцінки ризиків та їх ранжування може стати основою для ефективного управління економічною безпекою підприємства. Використання окресленого інструментарію дасть змогу заощадити час, трудові та матеріальні ресурси в процесі управління ризиками [18].

## Висновки до першого розділу

В результаті проведеного теоретичного аналізу визначено, що управління ризиками в сучасних умовах передбачає вирішення завдання максимізації ймовірності позитивного результату при обмеженні негативного аспекту. З'ясовано, що у різних концепціях ризик ідентифікується через поняття «небезпека» та розглядається як закономірність, яка визначає об'єктивні процеси кількісних і якісних змін у системах на мега-, макро-, мезо- рівнях, а ці зміни розглядаються як загрози. Загальний висновок з аналізу вказує на те, що найбільш прийнятним є визначення ризику є його трактування як ймовірності виникнення події чи ситуації, яка може призвести до негативних наслідків або втрат.

Загалом, здійснюючи дослідження дестабілізуючих факторів системи економічної безпеки підприємства доцільно виділити кілька основних категорій: ризик – як ймовірність виникнення обставин, що можуть призвести до небезпеки; небезпека – як реальна можливість завдання шкоди або збитку; загроза – як реальний намір завдати збитку. Деякі учені до вищезазначених визначень додають поняття «виклики» як одне із ключових понять теорії безпекознавства.

Встановлено, що ризик є ймовірнісною категорією у господарській діяльності підприємства, яка пов'язана із невизначеністю у ситуаціях, що передбачають обов'язковий вибір та можливість оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, можливість невдачі або відхилення від стратегії діяльності чи поставленої мети. Таким чином, сукупність усіх дестабілізуючих факторів становить сукупність впливів, які можуть призвести до завдання збитків з різним ступенем ймовірності. Обґрунтовано необхідність кількісно оцінювати ймовірність завдання збитку підприємству у діапазоні від 0 до 1. Відповідно до такої шкали, інтервал від 0,4 до 0,7 є зоною небезпеки, а також сферою ризику, що означає про дію в цьому діапазоні дестабілізуючих

факторів, які не мають явних намірів завдати збитку, проте мають вказану тенденцію. Взаємодію ризиків і загроз представлено графічно на рисунку у формі вектора впливу на ключові інтереси підприємства.

За допомогою використання кіл Ейлера графічно представлено ризик як логічне поєднання розміру деструктивної дії, величини ймовірності виникнення випадкової події, яка до неї призводить та наявних ресурсів для управління ризиком. Відповідно, ризик є центральною площею цієї складної фігури, множина середовища невизначеності зображена прямокутником, а множини, що перетинаються, є необхідними умовами появи ризику та, водночас, є об'єктами дослідження безпекознавства.

З'ясовано, що незважаючи на семантичну близькість термінів «ризик», «небезпека» та «загроза», кожне з них розглядається як визначення різного рівня конкретизації можливості виникнення деструктивної події чи явища. При цьому, поняття «небезпека» та «загроза» слід досліджувати через поєднання тверджень «суб'єктивний намір» та «об'єктивна можливість спричинення того чи іншого збитку».

Проаналізовано сучасну таксономію ризиків, що передбачає наявність логічної структури, синтез сучасних видів ризиків, вилучення застарілих класифікаційних ознак та самих ризиків, врахування глобальних тенденцій та взаємозв'язків, що інтегровані у єдину систему.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСГП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

#### 2.1. Загальна характеристика Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України»

Реалізації мети дослідження передбачає формування також практичних результатів. Такий підхід передбачає обрання підприємства, система управління та система економічної безпеки якого стануть об'єктом дослідження. Обране нами підприємство для аналізу – державне підприємство Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» [36]. Його місія та головне завдання полягає у вирощуванні, догляді та використанні лісових ресурсів. Відповідно основним бенефіціаром та власником підприємства є держава. Загалом організаційна форма досліджуваного підприємства – філія, воно входить у склад ДП «Ліси України». Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» розташоване у Львівській області на території чотирьох її адміністративних районів. Ліси, що вирощуються на території підприємства, в основному складаються з листяних порід, але дерева хвойних порід мають також вагомую частку і становлять близько 41%. Основними породами дерев в складі листяних порід є: бук, граб, вільха. В складі хвойних порід дерев: сосна, модрина, ялиця біла та європейська ялина.

Доцільно зауважити, що в результаті проведеної реорганізації та реформи лісової галузі, яка передбачала реорганізацію низки лісгосподарських підприємств за територіальним принципом площа лісів підприємства була значно збільшена. А саме, в результаті цих змін, площа лісів підприємства збільшилась більше ніж у три рази, а кількість структурних одиниць львівської філії зросла теж більш ніж у три рази – з 7-ми до 22-х лісництв. Зараз, територія підприємства складає загальну площу понад 82 тис. га. У той же час,

запланована урядом програма екологічної модернізації лісового господарства сприяла збільшенню площі територій, віднесених до заповідних. Таким чином, площі заповідників, заказників та національних парків зазнала значного розширення, що позитивно вплинуло на екологічну ситуацію в регіоні [36].

До того ж, варто відзначити, що охоронна та захисна функція Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» базується на забезпеченні реалізації функцій лісових екосистем. Серед основних функцій лісових екосистем, які є законодавчо закріплені, можна виділити такі [39]:

- рекреаційна функція;
- санітарно-гігієнічна функція;
- естетична функція.

З огляду на наведені аргументи можна сформулювати головні функції Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України», серед яких:

- збір високоякісної деревини під час проведення головних рубань;
- охорона та збереження лісів, у тому числі лісової флори та фауни;
- належний захист лісів на території державного підприємства від природних та техногенних небезпек.

Варто зазначити, що нині основною метою усіх лісових підприємств України, включаючи Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» є ведення сталого екологічно орієнтованого лісокористування. Зазначений принцип закріплено у стратегії екологічної безпеки України та у рамках міжнародних договорів. Оскільки, стале лісокористування передбачає використання лісових ресурсів протягом тривалого періоду, головним завданням лісових підприємств є організація постійного (довготривалого) використання лісових ресурсів для задоволення потреб населення та промисловості, що передбачає їх відтворення та відновлення у обсягах, рівним або більшим за обсяги використаних ресурсів. Також, додамо, що важливим напрямком діяльності регіональної філії лісового господарства є забезпечення паливом (дровами) для опалення житла. Особливо актуальним це стає в умовах війни та економічної блокади торгових операцій України, жорсткого дефіциту

паливно-енергетичних ресурсів. Таким чином, значна частина паливних ресурсів (нафта, газ) заміщується використанням деревини для опалення та інших енергетичних цілей. Також стале лісокористування має значення для рекреації та оздоровлення місцевого населення та для розвитку регіонального туризму. Більш того, доволі важливою є вимога сучасності щодо урахування ринкових та суспільних вимог щодо забезпечення екологічності виробництва та збутової діяльності.

На думку вчених значний внесок у забезпечення екологічної безпеки регіону та країни загалом здійснює лісова екосистема та її стан [32]. Оскільки, збереження та відновлення лісів сприяє покращенню екологічної ситуації та підвищенню якості життя населення та його рівня. Проте окреслені заходи не повинні підірвати економічний потенціал регіону. Позаяк більшість населення зайнята у лісовому господарстві та працює у сфері переробки лісової продукції, зменшення розмірів заготівлі деревини та її переробки негативно позначиться на економічному становищі регіону. Загалом, стале лісокористування – це процес, який базується на постійному процесі вирубки лісів, проте передбачає їхнє своєчасне та повноцінне відновлення. Реалізація раціонального використання лісових ресурсів, відтворення використаних обсягів ресурсів та збільшення лісистості регіону, догляд і збереження лісів, охорона лісів та використання екоінновацій – ось ті ключові принципи сталого лісового господарства, які сприятимуть забезпеченню екологічної безпеки територій та покращать соціальний ефект природокористування для населення.

Також зауважимо, що для поліпшення генофонду лісів, покращення їхніх захисних функцій та загального оздоровлення лісової екосистеми Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» проводить низку еколого-орієнтованих заходів, включаючи [36]:

- рубки для догляду за лісом, які включають у себе видалення уражених та хворих дерев, а також освітлення, очищення та прорідження лісу;
- санітарні рубки, спрямовані на оздоровлення та зміцнення екологічної стійкості лісів;



- лісові відновлювальні рубки, призначені для підтримки вікової та якісної структури лісових екосистем та посилення їхніх захисних та водоохоронних функцій, що вкрай важливо для захисту від сезонних повеней;
- рубки переформування, спрямовані на перетворення одновікових чистих насаджень у різновікові багатоярусні лісові насадження;
- ландшафтні рубки, які сприяють створенню естетично привабливих лісових ландшафтів та поліпшенню туристичної привабливості лісових екосистем.

Відповідно, рубання головного користування спрямовані на заготівлю деревини, в основному для потреб населення та промисловості. Інші види рубань спрямовані на покращення та відновлення лісового фонду, догляд та збереження лісів. Ландшафтні рубання призначені для формування естетичного вигляду лісових насаджень для підвищення туристичної та рекреаційної цінності лісів.

Окрім того, функції Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» у сфері лісового господарювання передбачають:

- заготівлю деревини за рахунок проведення рубок головного користування;
- охорону та збереження лісів;
- захист лісів.

Отже, для того аби реалізувати одне із завдань діяльності підприємства, що передбачає забезпечення ведення сталого лісового господарства потрібно провести ряд заходів. Такі заходи повинні передбачати ефективне налагодження безпекової діяльності на основі ризик-орієнтованого управління. Тому, спочатку потрібно оцінити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, а потім проаналізувати стан економічної безпеки та оцінити результативність безпекової діяльності Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України», що буде реалізовано на наступних етапах дослідження.

## 2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України»

Застосування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством потребує певного алгоритму дій. Перш за все слід сформулювати основні «вразливі місця» на підприємстві, тобто ті ділянки, де потенційно може мати прояв певний вид загрози для діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України». Встановлення такого роду ділянок (вразливих місць) потребує проведення ретельного аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства [30; 34].

Отже, на цьому етапі дослідження проведемо аналіз та здійснимо оцінку виробничо-господарської діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» для того аби встановити проблемних ділянок, що можуть потенційно перетворитись у загрозу або сприяти появі загроз для діяльності підприємства. Відповідно, ідентифікація таких проблемних ділянок стане орієнтиром для розробки заходів для протидії загрозам, що становитиме основу ризик-орієнтованого управління. Для реалізації одного із етапів аналізу використаємо метод горизонтального та вертикального аналізу активів та пасивів балансу Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України».

Зазначений метод аналізу передбачає кілька етапів реалізації. Зокрема, горизонтальний аналіз активів та пасивів балансу підприємства передбачає співставлення окремих розділів показників балансового звіту підприємства для того аби встановити зміну його основних структурних частин у динаміці, в розрізі абсолютних та відносних показників. Натомість вертикальний аналіз активів та пасивів підприємства дає можливість встановити взаємозв'язки між залученим та власним капіталом, що дозволяє визначити рівень залежності чи, навпаки, незалежності підприємства від кредиторів [23; 38].

Основні результати проведеного горизонтального та вертикального аналізу активів наведемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу

Актив	Абсолютні величини			Питома вага, %			Зміни					
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	абсолютні		відносні		у питомій вазі	
							2021	2022	2021	2022	2021	2022
I. Необоротні активи	4453,4	5237,4	4989,8	51,55	63,8	55,6	784	-247,6	17,6	-4,9	23,76	-0,47
II. Оборотні активи	4184,9	3971,9	3985,2	48,45	36,2	44,4	-1213	13,3	-28,9	27,4	-25,3	0,33
зокрема:												
- запаси	158,1	121	127	1,83	1,47	1,41	-37,1	6	0,63	4,9	-19,7	4,9
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3068,4	3193,3	3051,3	35,5	38,9	33,99	124,9	-142	-28,5	-0,4	-24,7	-4,91
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	149,1	162,9	167,8	1,73	1,98	1,86	13,8	4,9	9,26	3,0	14,45	0,3
- інша дебіторська заборгованість	709,3	403,8	542,7	8,21	4,92	6,04	-305,5	138,9	-43,1	34,4	-40,1	34,4
- грошові кошти	63,8	58,0	59,4	0,74	0,71	0,66	-5,8	1,4	-9,09	2,4	-4,05	2,4
- витрати майбутніх періодів	0,4	0,8	0,6	0,005	0,009	0,007	0,4	-0,2	100	-0,2	80	0,25
- інші оборотні активи	35,8	32,1	36,4	0,41	0,39	0,40	-3,7	4,3	21,77	13,4	-4,88	13,4
БАЛАНС	8638,3	8209,3	8975	100,0	100,0	100,0	-429	765,7	-4,97	9,3	-5,7	9,3

Джерело: [36]

Результати вертикального та горизонтального аналізу пасивів га прикладі Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу

Актив	Абсолютні величини			Питома вага, %			Зміни					
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	абсолютні		відносні		у питомій вазі	
							2021	2022	2021	2022	2021	2022
I. Власний капітал	3540,3	3559	3542	40,98	43,35	42,2	18,7	-17	0,53	-1,5	2,37	-0,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення												
III. Поточні зобов'язання	5098,0	4650,3	4849,8	59,02	56,65	57,8	-447,7	199,5	-8,78	4,3	-2,4	1,15
зокрема:												
- короткостроковий кредит	1874,5	1645,6	1689	21,7	20,04	20,12	-228,9	43,4	-12,2	2,6	-1,6	0,08
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1393,3	1218,5	1274,7	16,13	14,84	15,2	-174,8	56,2	-12,6	4,6	-1,3	0,36
- поточні зобов'язання за розрахунками	1103,1	1282,4	1265,1	12,77	15,62	15,07	179,3	-17,3	16,25	-1,35	2,85	-0,5
- інші поточні зобов'язання	811,7	503,8	1204,2	9,4	6,14	13,4	-307,9	700,4	-37,9	139	-3,3	7,26
БАЛАНС	8638,3	8209,3	8975	100,0	100,0	100,0	-429	182,5	-4,97	2,2	-	-

Джерело: [36]

Отож, дотримуючись початкового алгоритму, перейдемо до визначення «вразливих місць» на підприємстві. Тому, проведемо аналіз ліквідності балансу Філії «Львівське лісове господарство ДСПП «Ліси України». Для цього порівняємо кожен структурну групу активу та пасиву балансу фірми. Результати, що були отримані представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Групування активів підприємства, тис. грн.

Групи	Умовне позначення	Періоди		
		2020	2021	2022
Високоліквідні	$A_1$	63,8	58	59,4
Швидко ліквідні	$A_2$	3926,8	3760	3761,8
Повільно ліквідні	$A_3$	194,3	153,9	163,4
Важко ліквідні	$A_4$	4453,4	5237,4	4989,8

Джерело: [23; 36]

Отож, можемо констатувати, що основний принцип здійснення аналізу ліквідності балансу полягає в тому, що здійснюється співставлення конкретних засобів відповідно до активу та пасиву балансу підприємства. Відповідно порядок проведення зазначеного типу аналізу передбачає співставлення конкретних засобів, що структуровані за рівнем ліквідності та розміщуються відповідно до зменшення своєї ліквідності (від більшого рівня до меншого). Співставлення певних засобів згідно пасиву балансу здійснюється шляхом їх розміщення за термінами погашення, і розташовуються відповідно до порядку зростання таких термінів. Результати аналізу представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Групування зобов'язань підприємства, тис. грн.

Групи	Умовне позначення	Характеристика		
		2020	2021	2022
Найбільш термінові	$П_1$	3308,1	3004,7	3744
Коротко строкові	$П_2$	1874,5	1645,6	1689
Довго строкові	$П_3$	0,0	0,0	0,0
Постійні	$П_4$	3540,3	3559	3542

Джерело: [23; 36]

Якщо під час аналізу виявиться, що сукупні активи підприємства перевищують його сукупні пасиви, це може свідчити про ліквідність балансу підприємства. Ліквідність балансу відображає, наскільки швидко підприємство може погасити свої зобов'язання активами у разі виникнення негативних зовнішніх обставин. Якщо терміни погашення відповідають термінам виплати зобов'язань, це є або може бути свідченням ліквідності балансу підприємства. Відповідно, абсолютна ліквідність балансу підприємства може бути підтверджена наступними ознаками:

- ліквідні активи у абсолютному вимірі перевищують пасиви;
- високоліквідні активи дорівнюють короткостроковим зобов'язанням або перевищують їх;
- мало ліквідні активи відповідають довгостроковим зобов'язанням або перевищують їх.

Основні результати розрахунку показників ліквідності балансу вказано у таблицях 2.5. та 2.6.

Таблиця 2.5

## Аналіз ліквідності балансу, тис. грн.

№	Групи активів	2020	2021	2022	Групи зобов'язань
1	$A_1$	63,8	58	59,4	$P_1$
2	$A_2$	3926,8	3760	3761,8	$P_2$
3	$A_3$	194,3	153,9	163,4	$P_3$
4	$A_4$	4453,4	5237,4	4989,8	$P_4$
Баланс		8638,3	8209,3	8975	x

Джерело: [36]

Таблиця 2.6.

## Аналіз ліквідності балансу, тис. грн.

№	Групи активів	2020	2021	2022	Платіжний надлишок або нестача		
					2020	2021	2022
1	$A_1$	3308,1	3004,7	3744	208,5	-303,4	739,3
2	$A_2$	1874,5	1645,6	1689	542,6	-229,1	43,4
3	$A_3$	0,0	0,0	0,0	0	0	0
4	$A_4$	3540,3	3559	3542	-126,8	18,7	-17
Баланс		8638,3	8209,3	8975	-	-	-

Джерело: [36]

Провівши горизонтальний та вертикальний аналізи пасивів та активів, згідно обраного алгоритму можемо підвести підсумки: за досліджуваний період 2020-2022 рр. баланс Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» не вважається абсолютно ліквідним. Проте, динаміка змін свідчить про позитивні тенденції щодо зменшення розміру дебіторської заборгованості та зростання обсягів оборотних активів підприємства. Водночас варто відмітити зменшення обсягів необоротних активів та кредиторських зобов'язань. Водночас негативною видається тенденція до скорочення обсягів високоліквідних та швидко ліквідних активів, та зростання обсягів важко ліквідних активів.

### **2.3. Методика та алгоритм діагностики ризиків Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України»**

Важливим етапом реалізації нашого дослідження є проведення аналізу та оцінки стану економічної безпеки Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України». Такий аналіз буде вкрай важливим для формування пропозицій щодо удосконалення системи ризик-орієнтованого управління підприємством. Своєю чергою, як уже було анонсовано, процес удосконалення системи ризик-орієнтованого управління підприємством ґрунтуватиметься на визначенні основних «вразливих місць» у діяльності підприємства та розробки заходів щодо їх усунення, що і стане пріоритетними напрямками ризик-орієнтованого управління [2]. Отож, розпочнемо аналіз із встановлення таких «вразливих місць», що дасть змогу встановити зони «вразливості», тобто потенційні місця та джерела виникнення загроз для діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України». Для цього використаємо наступний алгоритм [28]:

- перший етап – визначення «вразливого місця», що піддається дії дестабілізуючого фактору;

- другий етап – визначення розміру впливу визначеного фактору на діяльність підприємства. Для реалізації другого етапу застосуємо відповідну шкалу для оцінки розміру впливу:
  - 0,01-0,15 – слабкий (непомітний) вплив;
  - 0,16-0,4 – помірний рівень впливу;
  - 0,41-0,75 – критичний рівень впливу;
  - 0,75-0,99 – загроза цілком ймовірна та потенційно матиме дестабілізуючий вплив на певну сферу діяльності підприємства;
- третій етап – визначення розміру дестабілізуючого впливу, йдеться про розмір збитків завданих підприємству проявом відповідного фактору, відповідно розмір такого впливу оцінюється за шкалою 1-5 (1 – найменш прогнозований розмір впливу; 5 – найбільш прогнозований вплив аналізованого фактору);
- четвертий етап – визначення інтегрального показника, який демонструє дестабілізуючий вплив відповідного чинника, для реалізації цього етапу використаємо нижче наведену формулу:

$$I_{nz} = \frac{K_{e1}(P_1 * M_1) + K_{e2}(P_2 * M_2) + K_{en}(P_n * M_n)}{n},$$

де:

$K_e$  – це певний коефіцієнт, який відображає вагове значення оцінки встановленої експертом, така оцінка виставляється в діапазоні від 0 до 1, відповідно в сумі становить 1, тобто:

$$\sum_{i=1}^n K_{ei} = 1$$

$P$  – імовірність настання загрози;

$M$  – можливий дестабілізуючий вплив на підприємство;

$n$  – загальна кількість експертів [23].

Доцільно наголосити, що поділ значень окреслених вагових коефіцієнтів здійснюється залежно від кількості експертів. За такої логіки, головному



експерту належить встановити найвище можливе значення вагового коефіцієнта, а решта експертів порівню проставляють значення коефіцієнтів поміж собою [10]. Перейдемо до формування переліку осіб, які потенційно стануть експертами у проведенні опитування в межах нашого дослідження. Беручи до уваги той факт, що експерт – це особа, яка володіє високим рівнем компетентності, що підтверджений її кваліфікацією та практичним досвідом у лісовій сфері, пропонуємо залучити до переліку експертів керівництво Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» за відповідними функціональними напрямками та зовнішніх фахівців, працівників Львівського офісу ДП «Ліси України».

Таким чином, використання ризик-орієнтованого управління підприємством, яке ґрунтується на прогнозуванні, попередженні та своєчасному виявленні ризиків, дасть змогу провадити надійний курс розвитку для підприємства, сприяючи протидії загрозам та сталий розвиток підприємства. Відповідно, анонсований метод є доволі надійним та важливим засобом у системі ризик-орієнтованого управління підприємством. Використання такого методу є доволі поширеним також у зв'язку із відсутністю великих затрат на його реалізацію. Зазвичай, до встановлення переліку ризиків та їх оцінки залучаються фахівці з підприємства чи зовнішні експерти. Загалом же, обраний метод передбачає формування карти ризиків.

Застосування обраного методу карти ризиків передбачає можливість для підприємства [11]:

- встановити перелік потенційних ризиків для діяльності підприємства в сучасних умовах;
- визначити пріоритетність ризиків для підприємства;
- провести оцінку ризиків за критеріями ймовірності настання та ймовірних втрат;
- встановити орієнтири для системи ризик-орієнтованого управління підприємством.

Свою чергою, карта ризиків повинна містити певний перелік структурних розділів, а саме [17]:

- класифікатор ризиків;
- матриця ризиків;
- іншого роду інформація, отримана на початковому етапі реалізації ризик-орієнтованого управління.

Зазначена схема ризиків повинна включати інформацію про рейтингування ризиків у діяльності підприємства і регулярно переглядатися та оцінюватися вищим менеджментом підприємства.

В результаті проведеного аналізу було встановлено, що здебільшого карта ризиків складається із таких основних структурних частин [6]:

- ✓ категорія ризику – назва ризику та його короткий опис;
- ✓ статус ризику, тобто його пріоритетність – систематизація ризику, ідентифікація його статусу та призначення пріоритету у діяльності підприємства;
- ✓ ймовірність ризику – проставляння ймовірності настання ризику;
- ✓ рейтинг ризику – його вага, визначається самими розробниками ризиків або ж сторонніми експертами та зацікавленими сторонами;
- ✓ опис ризику або ризикової події – детальний опис та пояснення суті ризику або ймовірної події;
- ✓ причини, які сприяють виникненню ризику – визначення факторів, що призводять до виникнення та реалізації ризику;
- ✓ наслідки ризику – розгортання ймовірних наслідків виявленого ризику для підприємства;
- ✓ методи реагування на ризик – тобто цілеспрямовані заходи, які можуть бути вжиті за умови настання ризику та формуванні небезпеки для підприємства;
- ✓ превентивні заходи – визначення переліку заходів, спрямованих для запобігання ризику;

- ✓ коригувальні заходи – перелік заходів, які будуть застосовані у випадку реалізації ризику або прояву ризикової події для підприємства;
- ✓ призначення відповідальної особи, яка буде інформувати та реагувати на ризики, що були ідентифіковані;
- ✓ очікуваний результат – описується очікуваний результат, який матиме місце внаслідок реалізації ризик-орієнтованого управління.

Подальший етап передбачає встановлення експертної оцінки ризиків та їх внесення до так званого ризик-навігатора. Його особливістю є використання системи координат «можливі збитки – оцінка ризику». Головне завдання створення цього ризик-навігатора (рис. 2.1) полягає в зборі інформації для системи ризик-орієнтованого управління підприємством та підборі відповідного методу для зниження ризиків та зменшення негативних наслідків їх проявів.

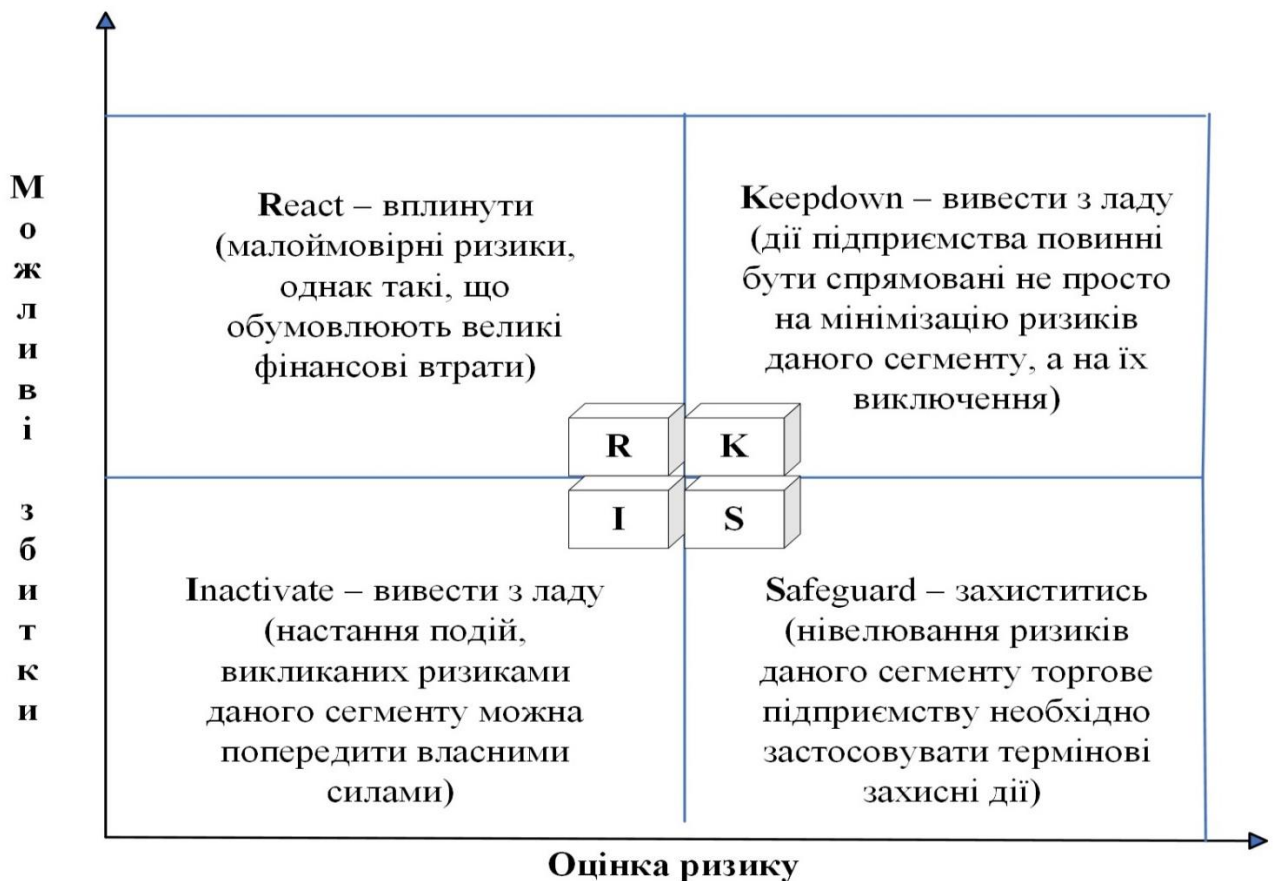


Рис. 2.1. Ризик-навігатор

Здійснивши аналіз руху ризиків у представленому ризик-навігаторі можна буде встановити особливості ризиків та поділити їх на: динамічні, маятникові та мігруючі ризики. Такий поділ також допоможе підприємству приймати заходи протидії ризикам.

Доцільно наголосити, що в переліку ймовірних загроз опинилася категорія «воєнні загрози». Очевидно, що розпочата росією війна проти України у лютому 2024 року спричинила та посилила дію низки чинників [1; 5; 35]. Зокрема до такого виду загроз зачислено:

- фізичне пошкодження чи знищення основних засобів та майна підприємства в результаті ворожих обстрілів чи іншого роду військових дій;
- вилучення основних засобів, ресурсів та майна підприємства внаслідок окупації території та експропріації власності;
- інші типи загроз спричинених війною та воєнними діями, що ускладнюють або потенційно загрожують функціонуванню підприємства, наприклад, блокада кордонів, обмеження зовнішньоекономічної діяльності (зокрема експорту), мобілізація працівників підприємства тощо.

В межах обраного алгоритму дослідження було проведено експертне опитування. Результати експертного опитування дали змогу визначити основні загрози для діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСПП «Ліси України», зокрема:

- воєнні загрози;
- інфляція та коливання цін на лісопродукцію;
- насичення та перенасичення ринку лісопродукції;
- нецільове використання коштів підприємства окремими структурними підрозділами чи працівниками;
- забруднення довкілля внаслідок господарської діяльності підприємства;
- лісові пожежі;
- погіршення рівня лісистості на території підприємства;
- незаконна вирубка лісів.

Сформований перелік загроз дасть змогу визначити основні пріоритети формування ризик-орієнтованого управління підприємством.

Розробка та впровадження системи ризик-орієнтованого управління підприємством потребує встановлення не тільки загроз для діяльності підприємства, а й оцінки ймовірного впливу загрози. Своєю чергою ймовірний вплив загрози та вагова оцінка думки експерта стануть складовими методики розрахунку інтегральної оцінки ризику для підприємства.

### Висновки до другого розділу

Здійснено загальну характеристику обраного для дослідження підприємства – державне підприємство Філія «Львівське лісове господарство ДСПП «Ліси України» та встановлено його місію і головне завдання, які полягають у вирощуванні, догляді та використанні лісових ресурсів. Підприємство входить до складу ДП «Ліси України». Синтезовано основні функції лісових екосистем, серед яких: рекреаційна функція; санітарно-гігієнічна функція; естетична функція. На основі цього, сформовано основні функції Філії «Львівське лісове господарство ДСПП «Ліси України», серед яких: збір високоякісної деревини під час проведення головних рубань; охорона та збереження лісів, у тому числі лісової флори та фауни; належний захист лісів на території державного підприємства від природних та техногенних небезпек.

З'ясовано, що Філія «Львівське лісове господарство ДСПП «Ліси України» проводить низку еколого-орієнтованих заходів, які передбачають: рубки для догляду за лісом, які включають у себе видалення уражених та хворих дерев, а також освітлення, очищення та прорідження лісу; санітарні рубки, спрямовані на оздоровлення та зміцнення екологічної стійкості лісів; лісові відновлювальні рубки, призначені для підтримки вікової та якісної структури лісових екосистем та посилення їхніх захисних та водоохоронних функцій, що вкрай важливо для захисту від сезонних повеней; рубки переформування, спрямовані на перетворення одновікових чистих насаджень у різновікові багаторясні

лісові насадження; ландшафтні рубки, які сприяють створенню естетично привабливих лісових ландшафтів та поліпшенню туристичної привабливості лісових екосистем, особливо у рекреаційних зонах та лісах, що мають історико-культурне значення для певного регіону або держави в цілому.

Проведено аналіз та здійснено оцінку виробничо-господарської діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» з метою встановлення «вразливих місць», що можуть стати загрозами або джерелом виникнення загроз для діяльності підприємства. Відповідно, ідентифікація таких «вразливих місць» стане орієнтиром для розробки заходів протидії їм, що становитиме основу ризик-орієнтованого управління.

Для визначення «вразливих місць» на підприємстві здійснено горизонтальний та вертикальний аналізу активів та пасивів балансу. В результаті зроблено висновки, що за досліджуваний період 2020-2022 рр. баланс Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» не вважається абсолютно ліквідним. Проте, динаміка змін свідчить про позитивні тенденції щодо зменшення розміру дебіторської заборгованості та зростання обсягів оборотних активів підприємства. Водночас варто відмітити зменшення обсягів необоротних активів та кредиторських зобов'язань.

В результаті проведеного експертного опитування було визначено найімовірніші види загроз для діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України», серед яких виокремлено: воєнні загрози; насичення та перенасичення ринку лісопродукції; інфляція та коливання цін на лісоматеріали; нецільове використання коштів підприємства окремими структурними підрозділами чи працівниками; забруднення довкілля внаслідок господарської діяльності підприємства; лісові пожежі; погіршення рівня лісистості на території підприємства; незаконна вирубка лісів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСГП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

#### 3.1. Концепція управління ризиками Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України»

Сучасні тренди та світова практика менеджменту свідчать про активне застосування так званої системи ризик-орієнтованого управління організаціями у різних сферах суспільного життя (фінанси, державне управління, промисловість, сільське господарство). Відповідно, нинішній період розвитку менеджменту відзначається основними стратегічними цілями, які орієнтуються на зменшення та послаблення контролю, натомість підвищення уваги до безпекової діяльності, яка спрямована на захист від потенційних загроз. Адже, результативність управлінської діяльності напряму залежить від безпекової діяльності менеджменту організації щодо попередження, вчасного виявлення та усунення загроз. Таким чином, організація адекватно реагує на виклики та зміни зовнішнього середовища, при цьому відбувається економія ресурсів, які могли б витрачатися на ліквідацію наслідків реалізації загроз.

Варто також зауважити, що розроблена в середині 1980-х рр. так звана соціологічна концепція суспільного розвитку, згідно з якою в останній третині ХХ століття індустріальне суспільство перейшло у нову фазу свого розвитку – суспільство ризику. Відмінність цієї фази полягає в тому, що зараз акцентується увага не на розподілі суспільних благ, а на розподілі ризиків. Очевидним є той факт, що раніше відбувались небезпечні події і процеси, проте зараз небезпеки в суспільстві стали глобальними, не обмеженими ні простором, ні часом, а навпаки мають тенденцію до швидкого поширення та зростання масштабів на фоні глобалізації. У таких умовах локальні небезпеки перетворюються загальносвітові. Все це підкреслює необхідність запровадження ризик-орієнтованого управління ризиками.

Оскільки ризик доволі часто є змінною величиною, ця змінність в багатьох випадках пов'язана із зовнішніми тенденціями в політичній, економічній, соціальній, екологічній та інших сферах суспільних відносин. Позаяк діяльність організацій різних форм власності здійснюється в умовах невизначеності, вибір конкретної стратегії розвитку може призвести до успішної реалізації цілей лише за умови врахування великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, які на них впливають.

Загалом, управління ризиками передбачає стратегію і тактику управлінських дій. Стратегія управління визначає напрями і методи використання ресурсів для досягнення поставленої мети. Кожному методу відповідає конкретний набір правил і обмежень для прийняття кращого рішення в певних обставинах. Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на різних варіантах рішень, оскільки ризикована подія може мати альтернативні варіанти розв'язки.

Проаналізувавши підходи до формування системи ризик-орієнтованого управління [6; 8; 12] пропонуємо такий алгоритм впровадження ризик-орієнтованого управління підприємством, що передбачає такі етапи:

- формування чи вибір методології управління ризиками;
- прийняття організаційних управлінських рішень щодо переходу до ризик-орієнтованого управління;
- забезпечення інформаційно-аналітичного та кадрового забезпечення процесу управління;
- проведення аналізу ефективності запровадження ризик-орієнтованого управління.

Варто також додати, що в нинішніх реаліях оцінка ризиків розглядається як додатковий адміністративний тягар для менеджменту на нижчих рівнях і не здійснюється належним чином та з усією відповідальністю, а містить більш «формальний» характер. Причиною цього, здебільшого є те, що процес ризик-орієнтованого управління в організації передбачає передусім визначення відповідних процедур для їх реалізації у вигляді конкретних операцій. Ці



процедури здійснюються в кожному структурному підрозділі установи його керівниками та працівниками в ході виконання ними функцій та завдань, а також при визначенні пов'язаних з ними ризиків. Науковці також вказують на те, що лише у 2% випадків ідентифікація ризиків відбувається на основі облікових даних через те, що процес управління ризиками переважно здійснюється керівниками, чії висновки базуються головним чином на особистому досвіді та інтуїції [17].

Менеджмент організації усіх рівнів персонал загалом усвідомлює важливість використання ризик-орієнтованого управління, але при його впровадженні часто стикається з різними проблемами. Особливо велика кількість проблемних питань виникає в процесі реалізації системи управління ризиками в державних організаціях. За таких умов, слід враховувати галузеві особливості та специфіку діяльності кожної організації та об'єднувати різного роду показники в єдину цілісну систему.

Формуючи систему ризик-орієнтованого управління організацією, менеджер визначає відповідального виконавця, основними завданнями якого є формування переліку ризиків та способів їх подолання, використання методів реагування на ризики, періодичного огляду та оцінки ризиків для врахування відповідних змін зовнішнього та внутрішнього середовища організаціях. За такого підходу, ризики визначаються на рівні конкретних операцій або проблемних та вразливих ділянок в кожному структурному підрозділі організації його керівниками та працівниками у конкретно визначений менеджером термін.

Загалом же, ризик-орієнтоване управління – це процес, який передбачає управління підприємством на основі процесів оцінювання ризиків та протидії їм. Такий процес містить кілька складових (рис. 3.1), серед яких: розвиток стратегії управління підприємством; удосконалення системи контролю; імплементацію ризик-орієнтованого підходу в систему управління; оптимізацію функцій управління ризиками. В результаті застосування такого підходу

підприємству вдається досягнути ефективного управління та протидіяти сучасним ризикам.



Рис. 3.1. Складові ризик-орієнтованого управління підприємством

Джерело: [14]

На основі наявних складових ризик-орієнтованого управління та беручи до уваги результати теоретичного аналізу можемо сформуванати модель ризик-орієнтованого управління підприємством.

### **3.2. Моделювання системи ризик-орієнтованого управління Філією «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України»**

На цьому етапі нашого дослідження перейдемо до пропозицій щодо формування системи ризик-орієнтованого управління підприємством. Для цього пропонуємо використовувати найбільш популярний та дієвий метод, який ідентифікується як метод карти ризиків. Використання такого методу дозволить виявити потенційні ризики для діяльності підприємства та основні «вразливі місця», що стане основними орієнтирами для ризик-орієнтованого управління підприємством.

Перейдемо до безпосереднього формування карти ризиків для підприємства Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України». Формування карти ризиків, як уже зазначалося, передбачає встановлення переліку загроз для підприємства, яке функціонує у лісовій сфері. У попередньому розділі дослідження, за допомогою методу експертного опитування, було ідентифіковано основні типи ризиків для Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України».

Відповідно, в результаті сформованого алгоритму було проведено експертне опитування, що дало змогу встановити перелік ймовірних ризиків. Перейдемо до формування інтегральної оцінки ризиків для Філії «Львівське лісове господарство ДП «Ліси України» відповідно до обраної методики. Результати розрахунків представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України»

	Зміст загрози	Ймовірність Загрози (P)					Величина можливого збитку (M)					Ваговий коефіцієнт думки експерта (K <sub>c</sub> )					Інтеграл. показник (I <sub>п</sub> )	Вид загрози
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
	Експерти																	
1	Інфляція та коливання цін на лісопродукцію	0,2	0,1	0,2	0,3	0,1	1	2	1	1	2	0,2	0,4	0,1	0,1	0,2	0,042	слабка
2	Перенасичення ринку продукцією лісової галузі	0,1	0,1	0,4	0,2	0,1	1	1	2	2	1	0,2	0,4	0,1	0,1	0,2	0,04	слабка
3	Нецільове використання коштів підприємства окремими структурними підрозділами чи керівниками	0,4	0,1	0,7	0,6	0,3	4	4	3	4	5	0,2	0,4	0,1	0,1	0,2	0,206	помірна
4	Незаконна вирубка лісів	0,6	0,7	0,5	0,3	0,4	5	4	4	5	3	0,2	0,4	0,1	0,1	0,2	0,462	критична
5	Погіршення рівня лісистості площ, що належать до території підприємства	0,8	0,5	0,6	0,1	0,4	4	3	4	3	2	0,2	0,4	0,1	0,1	0,2	0,334	помірна
6	Лісові пожежі	0,5	0,5	0,6	0,3	0,4	3	4	3	5	3	0,2	0,4	0,1	0,1	0,2	0,4	критична
7	Забруднення довкілля внаслідок лісокористування підприємства	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	5	3	4	2	3	0,2	0,4	0,1	0,1	0,2	0,232	помірна
8	Воєнні загрози	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	2	1	2	1	1	0,2	0,4	0,1	0,1	0,2	0,044	слабка

Джерело: розроблено автором

Отже, в результаті проведеного дослідження встановлено значення інтегральних показників оцінки ризиків для підприємства. А саме:

- воєнні загрози (незначний рівень);
- насичення та перенасичення ринку лісопродукції, (незначний рівень);
- інфляція та коливання цін на лісопродукцію (незначний рівень);
- нецільове використання коштів підприємства окремими структурними підрозділами чи працівниками (помірний рівень);
- забруднення довкілля внаслідок господарської діяльності підприємства (помірний рівень);
- лісові пожежі (помірний рівень);
- погіршення рівня лісистості на території підприємства (критичний рівень);
- незаконна вирубка лісів (критичний рівень).

Відповідно, в залежності від сегменту, в якому знаходиться досліджуваний вид ризику, використовується відповідний набір заходів системи ризик-орієнтованого управління.

Отже, встановивши інтегральне значення оцінки ризиків перейдемо до моделювання процесу ризик-орієнтованого управління Філією «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України». Для цього скористаємося методом моделювання IDEF. Перш за все змодельуємо процес ризик-орієнтованого управління підприємством Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України», для цього використаємо модель IDEF нульового рівня. Результати моделювання представимо графічно на рисунку 3.2.

Згодом, використовуючи результати експертного опитування представимо процес ризик-орієнтованого управління в розрізі протидії основним загрозам та використання запропонованих заходів протидії. Для цього скористаємося моделлю IDEF першого рівня. Основні результати представимо на рисунку 3.3.

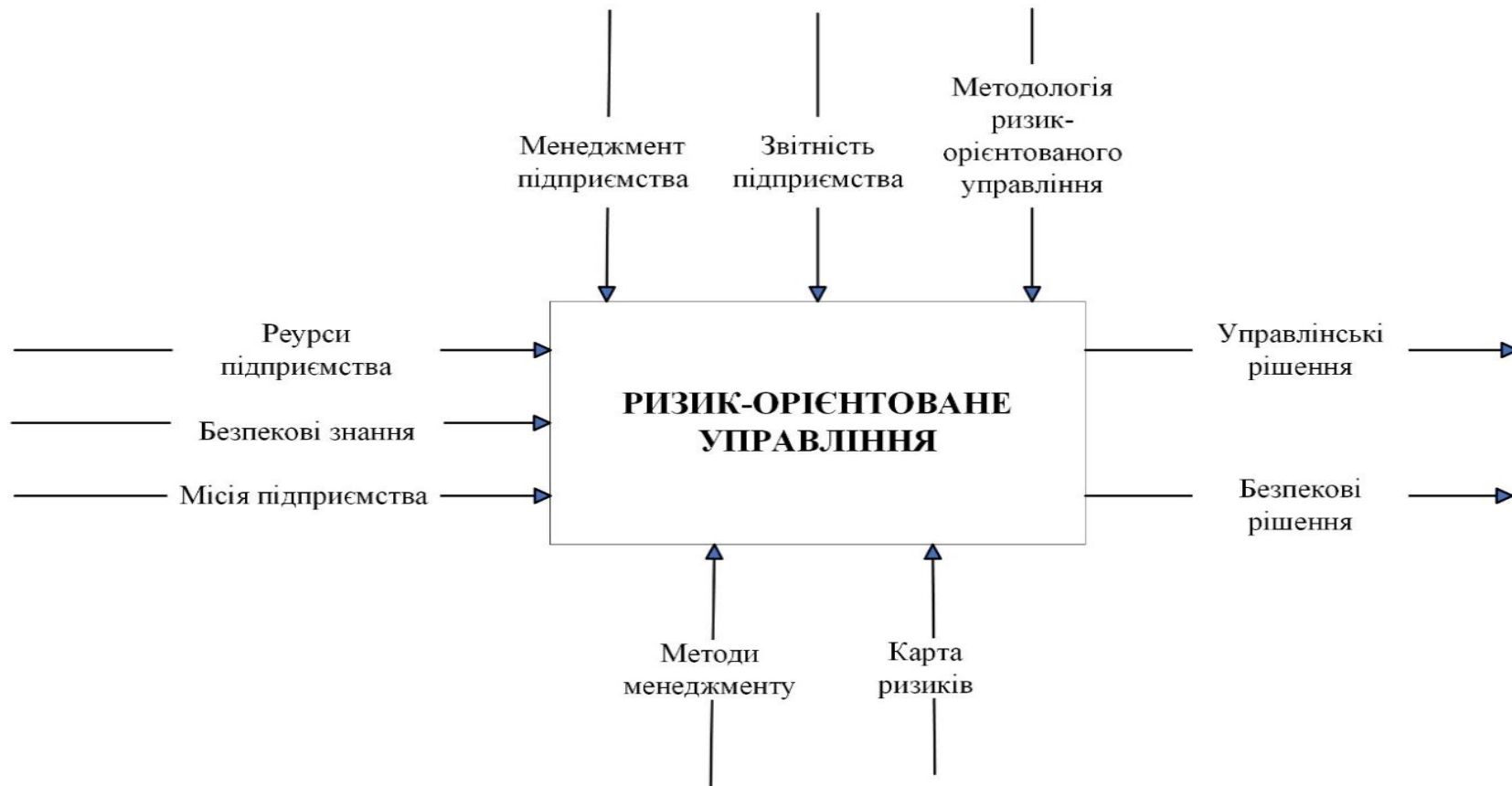


Рис. 3.2. Модель IDEF0 нульового рівня процесу ризик-орієнтованого управління підприємством

*Джерело: розроблено автором*

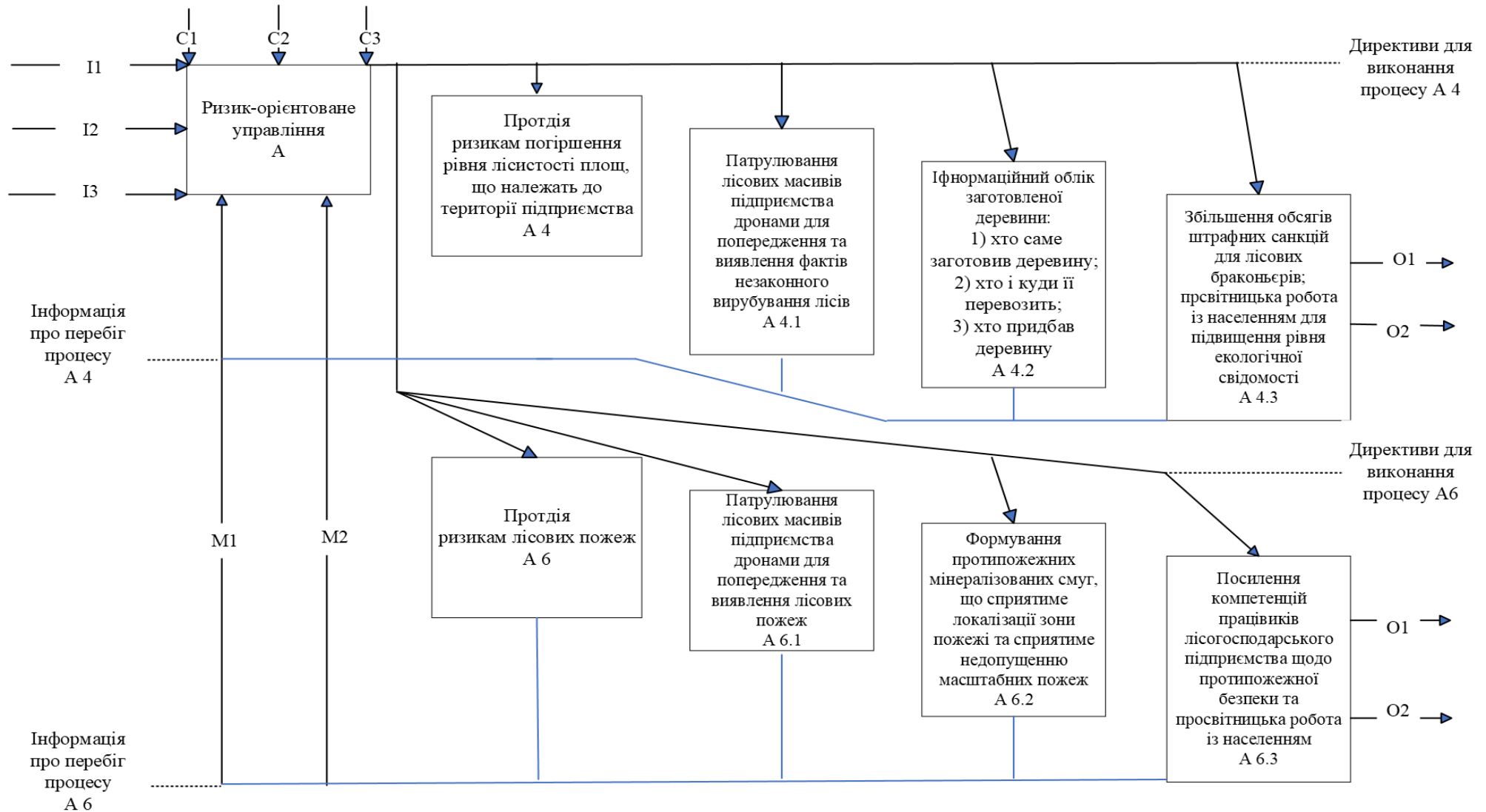


Рис. 3.3. Модель IDEF0 першого рівня процесу ризик-орієнтованого управління підприємством

Джерело: розроблено автором

В результаті реалізації обраної методики було встановлено перелік основних загроз для Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» та здійснено їх ранжування. На основі отриманих результатів сформовано моделі IDEF нульового та першого рівнів.

Отже, система ризик-орієнтованого управління має у своїй основі заходи щодо попередження, виявлення, оцінки ризиків та формування заходів щодо їх мінімізації чи уникнення для ефективної діяльності підприємства. Загалом, основою такого підходу є цілковите усвідомлення менеджментом та колективом підприємства необхідності та важливості діяльності щодо встановлення «вразливих ділянок», де потенційно може проявлятися ризик. Адже ідентифікація та оцінка ризиків є тим процесом, до якого повинні залучатись усі працівники з огляду на його складність та важко прогнозованість.

#### Висновки до третього розділу

Встановлено, що управління ризиками передбачає стратегію і тактику управлінських дій. Стратегія управління визначає напрями і методи використання ресурсів для досягнення поставленої мети. Кожному методу відповідає конкретний набір правил і обмежень для прийняття кращого рішення в певних обставинах. Запропоновано алгоритм впровадження ризик-орієнтованого управління підприємством, що передбачає такі етапи: формування чи вибір методології управління ризиками; прийняття організаційних управлінських рішень щодо переходу до ризик-орієнтованого управління; забезпечення інформаційно-аналітичного та кадрового забезпечення процесу управління; проведення аналізу ефективності запровадження ризик-орієнтованого управління.

З'ясовано, що ризик-орієнтоване управління – це процес, який передбачає управління підприємством на основі процесів оцінювання ризиків та протидії їм та містить кілька складових: розвиток стратегії управління підприємством;



удосконалення системи контролю; імплементацію ризик-орієнтованого підходу в систему управління; оптимізацію функцій управління ризиками. В результаті застосування такого підходу підприємству вдається досягнути ефективного управління та протидіяти сучасним ризикам.

За допомогою методу експертного опитування сформовано перелік ризиків для діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України». Використовуючи метод карти ризиків було виявлено потенційні ризики для діяльності підприємства та здійснено їх ранжування, в результаті чого отримано такі результати: воєнні загрози (незначний рівень); насичення та перенасичення ринку лісопродукції, (незначний рівень); інфляція та коливання цін на лісопродукцію (незначний рівень); нецільове використання коштів підприємства окремими структурними підрозділами чи працівниками (помірний рівень); забруднення довкілля внаслідок господарської діяльності підприємства (помірний рівень); лісові пожежі (помірний рівень); погіршення рівня лісистості на території підприємства (критичний рівень); незаконна вирубка лісів (критичний рівень).

На основі отриманих результатів здійснено моделювання процесу ризик-орієнтованого управління Філією «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України». Для цього використано методом побудови процесної моделі IDEF нульового та першого рівнів.

## ВИСНОВКИ

Обґрунтовано, що в сучасних умовах підвищеного ризику та невизначеності слід використовувати систему ризик-орієнтованого управління підприємства для його ефективного розвитку та протидії загрозам.

З'ясовано, що ризик є ймовірнісною категорією у господарській діяльності підприємства, яка пов'язана із невизначеністю у ситуаціях, що передбачають обов'язковий вибір та можливість оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, можливість невдачі або відхилення від стратегії діяльності чи поставленої мети. Обґрунтовано потребу у кількісному оцінюванні ймовірності завдання збитку підприємству у діапазоні від 0 до 1, оскільки така оцінка дозволить структурувати ризики на категорії: критичний, небезпечний, помірний, слабкий. Зазначена структуризація ризиків стане основною ризик-орієнтованого управління підприємством.

Проведено загальну характеристику Філії «Львівське лісове господарство ДСПП «Ліси України» та встановлено його місію і головне завдання, які полягають у вирощуванні, догляді та використанні лісових ресурсів. Підприємство входить до складу ДП «Ліси України».

Сформовано основні функції Філії «Львівське лісове господарство ДСПП «Ліси України», серед яких: збір високоякісної деревини під час проведення головних рубань; охорона та збереження лісів, у тому числі лісової флори та фауни; належний захист лісів на території державного підприємства від природних та техногенних небезпек.

Здійснено горизонтальний та вертикальний аналізу активів та пасивів балансу. В результаті зроблено висновки, що за досліджуваній період 2020-2022 рр. баланс Філії «Львівське лісове господарство ДСПП «Ліси України» не вважається абсолютно ліквідним. Проте, динаміка змін свідчить про позитивні тенденції щодо зменшення розміру дебіторської заборгованості та зростання обсягів оборотних активів підприємства. Варто також відмітити зменшення обсягів необоротних активів та кредиторських зобов'язань. Водночас

негативною видається тенденція до скорочення обсягів високоліквідних та швидко ліквідних активів, та зростання обсягів важко ліквідних активів.

За допомогою методу експертного опитування визначено найімовірніші види загроз для діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України», серед яких виокремлено: воєнні загрози (незначний рівень); насичення та перенасичення ринку лісопродукції, (незначний рівень); інфляція та коливання цін на лісоматеріали (незначний рівень); нецільове використання коштів підприємства окремими структурними підрозділами чи працівниками (помірний рівень); забруднення довкілля внаслідок господарської діяльності підприємства (помірний рівень); лісові пожежі (помірний рівень); погіршення рівня лісистості на території підприємства (критичний рівень); незаконна вирубка лісів (критичний рівень).

Розроблено алгоритм впровадження ризик-орієнтованого управління підприємством, що передбачає такі етапи: формування чи вибір методології управління ризиками; прийняття організаційних управлінських рішень щодо переходу до ризик-орієнтованого управління; забезпечення інформаційно-аналітичного та кадрового забезпечення процесу управління; проведення аналізу ефективності запровадження ризик-орієнтованого управління.

За допомогою методу експертного опитування було визначено найімовірніші види загроз для діяльності Філії «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України», серед яких виокремлено: воєнні загрози; насичення та перенасичення ринку лісопродукції; інфляція та коливання цін на лісоматеріали; нецільове використання коштів підприємства окремими структурними підрозділами чи працівниками; забруднення довкілля внаслідок господарської діяльності підприємства; лісові пожежі; погіршення рівня лісистості на території підприємства; незаконна вирубка лісів.

Здійснено моделювання процесу ризик-орієнтованого управління. Для цього використано методом побудови процесної моделі IDEF нульового та першого рівнів, що стане основою системи ризик-орієнтованого управління Філією «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України».

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. COVID-19: Briefing note №78.27.10. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/riskand-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>(датазвернення: 19.01.2024).
2. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
3. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 116–121.
4. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та операційні ризики». *Ефективна економіка*. 2012. №8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>
5. Бугас Н. В., Гутман А. І. Вплив ризиків та невизначеностей на ефективність діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії Covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8637> (дата звернення: 31.01.2024).
6. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 34–41.
7. Глєбова А. О. Формування системи стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35–40. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_11%282%2910](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%2910)
8. Гнилицька Л. В. Інформаційне забезпечення ризиками підприємницької діяльності: обліковий аспект. *Економічні інновації*. 2014. Випуск № 57. С. 88–100.
9. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29–42.

10. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. Київ : Зв'язок, 2010. 150 с.
11. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5 (168) С. 35–40.
12. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навчальний посібник. / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
13. Жадько К. С. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу : монографія / занаук. ред. д.е.н., професора, академіка АЕНУК. С. Жадька. Дніпро : УМСФ, 2019. 224 с.
14. Залунін В. Ф. Організація управління економічним ризиком підприємств невиробничої сфери в умовах ринку. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 262–267.
15. Зоріна О. А. Ідентифікація ризиків підприємства як об'єктів економічного аналізу. *Бухгалтерський облік, аналізі та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2014. № 2. С. 62–77.
16. Катренко А. В. Прийняття рішень: теорія та практика : підручник. Львів : Новий світ – 2000», 2013, 447 с.
17. Кузнецова І. О. Методичні підходи до формування стратегії економічної безпеки підприємства : колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків : ПромАрт, 2016. С. 32–49.
18. Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal> (Дата звернення 12.01.2024).
19. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: Ковальський, 2017. 312с.

20. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. №3. Т.2. С. 33–39.
21. Мартякова О.В. Господарські ризики: оцінка та прогнозування: монографія / О. В. Мартякова, І. В. Кочура. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 220 с.
22. Макарович В.К., Григоревська О.О., Стойка Н.С. Особливості обліково-інформаційного забезпечення управління ризиками в умовах впливу COVID-19. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2020. Вип. 3 (47). С. 40–46.
23. Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Цвайг Х. І., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства : підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
24. Михаліцька Н. Я., Цвайг Х. І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128–132. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/22\\_2017/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf)
25. Мороз В. М. Ризик-менеджмент : навчальний посібник / В.М. Мороз, С.А. Мороз. Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.
26. Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180–191.
27. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27.
28. Окландер М. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики : монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.
29. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. №2. С. 131–137.

30. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 77–82.
31. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224–227.
32. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №12(102). С. 114–122.
33. Сосновська О. О. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70–79.
34. Терещенко О. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2014. №3. С.22–26.
35. Управління підвищеними ризиками шахрайства та інших незаконних дій під час пандемії COVID19. В тому числі міркування щодо аудиту фінансової звітності. URL: [https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff-Alert-Navigating-the-Heightened-Risks-ofFraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic\\_0-ukr-fin.pdf](https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff-Alert-Navigating-the-Heightened-Risks-ofFraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic_0-ukr-fin.pdf)(дата звернення: 21.01.2024).
36. Філія «Львівське лісове господарство ДСГП «Ліси України» – веб-сайт. URL: <http://lvivlg.com.ua/>
37. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип 2. С. 9–13.
38. Чижевська Л. В. Тест на стійкість системи бухгалтерського обліку в Україні. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua> > article (дата звернення: 21.01.2024).

39. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. К. : КНЕУ. 2015. 231 с.
40. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики. *Банківська справа*. 2019. №1. С. 20–30.