

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВОЙ ІНСТИТУТ
УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Любомира ПІДКОВИЧА

Науковий керівник:
к.е.н., доц. **Володимир ГОБЕЛА**

Рецензент:
к.е.н., доц. **Володимир ДУДЮК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 20__ р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ПІДКОВИЧ Л. 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, 2024.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні засади реалізації ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. У другому розділі роботи здійснено аналіз господарської діяльності підприємства в розрізі управлінсько-безпекових аспектів його діяльності. У третьому розділі запропоновано алгоритм реалізації ризик-орієнтованого підходу до управління на Сколівському ДЛГП «Галсільліс», що ґрунтується на карті загроз.

Ключові слова: ризик, ризик-орієнтований підхід до управління, загрози, небезпека, економічна безпека.

ANNOTATION

PIDKOVYCH L. 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, 2024.

The first chapter of the work analyzes the theoretical foundations of the implementation of a risk-oriented approach to enterprise management. In the second section of the work, an analysis of the economic activity of the enterprise was carried out in terms of management and security aspects of its activity. In the third section, an algorithm for the implementation of a risk-oriented approach to management at the Galsillis Skolivsky DLGP was proposed, which is based on a threat map.

Key words: risk, risk-oriented approach to management, threats, danger, economic security.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Теоретичний зміст ризик-орієнтованого управління підприємством	6
1.2. Класифікація ризиків в діяльності підприємства	11
1.3. Теоретичні підходи до організації ризик-орієнтованого управління підприємством	17
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВРАЗЛИВОСТІ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»	24
2.1. Загальна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс»	24
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»	30
2.3. Аналіз та ідентифікація основних загроз діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»	36
Висновки до другого розділу	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ НА СКОЛІВСЬКОМУ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»	44
3.1. Концепція ризик-орієнтованого управління на підприємстві	44
3.2. Формування системи ризик-орієнтованого управління на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»	47
Висновки до третього розділу	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Актуальність теми дослідження полягає в необхідності проведення глибоких реформ у реальному секторі економіки України, що пов'язані з переходом на новий рівень економічних відносин, модернізацією корпоративного управління та впровадженням сучасних інформаційних і виробничих технологій. У такому середовищі особливо актуальні питання ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. Вирішення цих питань є складним багатофакторним завданням, яке стимулює наукові дослідження, спрямовані на подолання різного роду викликів.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Дослідженнями в царині ефективності управління персоналом організації присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: Бортнікова Є. В., Бочковський А. П., Вербицька Г. Л., Глебова А. О., Горго І. О., Гранатуров В. М., Діденко Є. О., Залунін В. Ф., Зоріна О. А., Іванюта Т. М., Кузнецова І. О., Кузьмак О. М., Лук'янова В. В., Михаліцька Н.Я., Мороз В. М., Овандер Н., Орлик О. В., Орлова О. М., Пономаренко Т. В., Скопенко Н. С., Фролова Л. В., Швиданенко Г. О. та інші.

Мета дослідження. Метою роботи є розробка теоретико-прикладних основ застосування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. Реалізація мети дослідження вимагала реалізації певних **завдань дослідження:**

- провести характеристику теоретичного змісту поняття "ризик-орієнтоване управління підприємством";
- здійснити класифікацію ризиків в діяльності підприємства;
- проаналізувати теоретичні підходи до організації ризик-орієнтованого управління підприємством;
- здійснити загальну характеристику Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;
- провести аналіз виробничо-господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;

- ідентифікувати основні загрози діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;
- розробити концепцію управління ризиками на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо формування системи ризик-орієнтованого управління на Сколівському ДЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є система управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти формування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством.

Перелік методів дослідження. В процесі реалізації дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного, компаративного та критичного аналізу, синтезу, методи індукції та дедукції, графічний метод, статистичні методи, метод теоретичного узагальнення.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на науково-практичному семінарі «Фінансова розвідка: реалії та перспективи в умовах викликів воєнного часу» (м. Львів, 14 листопада 2024 р.), кваліфікаційна робота містить і практичну цінність, оскільки розроблені проектні заходи щодо удосконалення системи ризик-орієнтованого управління на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» сприятимуть підвищенню ефективності діяльності за рахунок протидії загрозам.

Структура та обсяг 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 60 сторінок, із них основний текст – 51 сторінку, який містить 11 рисунків та 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичний зміст ризик-орієнтованого управління підприємством

В умовах сучасності, з огляду на потребу в створенні бази для технологічного прогресу та швидкий розвиток інформаційних і комунікаційних систем, підприємці та керівники готові свідомо приймати ризики при виборі стратегій. Вони враховують потенційні збитки, оскільки існує сильний стимул у вигляді прибутку, який має особливий зв'язок із ступенем ризику — як ймовірнісного, так і кількісного. Прибуток, отримуваний при свідомому ризику, зазвичай значно перевищує стандартний і здебільшого пов'язаний з інноваційними формами підприємницької діяльності [3].

На фоні традиційного визначення ризику як «загрози виникнення збитків і втрат, що пов'язані із природними явищами та людською діяльністю», все більше помітним стає його розширене розуміння як економічної категорії — йдеться про потенційну подію, яка може «модифікуватися в реальність або залишитись у сфері можливого». Якщо ж подія все ж відбувається, можливі три варіанти економічного результату [38]:

- негативний (збитки, програші);
- нульовий;
- позитивний (прибуток, вигода, виграш).

Отже, задача управління ризиками в сучасному світі полягає в тому, щоб вирішити проблему максимізації ймовірності досягнення позитивного результату, одночасно мінімізуючи негативні наслідки. Це особливо актуально в контексті впливу глобалізації, гіперконкуренції, модернізації технологій і швидкого розвитку інформаційних технологій. Перш за все, важливо дослідити, як ризики впливають на різні аспекти діяльності підприємства в історичній перспективі, а також узагальнити результати дослідження теоретичних

матеріалів і практик, що стосуються різних методик оцінки та управління ризиками. Крім того, варто підтвердити, що найбільш ефективним і економічно обґрунтованим є комбінований підхід до управління ризиками. Цей підхід дозволяє сформулювати нові принципи, які об'єднують різноманітні динамічні та об'ємні методи і процедури управління ризиками [31].

Процес розвитку системи управління ризиками певним чином аналогічний етапам еволюції системи управління надійністю. Зокрема, спостерігається перехід від дослідження надійності окремих компонентів та підсистем до проектування з урахуванням надійності, яка починається з початкової ідеї та структури системи і завершується створенням самоорганізованих систем, що демонструють підвищений рівень надійності та стійкості, навіть за умов ненадійності деяких складових [28].

Ряд концепцій передбачає, що ризик пов'язується з концепцією «небезпеки» та визначається як об'єктивна закономірність, що впливає на процеси кількісних і якісних змін у мега-, макро-, мезо- та мікросистемах, які сприймаються як загроза важливим інтересам суспільства. По своїй природі та ймовірності, небезпека, будучи усвідомленою загрозою, має як природне, так і соціальне походження. Оскільки загрози умовно класифікують на потенційні та реальні, одна й та ж подія може оцінюватися по-різному, в залежності від конкретних умов – іноді навіть у діаметрально протилежний спосіб [18]. Для нейтралізації цих загроз розробляються та вдосконалюються різноманітні моделі глобальної, субрегіональної та національної безпеки, створюються економічні, технічні та інституційні системи, а також мобілізуються значні ресурси для їхнього забезпечення [13].

Щоб чітко усвідомити сучасні ризики та розробити ефективні заходи для їх подолання, важливо розглядати поняття «ризик» як більш глибоке явище, яке суттєво відрізняється від його традиційного трактування. Це поняття охоплює різноманітні загрози і виклики, що виникають унаслідок економічної, соціальної та політичної діяльності різних господарських і економічних структур [9].

Значено, що поняття «ризик» має дуальне визначення: з одного боку, його розглядають як «небезпеку чогось», а з іншого – як «ризикнути» (з французької) – тобто діяти вперек можливостей, братися за справу без належного розрахунку, покладатися на випадок, виявляти сміливість і завзятість, ризикувати чимось, подібно до гри [19].

Сучасна та класична інтерпретація ризику подана науковцями [17; 22; 32], які вважають, що ризик є «специфічною категорією, котра властива кожному суб'єкту господарської діяльності протягом усіх етапів його життєвого циклу. Особливість цього поняття полягає в системі економічних відносин, що стосується можливості творчо використовувати елемент невизначеності в процесі відтворення або в окремих його складових з метою отримання додаткового прибутку (підприємницького доходу)».

Розгляньмо, яким чином проблема управління ризиком відображена в наявних теоріях [7; 8; 37]:

- теорія оптимального управління. У цій теорії надається атрибутивна соціологічна характеристика будь-якого виду раціональної діяльності людини, що реалізується за умов суворих ресурсних обмежень та можливості вибору оптимального шляху досягнення визначених цілей в атмосфері інформаційної невизначеності. Жодна геніальність чи здібності людини не можуть повністю усунути ризик, існують лише методи, що дозволяють зменшити його негативні наслідки.

- теорія системності. Ця теорія описує статичну, природну характеристику, притаманну всім видам раціональної діяльності. Вона проявляється у вигляді ймовірнісної величини, яка відображає невизначеність у виконанні основних функцій суб'єкта господарської діяльності, спрямованість та умови реалізації яких не є остаточно зрозумілими для керівництва підприємства.

- теорія циклічності (Цикли М.В. Кондратьєва та ін.). Кризові явища в економіці, у активній фазі, призводять до зниження темпів економічного зростання, яке триває понад півроку. Рівень невизначеності та ризику в

економіці та суспільстві має прямий зв'язок зі стадією розвитку кризи, яка проходить через етапи «зародження - розвиток - пік - стабілізація - згасання».

- теорія соціально-економічної динаміки. Зміни в господарсько-економічних системах високого рівня можуть створювати конфлікти з економічними інтересами окремих підсистем. Рівновага на локальних ринках товарів, послуг та управлінських моделей значною мірою залежить від змін у комплексних господарських системах вищого порядку, які можуть суперечити економічним інтересам конкретних підсистем. Ця теорія дозволяє «оцінювати та прогнозувати ризики за умов асиметричного розподілу інформації, а також досліджувати їх як чинники, що постійно змінюються в часі, просторі та за якістю». Імовірність виникнення та рівень деструктивного або стимулюючого впливу більшості видів ризиків «залежать від полісистемних ефектів, які фактично не підлягають контролю з боку тих, хто приймає рішення про вибір стандартних інструментів економічної політики».

- теорія ризиків. Ризик є наслідком асиметричного розподілу економічної інформації та полісистемних ефектів. На основі поєднання різних методів можливо максимально точно прогнозувати структуру, масштаби і рівень негативних наслідків впливу таких видів ризиків, як споживчі, галузеві, територіальні, політичні та соціальні. Оцінка ризиків здійснюється за допомогою системи якісних і кількісних показників, які відображають зміни ситуації, причому ймовірність виникнення подій на основі одних і тих же об'єктивних змін може бути сприйнята різними контрольними групами в межах «негативні - нейтральні - позитивні».

- теорія нерівноважних процесів. У системах, що знаходяться в рівновазі, ризики (сукупність загроз і можливостей) представляють собою відхилення від первісного стану, що має однакову ймовірність для всіх елементів системи і дорівнює сумі ризиків підсистем. Ця теорія дозволяє глибше вивчати закономірності виникнення, зростання та впливу ризиків. У результаті виникає поняття статичних ризиків, яке пов'язане з використанням статичної моделі управління ризиками.

- теорія ймовірності. У динамічних системах ризику виявляються та характеризуються інакше, оскільки різні елементи системи мають неоднакову ймовірність. Використання причинно-наслідкових методів для аналізу ризику дозволяє з'ясувати походження ризиків та оцінити можливі втрати. Первинний розрахунок таких втрат проводиться на основі формули Бейєса.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що для цього дослідження найбільш доцільним є визначення ризику як сукупності деструктивних і стимулюючих факторів, які впливають на підприємство в конкретних ринкових і господарських умовах, оскільки це найбільше відповідає сформульованим завданням.

Невизначеність стосується часових параметрів (t), а джерелом ризику в даному випадку є не зменшення впливу ризикової події, а саме очікування, коли така подія може статися. Відтак економічну категорію «ризик» доцільно визначити як загрозу (threat) можливих, хоча й частково ймовірних, втрат ресурсів або зменшення доходів у порівнянні з базовим сценарієм, який передбачає раціональне використання ресурсів у певному типі підприємницької чи господарської діяльності [6]. У межах економічного контексту реалізація ризику проявляється у вигляді втрат у вигляді додаткових витрат або прибутковості, що нижча за прогнозований рівень, на який сподівався підприємець. Наслідки ризиків найчастіше виявляються у формі фінансових втрат або невиконання очікуваного (розрахункового) прибутку чи запланованих фінансових показників [24].

Виокремимо основну мету ризик-менеджменту. Головною метою ризик-менеджменту компанії є збереження її вартості. Для досягнення цієї мети потрібно вирішити такі завдання: забезпечити безпеку й безперервність усіх процесів, які здійснюються в компанії, раціонально використовувати та зберігати матеріально-технічні ресурси, захищати інформацію, а також підтримувати фізичну, екологічну та виробничу безпеку [33].

Зазначене теоретичне підґрунтя дає можливість точніше визначити ризик-менеджмент підприємства як систему, що здійснює оцінку та аналіз ризиків, які

можуть мати прямий або непрямий вплив на діяльність господарюючого суб'єкта, як у теперішній, так і в майбутній перспективах. Окрім того, ця система відповідає за всебічний контроль процесів управління ризиками, а також за результати виконаних заходів і дій. Завдання ризик-менеджменту полягає в розробці і плануванні заходів для ефективного управління ризиками та їх складовими з метою збереження вартості (акціонерної, ринкової), а також в забезпеченні стабільності і контролю над компанією в умовах невизначеності та нестабільності, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

1.2. Класифікація ризиків в діяльності підприємства

В процесі реалізації аналізу ризиків слід враховувати, що чим довше мультифункціональні фактори впливають на економічні процеси, тим складніше передбачити ймовірність і розміри як загальних, так і окремих ризиків за допомогою математичних моделей. Щоб вирішити такого роду задачу, поведемо дослідження науково-практичних методів управління компанією в умовах зростаючої невизначеності та збільшення впливу ризиків на економічну діяльність підприємства [23].

Розглянемо специфіку розвитку ризик-менеджменту в компаніях за сучасних умов [34]:

- внутрішня різноманітність і багатогранність процесів. У постійно змінному світовому макроекономічному середовищі використання статистичних методів оцінювання ризиків, заснованих на принципі однорідності повторюваних подій, стає неможливим;
- високий рівень зосередженості та обмежені можливості для альтернативних рішень у розвитку й соціально-економічній поведінці. Наприклад, у відносинах із комунальними службами споживач часто не може відмовитися від споживання певних ресурсів (як-от тепла), навіть коли це не потрібно або він не здатен за це заплатити, що збільшує ризики заборгованостей;

- зростаюча інтеграційна взаємозалежність. Вищий ступінь економічної, політичної і соціальної взаємозалежності між системними елементами ускладнює форму ризику, роблячи його менш помітним для аналітиків і складним для управління. Це явище можна описати як «мімікрію ризику» до навколишнього середовища.

Розберемо ризики, що виникають через накопичення регресивного потенціалу. Цей метод оцінки ризиків має довгу історичну традицію, коріння якої сягає теорій історичного та технологічного розвитку. У центрі уваги цих теорій були характеристики руйнівних ефектів, які можуть проявитися в результаті реалізації ризику.

У наукових працях та дослідженнях з тематики управління ризиками відзначається, що розширення масштабів та ускладнення економічної структури призводить до постійної кількісної та якісної трансформації, змінюючи напрямки як внутрішніх, так і зовнішніх зв'язків, а також різноманітні ділові та особисті стосунки. Адаптуватися до цих змін стає складно як на індивідуальному рівні, так і в межах соціальних груп, що призводить до потенційних втрат. У таких «хаотичних» умовах зростає ризик як соціальної, так і економічної деградації. Підсилення ризикових факторів під час кризи спричиняє збільшення соціальної незадоволеності, посилюючи потенційні загрози для суспільної стабільності. При створенні моделей поведінки, спрямованих на зменшення ризиків, слід враховувати, що будь-який економічний результат, навіть якщо він веде до зростання суспільного багатства, може нести в собі можливість регресу [14].

Давайте розглянемо етапи еволюції підходів до управління ризиками, які автор виділив на основі аналізу наукової та практичної літератури, а також нормативної і законодавчої інформації. Це дозволило визначити два історичних підходи [4]:

- підхід «знизу-вгору», що був поширений з 1970-х до кінця 1990-х років,
- підхід «зверху-вниз», який став актуальним у XXI столітті.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку ризик-менеджменту

№	Періоди	Етапи та їх особливості
1	70-ті рр. XX ст.	Початковий ризик - менеджмент: процес управління ризиком здійснюється на мікрорівні окремими особами (фахівці планово-фінансових відділів, брокери, консультанти)
2	80-ті рр.	Управління активами і пасивами на рівні казначейства.
3	XX ст.	Стратегічне управління активами і пасивами на стадіях здійснення планування та контролю
4	90-ті рр. XX ст.	Управління ринковим ризиком на основі розвитку заходів контролю ризику в рамках фінансового департаменту, поява функції менеджменту «управління ризиком»
5		Управління кредитним ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, розвиток функції «управління ризиками». Обов'язкове резервування коштів для управління ліквідністю та стійкістю
6		Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, застосування функції «управління ризиками» та інтеграція в загальну систему управління
7	XXI ст.	Корпоративний ризик-менеджмент (ERM) ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, управлінні капіталом, оперативному управлінні активами та пасивами. Створення умов для моделювання активної динамічної системи ризик-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [4; 11; 12].

Підходом «зверху-вниз» була розроблена система, яка інтегрує аналіз різних факторів ризику в єдину узгоджену сферу, відому як корпоративний ризик-менеджмент (Enterprise-Wide Risk Management, ERM). Цей підхід широко використовується багатьма провідними вітчизняними та міжнародними компаніями. Існуючі стандарти ризик-менеджменту, зокрема ті, що розроблені федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), покликані впорядкувати процеси контролю, оцінки та аналізу ризиків. Прийняття цих стандартів було необхідним для досягнення єдності у питаннях термінології, практичних методів управління ризиками, організаційних структур та цілей ризик-менеджменту [26].

Таблиця 1.2

Підходи до управління ризиками

Концепція управління ризиками	Сутність концепції	Особливості концепції
«Знизу – вгору»	- окремі підрозділи компаній самостійно управляють ризиком	- управління ризиком здійснюється з тією періодичністю, і в таких обсягах, які менеджер вважав за необхідне; - в якості інструментів ризик-менеджменту використовуються переважно компенсаційні (страхування) або тактичні (відхід від ризиків, дроблення і передача ризику) прийоми; - характер оцінок факторів ризику досить різномірний, що ускладнює проведення та їх порівняння для отримання реальної картини; - об'єктивна складність якісно аналізувати і об'єднувати одержувані результати, пов'язана з професійною підготовкою і кваліфікаційними якостями працівників
«Згори – вниз»	- основні процеси управління ризиками ініціюються та координуються вищим керівництвом; - кожен співробітник компанії здійснює управління ризиками в рамках своїх повноважень та обов'язків	- збалансованість заходів з оцінки та управління ризиком; - наявність чіткої корпоративної політики управління ризиком; - всі заходи реалізуються з використанням широкої методологічної бази; - в процесі управління компанією інтегрується безперервний процес управління, що включає моніторинг, ідентифікацію, системний аналіз

Джерело: складено автором на основі [4; 40].

У цьому документі ризик описується як «поєднання ймовірності настання події та її наслідків» (ISO / IEC Guide 73). При здійсненні різних підприємницьких проектів проявляється друга сторона ризику — можливості (opportunities). Тобто, за певних умов може з'явитися шанс перевищити очікуваний прибуток і отримати додаткові вигоди.

Необхідність управління ризиками зумовлена рядом факторів, які створюють умови для виникнення несприятливих або важко прогнозованих ситуацій. За певного розвитку подій підприємство може не досягти своїх цілей у повному обсязі та зі значною ймовірністю зазнати втрат, які можуть мати матеріальний, фінансовий чи репутаційний характер.

У разі неадекватного реагування підприємство може опинитися на межі банкрутства, розорення або стикнутися зі значними претензіями з боку регуляторів та державних органів. У сучасних методах, що використовуються для моделювання алгоритмів поведінки під впливом зазначених ризиків, застосовуються інструменти для пом'якшення критичних показників. Цей підхід передбачає створення полігону для кількісної оцінки ризиків на основі зібраних даних про ризики та події. Таким чином, можна виявити, який з діючих ризиків має найбільш глибокий деструктивний вплив, а також врахувати кумулятивний ефект групи ризиків [35].

Організація процедури оцінки ризиків із використанням системи кількісних показників дозволяє зменшити (а в деяких випадках і оптимізувати) лише загальні витрати на залучення ресурсів до різних резервних або компенсаційних фондів. Аналіз практик деяких компаній у фінансовому та нефінансовому секторах демонструє, що деструктивні ризики не можуть бути точно оцінені в кількісному вимірі, оскільки інформація про них здебільшого має ймовірнісний характер. Через недостатню інтеграцію спеціалізованих інформаційно-обчислювальних систем така інформація залишається недоступною для більшості підприємств [39].

Вважаємо, що динамічний підхід до дослідження відкриває перспективу розглядати ризик як різновид невизначеності результатів, який, як зазначалося раніше, тісно пов'язаний з особливим характером економічної діяльності, що зветься підприємництвом.

Важливо виділити специфічні характеристики ризиків [21; 25]:

- ✓ ієрархічність (превалювання та важливість деяких ризиків над іншими в загальному контексті ризиків);
- ✓ комплексність (здатність різних ризиків об'єднуватися, інтегруватися, взаємодіяти, посилювати або компенсувати свій вплив на об'єкт).

Існуючі методи виявлення, аналізу та управління ризиками не дають очікуваних результатів через те, що ризики адаптувалися до систем захисту, слід удосконалити наявні підходи або розробити нові способи впливу на ризик. Це можна зробити, вносячи зміни в існуюче активне середовище (як внутрішнє, так і зовнішнє) та налаштовуючи конфігурацію факторів (архітектуру) цього середовища. Це зумовлено тим, що природа виникнення ризику і середовище, в якому він існує, постійно еволюціонують – ризик ускладнюється і набуває нових рис, зокрема під впливом техногенних факторів [15].

Пропонується встановити основну управлінську позицію: для того щоб управління ризиками було економічно обґрунтованим і ефективним, необхідно брати участь у цьому процесі на ранніх етапах виникнення ризиків, до початку прояву ризикових подій. Керівникам і відповідальним особам, що займаються внутрішнім контролем, слід вдосконалювати свої навички вчасного виявлення, класифікації та оцінки альтернативних аспектів ризику – можливостей. Важливість таких заходів полягає в досягненні максимального ефекту від реалізації функцій внутрішнього контролю та управління ризиками в економічному, організаційному та стратегічному планах за рахунок розумного науково обґрунтованого підходу до адміністрування ризиків [10].

Рекомендується підкреслити цю необхідність і висловити її у формі прямого заклику до активного протистояння існуючим загрозам. Ризик-менеджмент, який базується на формальних принципах і усталених, але застарілих методах управління, в сучасних умовах виявляє недостатню ефективність. Для підтримки конкурентоздатності підприємств і галузей важливо впроваджувати комплексне управління системою захисту від ризиків, запроваджуючи динамічні методи та розробляючи відповідні інструменти. Зокрема, це передбачає використання новітніх і прогресивних технологій управління, а також розвиток специфічних компетенцій у підрозділах, які виконують функції внутрішнього аудиту, контролю та ризик-менеджменту.

Багаторівнева структура управління ризиками в підприємствах, яка сформувалася в результаті розвитку системи ризик-менеджменту у більш

вдосконалені форми, дедалі частіше застосовується для організації діяльності сучасних компаній, які намагаються зайняти лідируючі місця на ринку. Маючи розвинуту та зрілу систему ризик-менеджменту, організації можуть уникнути серйозних наслідків, пов'язаних із проведенням недружніх злиттів і поглинань. Це включає обов'язкове здійснення спеціалізованих заходів для аналізу та оцінки відповідних ризиків, а також надання пропозицій керівництву щодо вирішення виявлених проблем і подальшого контролю за результатами антикризових заходів [5].

1.3. Теоретичні підходи до організації ризик-орієнтованого управління підприємством

Необхідність розподілу ризиків за різними категоріями є важливим етапом їх аналізу, оскільки це сприяє подальшій ідентифікації та оцінці ризиків, а також допомагає формувати ефективні стратегії їх управління. Терміни «класифікація ризиків» в контексті певних критеріїв передбачають організацію ризикових сценаріїв у обрані категорії. Таким чином, цей підхід враховує специфіку та основні напрямки діяльності підприємства.

Слід підкреслити, що досліджені принципи класифікації ризиків свідчать про те, що ризик є складним явищем. Це дозволяє виділити безліч критеріїв для створення системи класифікації. Отже, в залежності від конкретних завдань і сфери діяльності можуть використовуватися різні критерії, які допомагають розділити ризики на різні види, групи та категорії. Водночас важливо, щоб класифікація не ставала самоціллю, а слугувала практичній меті – забезпеченню ефективного управління ризиками. Хоча детальна класифікація може надати більше інформації, у практичній діяльності такі деталі не завжди мають вирішальне значення [16].

Для оцінки масштабів, рівня загрози та тривалості ризиків, а також для розрахунку можливих збитків і визначення заходів протидії, необхідно розробити, затвердити та впровадити показники, які наочно відображатимуть

ризиків в доступному форматі. Ці показники повинні бути представлені як у кількісному, так і в якісному вимірі. Прийняття рішень щодо ключових ризиків означає вибір між кількома ризиковими сценаріями, які можуть суттєво різнитися і важко піддаються порівнянню. Таким чином, створення системи класифікації ризиків у контексті сучасних глобальних змін та економічних трансформацій надає не лише теоретичну значущість, але й практичні акценти. Саме тому логічна структура, синтез нових видів ризиків, усунення застарілих класифікаційних ознак та ризиків, а також врахування глобальних тенденцій і зв'язків інтегровані в таксономію ризиків, що представлена на рис. 1.1.

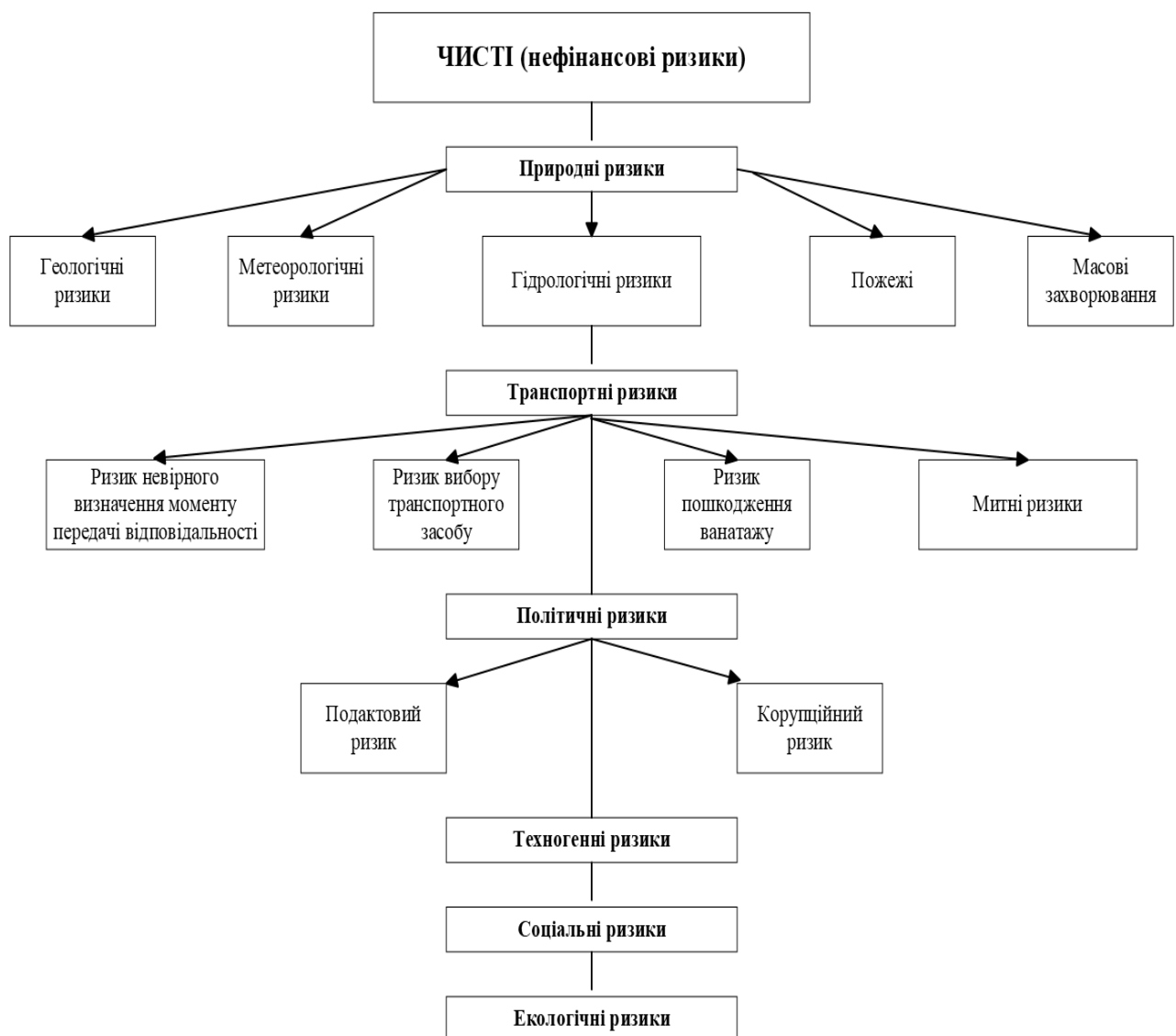


Рис. 1.1. Таксономія чистих ризиків

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Як видно, класифікаційна система ризиків візуалізується у формі дерева, що має єдину об'єднуючу основу. Цей підхід створює потужну платформу для організації і аналізу різних аспектів підприємницьких ризиків. Запропонована класифікація розроблена з урахуванням характерних дестабілізуючих чинників, що виникають у процесі господарської діяльності, і охоплює найбільш загальні області ризику в економіці, пов'язані з основними видами діяльності, умовами функціонування, процесами та обмеженнями системи економічної безпеки. Ця система має ієрархічну структуру та систематизує джерела ризиків (рис. 1.2).

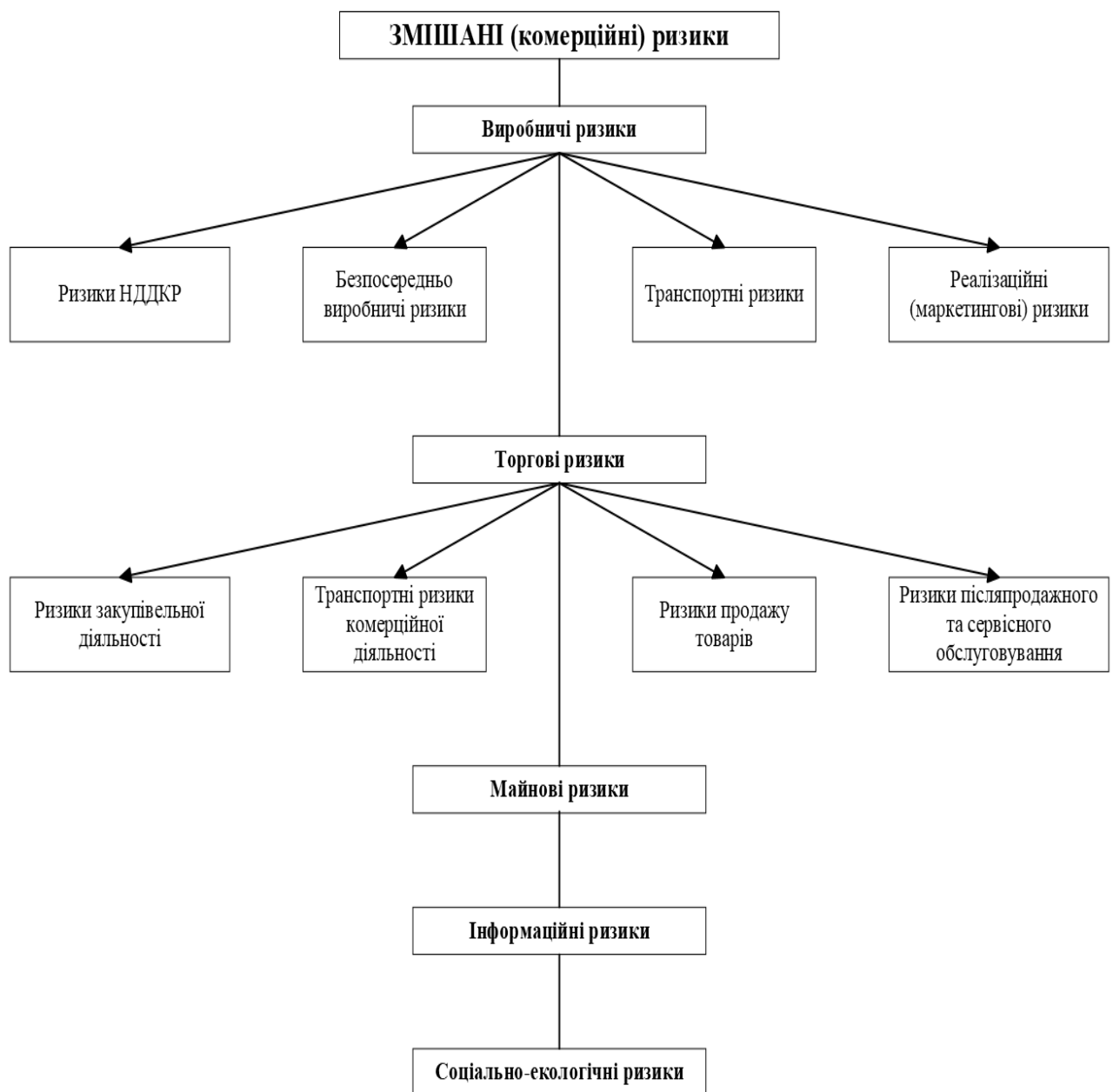


Рис. 1.2. Таксономія змішаних ризиків

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Складність класифікації ризиків викликана їх значним різноманіттям. Різновиди ризиків представлені в багатьох формах, охоплюючи широкий спектр, що варіюється від пожеж і геологічних ризиків до міжнародних військових конфліктів, змін законодавства, яке регулює фінансову та інші сфери діяльності, а також коливання інфляції й спекулятивні явища (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Таксономія спекулятивних ризиків

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Слід також зазначити, що розвиток економічних та політичних процесів сучасного світу суттєво сприяє появі нових ризиків. Відповідно, такі ризики часто важко визначити або оцінити в кількісному вимірі. Розширення комп'ютеризації, автоматизації та роботизації в сфері виробництва і інтелектуальної діяльності привносить свої корективи у ці процеси, зокрема підвищуючи ймовірність втрат через збої в комп'ютерних системах або хакерські атаки. Останніми роками ризики, пов'язані з політичними факторами, набули особливого значення, оскільки можуть призводити до суттєвих втрат, як це яскраво ілюструє українська криза, спричинена агресією росії.

Ось чому, підтримуємо думку автора [27], що для відповідності глобальним тенденціям інформаційної економіки є доцільним впровадження концепції «гібридних ризиків». Також слід зазначити, що в період з 2019 по 2024 рр. було зафіксовано значне збільшення ризиків для великих міжнародних компаній. Ці ризики мали «гібридний» характер, зокрема, мова йде про хакерські атаки, що переслідують не тільки економічні вигоди, а й політичні цілі, а також спрямовані на підрив репутації компаній. У таких умовах спостерігається поєднання технічних, інформаційних, політичних і репутаційних ризиків, а також структурна деформація їх загального рівня.

Класичні методи зменшення ризиків виявляються недостатньо ефективними, тому існує потреба в механізмах, що враховують нетрадиційну природу ризику та специфічні методи боротьби з ним. Крім того, слід зазначити, що сутність гібридних ризиків постійно трансформується. Змінюються також способи моніторингу, інструменти та механізми протидії ризикам, що робить необхідним чітке визначення терміну «гібридні ризики». Гібридні ризики – це ризики, що поєднують два або більше ризиків різних типів. Вони частково беруть на себе структуру та принципи дії цих ризиків, але не підлягають традиційним методам їх нейтралізації, які застосовуються до окремих ризиків. Варто також акцентувати увагу на тому, що, на відміну від змішаних ризиків, гібридні ризики мають специфічні ознаки. Зазвичай вони

інтегрують численні ризики різного типу з різних, не пов'язаних між собою сфер діяльності [36]:

- для їх нейтралізації стандартні методи виявляються неефективними, тому необхідно застосовувати спеціалізовані механізми.
- крім того, вони не лише суміщають властивості інших ризиків, а й трансформують їх, наділяючи новими характеристиками.

У процесі здійснення господарської діяльності підприємств основним елементом системи економічної безпеки є ризики, що виникають у даному контексті. Відповідно, головною метою цієї системи є оцінка впливу ризиків на суб'єкта господарювання, а також запобігання їх прояву та забезпечення захисту.

Крім того, слід підкреслити, що ризик, як наукова категорія та фактор, що впливає на систему економічної безпеки, має подвійний характер – він може призводити як до позитивних, так і до негативних наслідків для підприємства. Оскільки загрози та небезпеки базуються на ризиках, взаємозв'язок усіх трьох цих категорій у системі економічної безпеки є очевидним [1]. Таким чином, доцільно використовувати ризик-орієнтований підхід до управління підприємством.

Беручи до уваги численну кількість ризиків, які виникають у контексті розвитку інформаційної економіки та тенденцій Індустрії 4.0, існуюча теорія безпекознавства потребує трансформації з акцентом на сучасні загрози. Це дозволить налаштувати механізми забезпечення економічної безпеки на своєчасне виявлення ризиків, їх якісний аналіз та точну оцінку. Впровадження класифікацій ризиків, карт ризиків, каталогів ризиків та матеріалів міжнародних організацій для створення системи оцінки ризиків і їх ранжування може стати основою для ефективного управління економічною безпекою підприємства. Застосування запропонованих інструментів дозволить зекономити час, трудові та матеріальні ресурси в процесі управління ризиками.

Висновки до першого розділу

Проведено характеристику теоретичних засад ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. В результаті якого сформовано основну мету ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством – імплементація до системи управління підприємством заходів щодо протидії загрозам. Ідентифікована мета передбачає реалізацію ряду завдань: забезпечити безпеку й безперервність усіх процесів, які здійснюються на підприємстві; раціональне використання ресурсів, захист інформації.

Виокремлено два історичних підходи до формування системи ризик-орієнтованого управління: підхід «знизу-вгору», що був поширений з 1970-х до кінця 1990-х років; підхід «зверху-вниз», який став актуальним у XXI столітті. Більш того, сформовано основні особливості сучасного підходу: збалансованість заходів з оцінки та управління ризиком; наявність чіткої корпоративної політики управління ризиком; всі заходи реалізуються з використанням широкої методологічної бази; в процесі управління компанією інтегрується безперервний процес управління, що включає моніторинг, ідентифікацію, системний аналіз.

На основі проведеного теоретичного аналізу синтезовано специфічні характеристики ризиків: ієрархічність (превалювання та важливість деяких ризиків над іншими в загальному контексті ризиків); комплексність (здатність різних ризиків об'єднуватися, інтегруватися, взаємодіяти, посилювати або компенсувати свій вплив на об'єкт).

Здійснено таксономію ризиків, яка ґрунтується на їх поділі на: чисті ризики, змішані ризики та спекулятивні. Своєю чергою, чисті ризики класифікуються на природні (геологічні, метеорологічні, гідрологічні, пожежі, захворювання); транспортні; політичні (податкові та корупційні); техногенні, соціальні та екологічні. Змішані ризики класифікуються: виробничі; торгові; майнові; інформаційні; соціально-екологічні. Комерційні ризики: зовнішні та внутрішні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВРАЗЛИВОСТІ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

2.1. Загальна характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

З метою практичної апробації результатів теоретичного аналізу та посилення рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи для проведення аналітичних розрахунків було вибрано підприємство ДЛГП «Галсільліс», яке знаходиться в Сколівському районі. Поняття «ДЛГП» розшифровується як дочірнє лісогосподарське підприємство. Це підприємство було засноване у 2001 році в процесі реорганізації Сколівського міжгосподарського лісового управління, що також передбачало створення ще одного ДЛГП «Галсільліс» у Славському. Таким чином, ці два підприємства стали частиною філії Комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Галсільліс», зареєстрованого у Львівській області.

Сколівське ДЛГП «Галсільліс» спеціалізується на лісівничій діяльності. Це включає в себе вирощування лісової продукції, підтримку та захист лісових насаджень, а також проведення лісозаготівлі. Підприємство є комунальним і управляє комунальними лісами.

Загальна площа лісових угідь, що перебувають під контролем підприємства, перевищує 12 тисяч гектарів. Вся територія Сколівського ДЛГП «Галсільліс» розділена на кілька частин, а саме [2]:

- 119 кварталів;
- 3209 наділів.

У процесі загального аналізу діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» було оцінено рівень забезпечення транспортними засобами, який склав 100%. Однак, забезпеченість кадрами становить лише 90%. Нестача працівників компенсується за рахунок залучення ресурсів з боку приватних підприємців та тимчасового найму сезонних працівників. У зв'язку з цим, основним методом виконання лісогосподарських робіт є бригадний підхід. Рівень інтенсивності

ведення господарства у Сколівському ДЛГП «Галсільліс» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Рівень інтенсивності ведення лісового господарства

Найменування показників	Одиниця вимірювання	За проектом минулого лісовпорядкування	За проектом нинішнього лісовпорядкування
Річний обсяг лісокористування	тис. м³	16,86	18,52
зокрема від рубок головного користування	тис. м³	13,00	13,37
Середній обсяг лісокористування з 1 га вкритих лісовою рослинністю ділянок	м³	2,77	2,98
Річний обсяг робіт з відтворення лісів:			
– створення лісових культур	га	41,8	34,2
– сприяння природному поновленню	га	9,5	11,8

Джерело: [30].

Варто підкреслити значну роль Сколівського ДЛГП «Галсільліс» в економіці регіону, а також його внесок у забезпечення економічної та екологічної стабільності в межах Сколівського адміністративного району. Хоча основним продуктом цього підприємства є деревна сировина, воно також активно експлуатує інші лісові ресурси для отримання доходу, такі як гриби, ягоди, хвоя, смола, березовий сік та інші. Окрім постачання лісової продукції споживачам, Сколівське ДЛГП «Галсільліс» є одним із найбільших платників податків до місцевого бюджету і виконує важливу соціальну функцію в регіоні, беручи участь у соціальних ініціативах, які організовують влада та волонтерські організації. Більше того, працівники та керівництво підприємства демонструють активну громадську позицію і підтримують Збройні Сили України у захисті країни від зовнішньої агресії.

Наступним етапом аналізу стане застосування функціонального підходу задля проведення класифікації лісів підприємства за класифікаційною ознакою – за категоріями лісів. (рис. 2.1).

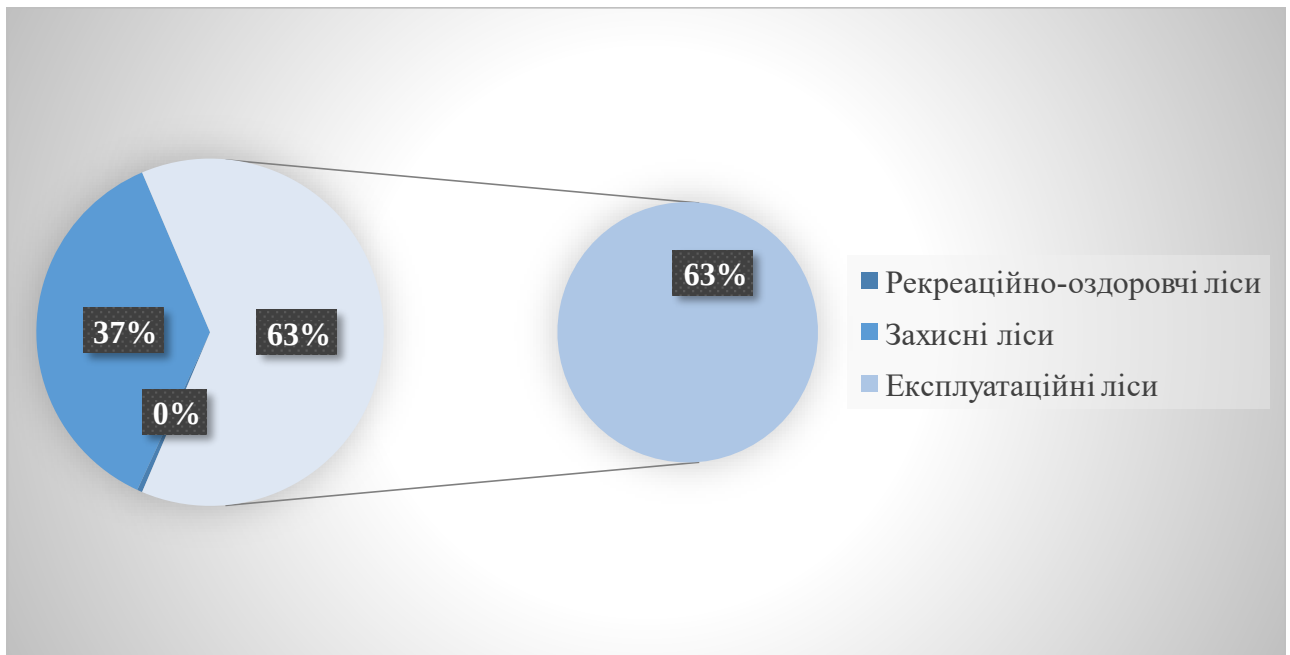


Рис. 2.1. Категорії лісів Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Як видно, основну частину лісових масивів складають експлуатаційні ліси. У той же час, рекреаційно-оздоровчі ліси займають лише 0,5% від загальної площі, що є відносно низьким показником у сучасних умовах екологізації лісового господарства.

З точки зору географічного розподілу лісів за стандартами IUFRO, лісові угіддя підприємства розташовані в межах Центральноєвропейської провінції широколистяних лісів, зокрема вони відносяться до підпровінції Східно-Карпатських гір.

Для оцінки діяльності підприємства, зокрема в аспекті його екологічно-економічної діяльності, має велике значення аналіз кліматичних факторів. Кліматичні умови грають ключову роль у функціонуванні лісового господарства: вони впливають на вирощування деревини, догляд за лісовими площами та процеси лісозаготівлі. Крім того, саме кліматичні чинники

визначають якісні характеристики деревини та структуру лісових насаджень [29; 35].

Вказана характеристика території підприємства дасть змогу визначити основні стратегічні пріоритети екологізації лісгосподарської діяльності з урахуванням кліматичних змін. Такий аналіз сприятиме підвищенню економічної ефективності управління підприємством, оскільки визначення пріоритетних (з кліматичної точки зору) і найбільш продуктивних порід дерев дозволить поліпшити економічні результати його роботи. Результати аналізу кліматичних показників представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.
Основні кліматичні характеристики території Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Найменування показників	Одиниці вимірювання	Значення	Дата
1. Температура повітря:			
– середньорічна	градус	+ 7,5	
– абсолютна максимальна	градус	+ 36	
– абсолютна мінімальна	градус	– 34	
2. Кількість опадів на рік	мм	700	
3. Тривалість вегетаційного періоду	днів	212	
4. Пізні весняні заморозки			12.05
5. Перші осінні заморозки			30.10
6. Середня дата замерзання рік			15.12
7. Середня дата початку паводку			15-26.03
8. Сніговий покрив:			
– товщина	см	11	
– час появи			23.11
– час сходження у лісі			13.03
9. Глибина промерзання ґрунту	см	40	
10. Напрямок панівних вітрів за сезонами:			
– зима	румб	Пн; ПнС	
– весна	румб	Пд; ПдС	
– літо	румб	ПдЗ; З	
– осінь	румб	ПнЗ	
11. Відносна вологість повітря:			
– зима	%	72	
– весна	%	70	
– літо	%	74	
– осінь	%	79	

Джерело: складено автором на основі [35].

Кліматичні характеристики є визначальними для підтримки біологічного різноманіття лісів. Узгодження практики ведення лісового господарства з кліматичними умовами забезпечує охорону та збереження видів, що критично важливо для забезпечення екологічної безпеки лісових екосистем та відновлення лісових ресурсів. Варто також відзначити, що інтеграція кліматичних характеристик у стратегію сталого розвитку лісового сектора та конкретного лісогосподарського підприємства не лише веде до ефективного управління, але й приносить фінансові та економічні переваги, одночасно захищаючи навколишнє середовище.

В ході реалізації характеристики Сколівського ДЛГП «Галсільліс» варто провести аналіз вікової структури насаджень лісів, розміщених на території підприємства. Результати зазначеного аналізу дадуть змогу отримати релевантні результати, які можна буде використати для формування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. Результати аналізу представимо на рисунку 2.3.

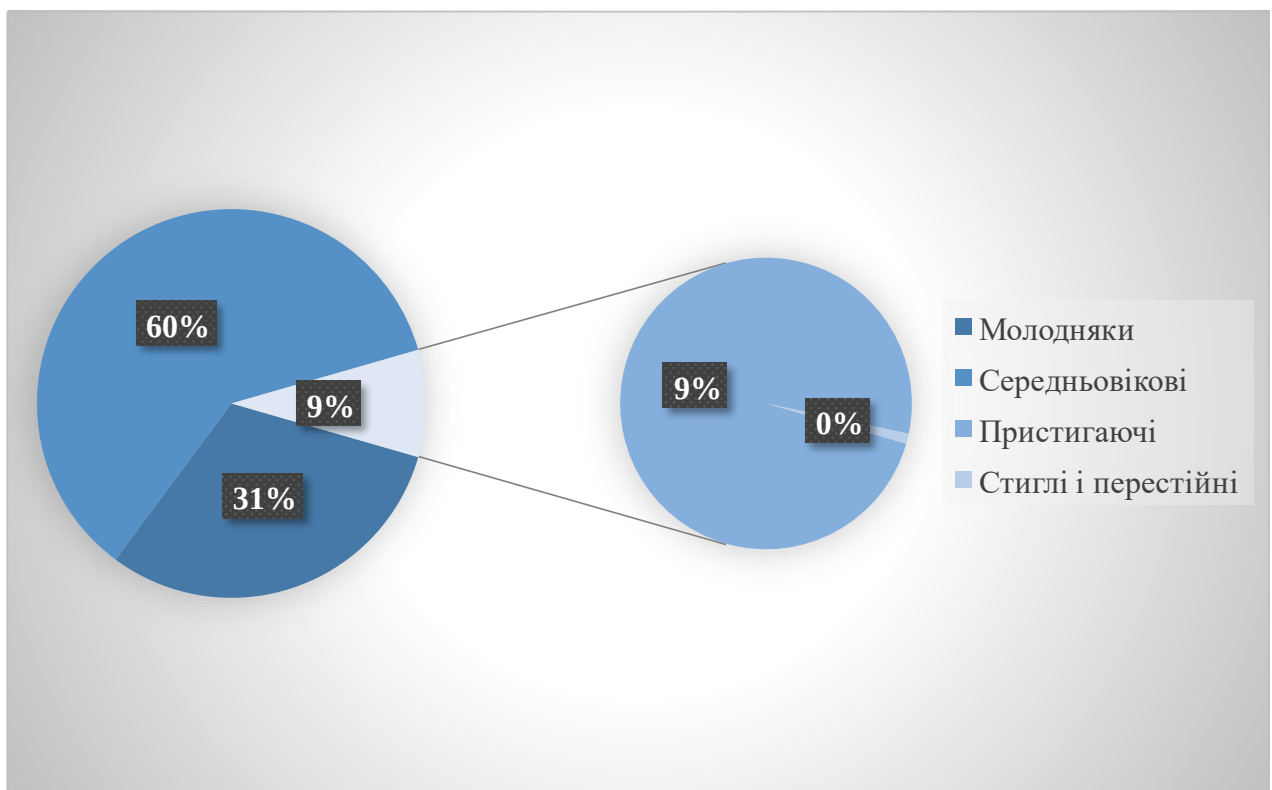


Рис. 2.3. Вікова структура лісів Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Інтерпретовані дані аналізу вказують на те, що близько 2/3 лісів на території підприємства є середньовіковими, а понад 30 % складають молоді лісові насадження. У той же час, стиглі та перестійні ліси займають лише 0,1 % від загальної площі. Така структура вказує на значний потенціал для проведення головних рубок, при цьому число перестійних лісів є досить незначним.

На наступному етапі нашого дослідження проведемо структурний аналіз підприємства, зокрема проведемо структурно-територіальний поділ Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Основні результати цього аналізу будуть представлені на малюнку 2.4.

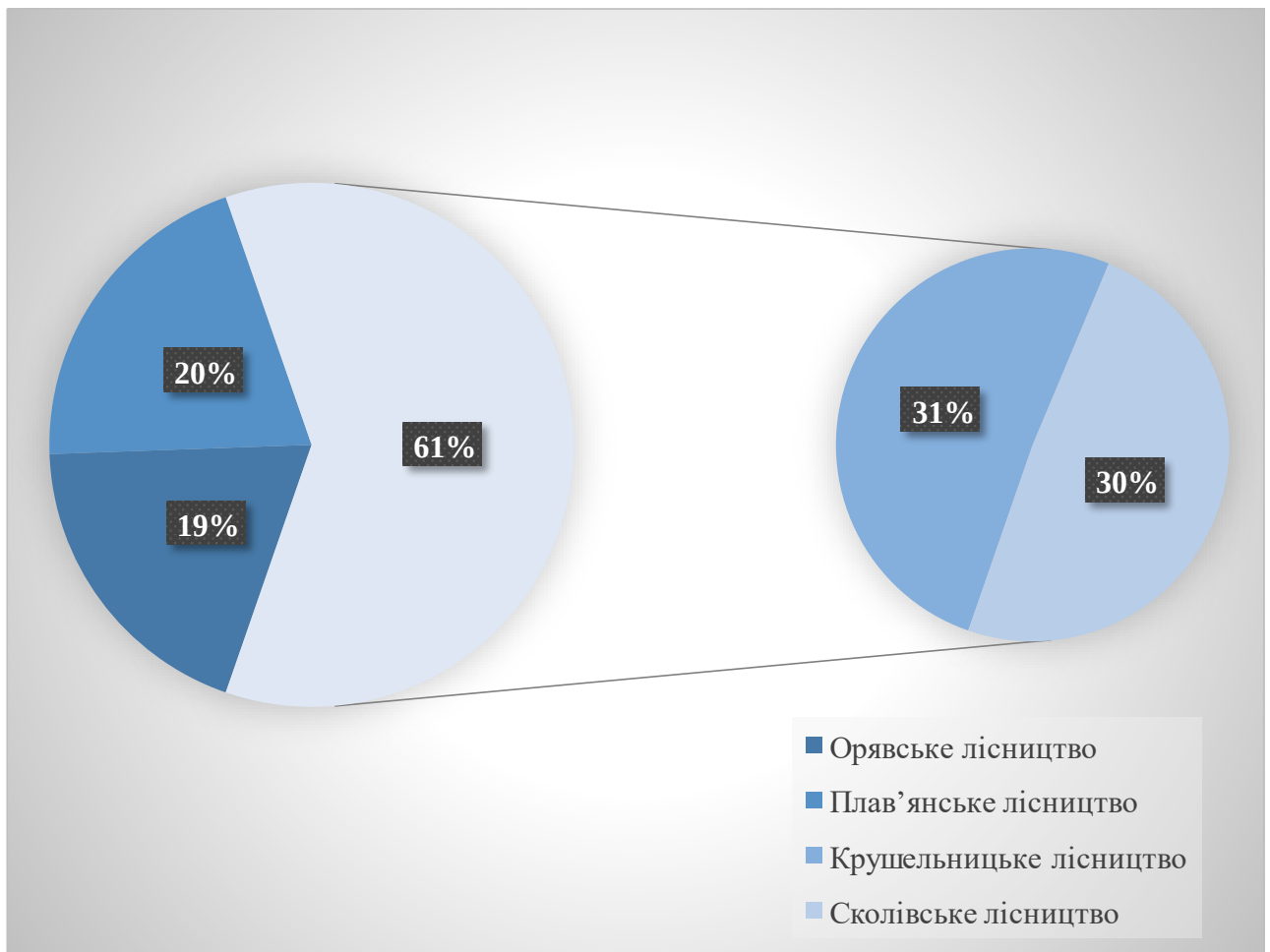


Рис. 2.4. Структурно-територіальний поділ Сколівського ДЛГП «Галсільліс»
Джерело: розроблено автором на основі [30].

Аналіз діяльності Сколівського лісового господарства виявив, що основними споживачами його продукції є місцеві жителі, приватні підприємства та державні установи, серед яких освітні заклади та дитячі садки. Найбільший інтерес до продукції, зокрема до пиломатеріалів з хвойних порід та дров з твердих і хвойних дерев, проявляють саме ці групи споживачів. Таку ситуацію можна пояснити поточними умовами воєнного стану в країні та високими цінами на енергоносії, що спонукає населення використовувати дрова як більш економічний і доступний вид пального.

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Другий етап характеристики Сколівського ДЛГП «Галсільліс» розпочнемо з аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, зосередивши увагу на одному з найбільш інформативних показників ефективності – чистому прибутку. Зазначимо, що оцінка діяльності підприємства є важливим кроком, який дасть змогу встановити потенційні та реальні загрози для його діяльності. Однак, головною метою критичного аналізу є визначення показників, що не відповідають встановленим нормам і можуть становити загрозу для підприємства. Виявлення таких показників дозволить скласти список потенційних ризиків і небезпек для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» і ляже в основу розвитку людського капіталу підприємства.

Варто відзначити, що на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» у 2020 році спостерігалось помітне зростання всіх видів витрат на виробництво. Це можна пояснити тим, що між 2020 і 2022 роками країна стикалася з рядом значних глобальних викликів і загроз, зокрема світовою економічною кризою, пандемією COVID-19 та війною росії проти України, яка призвела до повномасштабного вторгнення. Таким чином, інфляція та зростання цін на сировину і матеріали стали логічним наслідком цих глобальних економічних криз. Крім того, військовий конфлікт викликав і продовжує завдавати значних втрат і збитків країні. Оскільки підприємство розташоване на заході України,

де немає значного впливу війни і рідко трапляються ворожі атаки, наслідки війни відчуються в основному в економічній сфері, впливаючи на собівартість виробництва та інші види витрат. При цьому, зростання витрат та собівартості не мало відчутного впливу на рівень заробітних плат працівників.

Розпочнемо аналіз виробничо-господарської діяльності з оцінки показників рентабельності підприємства. Одним із таких показників є рентабельність продукції, яка демонструє частку прибутку на одиницю виготовленої продукції. Цей показник розраховується за відповідною формулою [-]:

$$P_n = \frac{\Pi_{з.д.}}{Сб} \quad (1)$$

де:

$\Pi_{з.д.}$ – прибуток підприємства;

$Сб$ – собівартість реалізованої продукції підприємства;

Проаналізуємо також динаміку показника рентабельності діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Власне, розрахунок зазначеного показника проводиться шляхом відношення прибутку (нетто) до доходу (нетто) за певний період діяльності підприємства.

$$P_{\partial} = \frac{\Pi P_{\partial}}{D_{\partial}} \quad (2)$$

де:

ΠP_{∂} – чистий прибуток;

D_{∂} – чистий дохід.

Також проведемо обчислення рентабельності власного капіталу. Зазначений показник розраховується шляхом відношення чистого прибутку підприємства до величини його капіталу за аналізований період.

$$P_{\text{вк}} = \frac{ПР_{\text{ч}}}{ВК} \quad (3)$$

де:

ПР_ч – чистий прибуток;

ВК – власний капітал.

Далі проведемо аналіз рентабельності діяльності підприємства та визначимо значення рентабельності його основних виробничих активів, який розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості основних виробничих фондів.

$$P_{\text{овф}} = \frac{ПР_{\text{ч}}}{ОВФ_{\text{с}}} \quad (4)$$

де:

ПР_ч – прибуток, чистий;

ОВФ_с – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Результати проведеного аналізу представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники рентабельності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»
за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток	2213	2626	2189	2050
Собівартість реалізованої продукції	7141	7958	7912	7511
Вартість основних засобів	4859	7171	7056	6489
Власний капітал	6291	8227	8215	8169
Рентабельність продукції	0,31	0,33	0,28	0,27
Рентабельність ОВФ	0,455	0,366	0,31	0,32
Рентабельність діяльності	0,167	0,191	0,179	0,168
Рентабельність власного капіталу	0,36	0,32	0,31	0,25

Джерело: складено автором на основі [30].

Отже, в порівнянні з 2021 роком у 2022 році спостерігався менш значний, проте все ж істотний ріст прибутку, який перевищив 500 тисяч гривень. Відсоткове зростання прибутковості підприємства склало 3,8%. Важливо зазначити, що показники рентабельності діяльності, а також інші рентабельні показники підприємства досягли свого піку саме в 2022 році. У той рік підприємство заробило 0,32 гривні на кожную інвестовану гривню, що є позитивним результатом для лісогосподарського сектору та свідчить про підвищення ефективності управлінських систем. Водночас, падіння рентабельності в 2023 році, можливо, було викликане загальним зниженням економічної активності через агресію росії. Важливо відзначити, що протягом вивченого періоду рентабельність діяльності Сколівського державного лісогосподарського підприємства «Галсільліс» залишалася на підвищенні. Зростаюча динаміка показника рентабельності продукції, що спостерігалася з 2020 року і тривала наступні три роки, є показовою. На кожную інвестовану гривню підприємство отримувало прибуток у діапазоні 20-32 копійок за цей період. Ці дані свідчать про позитивні зміни в управлінні підприємством, особливо у сфері виробничого та фінансового управління. Можна також припустити, що одним із чинників зростання прибутковості стало укладення контракту на постачання дров за кордон керівництвом Сколівського державного лісогосподарського підприємства «Галсільліс», оскільки підвищений попит на цей продукт був спричинений пандемією COVID-19 і економічним спадом в ЄС.

Важливо зазначити, що в 2022 році дохідність основних активів перевищила 3,3, що свідчить про отримання більш ніж 3,3 гривень доходу на кожную гривню, інвестовану в основні виробничі активи. Однак така динаміка не є індикатором підвищення продуктивності або ефективності роботи, а відображає поганий стан та значну зношеність основних виробничих активів. Завищені витрати на амортизацію обладнання і техніки призводять до зростання показників дохідності основних активів. Це створює потребу в

оновленні виробничих активів і несе в собі потенційні ризики для бізнесу підприємства.

Протягом аналізованого періоду з 2021 по 2023 роки на «Сколівському державному лісогосподарському підприємстві «Галсільліс» спостерігалася тенденція до зниження показників загальної та поточної ліквідності. З початку 2020 року індекс загальної ліквідності зменшився на 0,2 і на кінець періоду склав 3,45. Це вказує на зниження фінансових ресурсів та активів підприємства, що негативно позначається на його здатності виконувати боргові зобов'язання. Основними чинниками такої ситуації є істотне зростання заборгованості дебіторів за продукцію «Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Також слід відзначити, що показник загальної ліквідності демонструє тенденцію до зниження, оскільки з 2020 року він зменшився на 0,2 і на кінець звітного періоду склав 3,45.

На нашу думку, це свідчить про зменшення фінансових ресурсів і активів підприємства. Відзначимо, що з 2020 року показник загальної ліквідності знизився на 0,2, що вказує на обмеження фінансових можливостей «Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Це, в свою чергу, стало наслідком скорочення поточних кредитів та значного зростання дебіторської заборгованості.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, варто зазначити, що впродовж досліджуваного періоду його значення не демонструвало значних коливань, але залишалося нижче встановленого нормативу, що може свідчити про наявність певних ризиків для Сколівського державного лісогосподарського підприємства «Галсільліс». Загалом, можна стверджувати, що «Сколівське ДЛГП «Галсільліс» здатне виконувати свої фінансові зобов'язання, якщо буде своєчасно погашена дебіторська заборгованість, що дозволить йому виконати зобов'язання перед кредиторами в майбутньому.

Основним елементом нашого наукового дослідження є всебічний аналіз ефективності управління та використання основних виробничих активів на прикладі підприємства «Сколівське ДЛГП «Галсільліс», а також оцінка рівня їх

доступності. У цьому контексті зосередимо увагу на таких важливих етапах аналізу діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»:

- фондovіддача, яка вимірюється співвідношення між обсягом виробленої продукції та середньорічної вартості основних виробничих активів;
- фондомісткість, яка оцінюється через відношення вартості основних виробничих активів до обсягу виробництва;
- фондоозброєність – показник, що відображає рівень забезпечення праці необхідними активами і розраховується як відношення вартості основних виробничих активів до загальної кількості працівників;
- рентабельність виробничих фондів – показник, який визначається як процентне співвідношення загального прибутку до вартості основних виробничих активів за зазначений період.

Результати розрахунку зазначених показників представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники ефективності використання ОВФ

Показники	2020	2021	2022	2023
Середньорічна вартість ОВФ	4859	7171	7056	6489
Випуск продукції	10561	11882	11350	10755
Чистий прибуток	2213	2627	2189	2050
Чисельність ПВП	58	56	54	49
Фондовіддача	2,17	1,66	1,61	1,66
Фондомісткість	0,46	0,6	0,62	0,6
Фондоозброєність	83,76	212,18	130,67	132,4
Рентабельність ОВФ	0,46	0,37	0,31	0,32

Джерело: складено автором на основі [30].

Здійснений аналітичний огляд дозволяє зробити висновок, що показники фондovіддачі, фондомісткості та фондоозброєності знаходяться в прийнятних межах. Проте рентабельність основних активів підприємства залишається на рівні, що можна вважати низьким. Ця тенденція обумовлена незадовільним станом основних виробничих активів, включаючи їх моральний знос та фізичне

старіння. Таким чином, нинішній стан основних активів можна охарактеризувати як незадовільний, що створює потенційні ризики для ведення бізнесу.

2.3. Аналіз та ідентифікація основних загроз діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Ключовим етапом нашого дослідження є аналіз та оцінка економічної безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Такого роду аналіз є надзвичайно важливим для формування рекомендацій щодо формування та реалізації ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. Як вже зазначалося, процес вдосконалення цієї системи буде базуватися на виявленні основних «вразливих місць» в роботі підприємства та розробці заходів для їх усунення, які стануть пріоритетними напрямками ризик-орієнтованого управління [3]. Отже, почнемо аналіз із визначення цих «вразливих місць», що дозволить виявити зони «вразливості», тобто можливі джерела загроз для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Для цього будемо використовувати алгоритм [7], який реалізуватиметься у кілька етапів.

Перший етап – виявлення «вразливих місць», що потенційно підлягають впливу дестабілізуючого чинника.

Другий етап – оцінка масштабу впливу обраного чинника на функціонування підприємства.

Для реалізації другого етапу будемо використовувати відповідну шкалу для оцінки ступеня впливу:

0,01-0,15 – слабкий (непомітний) вплив;

0,16-0,4 – помірний вплив;

0,41-0,75 – критичний вплив;

0,75-0,99 – загроза, яка є цілком ймовірною та може мати дестабілізуючий ефект на певні аспекти діяльності підприємства.

Третій етап – це оцінка розміру дестабілізуючого впливу, що означає визначення збитків, які підприємство зазнало внаслідок дії відповідного чинника. Ступінь такого впливу оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 – це найменш прогнозований вплив, а 5 – максимально очікуваний вплив аналізованого фактору.

Четвертий етап – це обчислення інтегрального показника, який відображає дестабілізуючий вплив даного чинника. Для цього етапу ми використовуватимемо формулу, наведену нижче:

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

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 [-].

Варто підкреслити, що розподіл значень визначених вагових коефіцієнтів відбувається залежно від кількості залучених експертів. Відповідно до цієї логіки, провідному експерту слід встановити найвищий ваговий коефіцієнт, тоді як інші експерти рівномірно визначають значення своїх коефіцієнтів між собою [10].

Тепер перейдемо до формування списку осіб, які можуть виступити експертами в рамках нашого дослідження. Враховуючи, що експерт – це особа з високою компетентністю, підтвердженою кваліфікацією та практичним досвідом у лісовій галузі, пропонуємо включити до списку керівництво Сколівського ДЛГП «Галсільліс» відповідно до їх функціональних напрямків, а також зовнішніх фахівців і працівників інших ДЛГП області.

Отже, впровадження ризик-орієнтованого управління підприємством, яке базується на прогнозуванні, запобіганні та своєчасному виявленні ризиків, дозволить закласти надійний курс розвитку для підприємства, допомагаючи протистояти загрозам і сприяти сталому розвитку. Таким чином, зазначений метод є важливим і ефективним інструментом у системі ризик-орієнтованого управління підприємством. Його використання є досить поширеним, оскільки не потребує значних витрат на реалізацію. Зазвичай до процесу ідентифікації ризиків та їх оцінки залучаються спеціалісти підприємства або зовнішні експерти. Обраний метод також передбачає створення карти ризиків.

Застосування обраного підходу до формування ризик-орієнтованого управління передбачає такий алгоритм: [15]:

1. Сформуванати список потенційних ризиків, які можуть вплинути на його діяльність в актуальних умовах.
2. Розробити карту ризиків на основі сформованого переліку загроз, що передбачатиме:
 - оцінювання ризиків за критеріями ймовірності їх настання та можливих збитків;
 - встановлення орієнтирів для системи ризик-орієнтованого управління.

Карта ризиків, своєю чергою, повинна включати певний набір структурних розділів, а саме [12]:

- ✓ класифікатор ризиків;
- ✓ матрицю ризиків;
- ✓ інша інформація, зібрана на початковому етапі впровадження ризик-орієнтованого управління.

Вказана схема ризиків повинна містити інформацію про рейтингування ризиків, що впливають на діяльність підприємства, і підлягати періодичному перегляду та оцінці з боку вищого керівництва. У результаті проведеного аналізу було визначено, що карта ризиків зазвичай складається з таких ключових структурних компонентів [12]:

- ✓ категорія ризику — назва ризику з коротким описом;
- ✓ статус ризику, включаючи його пріоритетність — систематизація ризику, визначення його статусу та надання пріоритету в діяльності підприємства;
- ✓ ймовірність ризику — оцінка ймовірності настання ризику;
- ✓ рейтинг ризику — вага ризику, що встановлюється розробниками або сторонніми експертами та зацікавленими сторонами;
- ✓ опис ризику або ризикової події — детальне пояснення сутності ризику або ймовірної події;
- ✓ причини, що сприяють виникненню ризику — визначення факторів, які можуть призвести до його реалізації;
- ✓ наслідки ризику — аналіз можливих наслідків ризику для підприємства;
- ✓ методи реагування на ризик — цілеспрямовані дії, які можуть бути вжиті у разі виникнення ризику та загрози для підприємства;
- ✓ превентивні заходи — перелік дій, спрямованих на запобігання ризику;
- ✓ коригувальні заходи — список дій, які планується вжити у випадку реалізації ризику або ризикової події;
- ✓ визначення відповідальної особи, яка буде контролювати та реагувати на ідентифіковані ризики;
- ✓ очікуваний результат — опис прогнозованого результату, який може бути досягнутий внаслідок впровадження ризик-орієнтованого управління.

Наступний етап передбачає проведення експертної оцінки ризиків та їх внесення до ризик-навігатора. Ця система характеризується використанням координатної системи «можливі збитки – оцінка ризику». Основною метою створення ризик-навігатора (див. рис. 2.5) є збір інформації для системи ризик-орієнтованого управління підприємством, а також вибір оптимального методу для зниження ризиків і мінімізації негативних наслідків їх проявів.

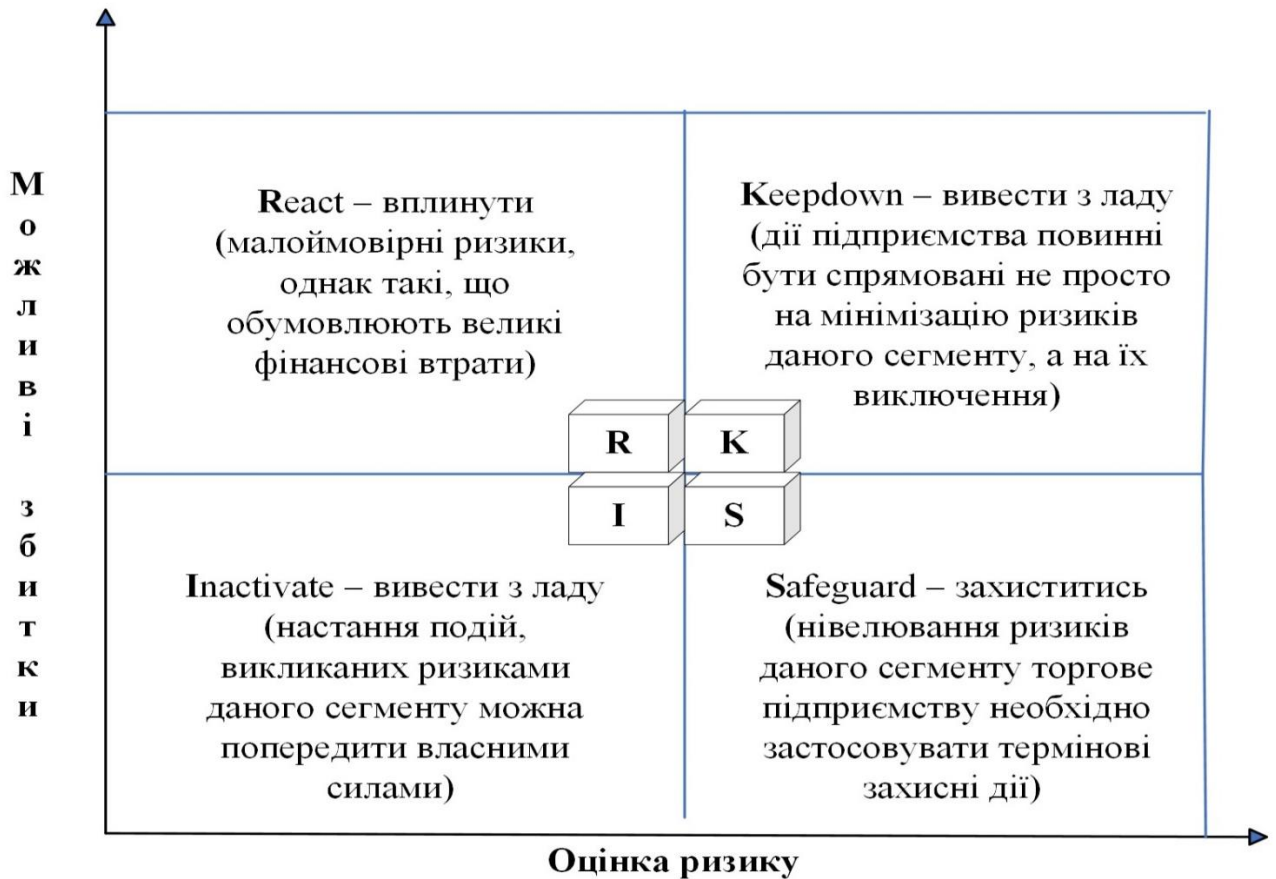


Рис. 2.5. Ризик-навігатор

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Після проведення аналізу руху ризиків у наведеному ризик-навігаторі дозволить ідентифікувати їхні особливості та класифікувати на динамічні, маятникові та мігруючі ризики. Ця класифікація також сприятиме підприємству у розробці ефективних заходів для протидії ризикам.

Перш за все, реалізуємо етап 1 «Сформувані список потенційних ризиків, які можуть вплинути на його діяльність в актуальних умовах», а у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи реалізуємо етап 2 «Розробити карту ризиків на основі сформованого переліку загроз, що передбачатиме».

Реалізуючи обраний алгоритм було здійснено експертне опитування. Його результати дозволили виділити основні загрози для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс», а саме:

- ризик неплатоспроможності за кредитними зобов'язаннями (неповернення кредитних коштів);

- непогашення дебіторської заборгованості;
- коливання цін на експортну продукцію внаслідок зміни курсу валют;
- ризики спричинені незаконною вирубкою лісів;
- воєнні ризики (пошкодження та знищення майна, захоплення майна та ресурсів підприємства, інші види загроз спричинених війною);
- лісові пожежі;
- забруднення довкілля внаслідок діяльності підприємства;
- морально та фізично застаріле виробниче обладнання і техніка.

Варто підкреслити, що серед імовірних загроз виділена категорія «воєнні загрози». Ясно, що розпочата росією війна проти України в лютому 2024 року призвела до посилення дії ряду факторів [1]. Зокрема, до цього типу загроз відносяться:

- фізичне знищення або пошкодження основних засобів та майна підприємства внаслідок ворожих обстрілів або інших військових дій;
- вилучення основних засобів, ресурсів та майна підприємства через окупацію території та експропріацію власності;
- інші види загроз, викликані війною та військовими діями, які ускладнюють або потенційно загрожують діяльності підприємства, наприклад, блокада кордонів, обмеження зовнішньоекономічної діяльності (зокрема експорту), мобілізація працівників підприємства тощо.

Ідентифікований список загроз дозволить встановити основні пріоритети для реалізації ризик-орієнтованого управлінського підходу в підприємстві та перейти до реалізації другого етапу обраного алгоритму.

Висновки до другого розділу

Здійснено характеристику досліджуваного підприємства – Сколівське ДЛГП «Галсільліс», в результаті якої встановлено, що основними видами діяльності досліджуваного підприємства є ведення лісового господарства, яке передбачає вирощування лісопродукції, підтримку та захист лісових насаджень, та проведення лісозаготівель, підприємство є комунальним і управляє комунальними лісами, заальна площа яких становить 12 000 га. Проведено аналіз інтенсивності ведення лісового господарства та встановлено, щорічний обсяг лісокористування становить 18,52 тис. м³.

Використано функціональний підхід для проведення класифікації лісів підприємства за ознакою – категорії лісів. Визначено, що основну частину лісових масивів складають експлуатаційні ліси, рекреаційно-оздоровчі ліси займають лише 0,5% від загальної площі. Значення цього показника є незадовільним, з огляду на сучасні тенденції екологізації лісового господарства.

Проведено вікову характеристику лісових насаджень та аналіз структурно-територіальний поділ Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Результати демонструють, що близько 2/3 лісів на території підприємства є середньовіковими, а понад 30 % складають молоді лісові насадження, стиглі та перестійні ліси займають лише 0,1 % від загальної площі. Роблено висновок про значний потенціал для проведення головних рубок. Встановлено перелік головних споживачів продукції Сколівського ДЛГП «Галсільліс» - місцеві жителі, приватні підприємства та державні установи, основним видом продукції є технологічні дрова.

Проаналізовано основні показники виробничо-господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Визначено, що на підприємстві у 2020 році спостерігалось помітне зростання витрат на виробництво, що пояснюється низкою загроз в період між 2020 і 2022 роками, зокрема світова економічна криза, пандемія COVID-19 та війна росії проти України. Проте, оскільки підприємство розташоване на заході держави воно не зазнає відчутного

прямого впливу війни, наслідки відчуваються загалом в економічній сфері, змінюючи собівартість виробництва, дефіцит робочої сили тощо.

В результаті аналізу встановлено, що в порівнянні з 2021 роком у 2022 році спостерігався ріст прибутку, який перевищив 500 тисяч гривень, а у відсотковому еквіваленті становило – 3,8 %. Основні показники рентабельності досягли свого піку у 2022 році, на кожную інвестовану гривню підприємство отримувало прибуток у діапазоні 20-32 копійок. Водночас дохідність основних активів перевищила 3,3, що свідчить про отримання більш ніж 3,3 гривень доходу на кожную інвестовану гривню. Проте, з'ясовано, що така тенденція не є відображенням росту продуктивності та ефективності, а є наслідком занедбаного стану та зношеності основних виробничих фондів. Встановлено тенденцію до зниження показників загальної та поточної ліквідності, що свідчить про зменшення фінансових ресурсів і активів підприємства.

Визначено динаміку показників основних виробничих фондів підприємства, в наслідок чого зроблено висновок, що показники фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності знаходяться в прийнятних межах, проте рентабельність основних активів підприємства залишається на низькому рівні.

Визначено основні загрози для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»: воєнні загрози; інфляційні процеси та коливання цін на лісопродукцію; перенасичення та насичення ринку лісопродукції; нецільове використання фінансів підприємства окремими підрозділами чи співробітниками; забруднення навколишнього середовища внаслідок господарської діяльності; лісові пожежі; погіршення показників лісистості на території підприємства; незаконна рубка лісів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ НА СКОЛІВСЬКОМУ ДЛГП «ГАЛСІЛЬІС»

3.1. Концепція ризик-орієнтованого управління на підприємстві

Економічна система України сьогодні стикається з унікальними ризиками, рівень яких вищий від очікуваного через недостатньо послідовне управління економікою. Однак це має і свої плюси — нестандартні рішення можуть сприяти інноваціям, зокрема у сфері управління ризиками. Зростання ризиків не є унікальною рисою України, це загальносвітова тенденція, викликана ускладненням бізнес-операцій, прискоренням бізнес-процесів і прогресом у технологіях та інформаційних системах. Основні фактори, що спричиняють ці зміни, включають зростання цінової не прогнозованості сировинних товарів і продукції, глобалізацію ринків, посилену конкуренцію, надлишок законодавчих ініціатив у сфері економіки та посилення державного регулювання, що обмежує саморегуляцію економічних систем і підприємств різних галузей. Висока доступність інформаційних ресурсів і їхня вразливість, а також структурні та функціональні ускладнення технічних систем викликають збільшення специфічних ризиків, пов'язаних із безпекою персональних та фінансових даних.

На певному етапі зрілості управління підприємством перевірка надійності технічних систем зазвичай зводиться до оцінки ймовірності їхньої безвідмовної роботи в межах наявної структури та алгоритмів. Часто використовуються методи дублювання чи багаторазового резервування певних елементів для досягнення необхідної надмірності. Але з розвитком технологічних та інформаційних систем стало ясно, що надійність має бути інтегрована з самого початку. Це перетворює організаційні та виробничі структури, роблячи їх більш взаємопов'язаними і зменшуючи надмірність. Подальше вдосконалення управлінської системи може привести до створення адаптивної системи, яка

забезпечує необхідну надійність навіть при наявності певних ненадійних елементів.

Якщо дотримуватись такої логіки, то можна прогнозувати, що підтримання рівня самовдосконалення та технічного оснащення на поточному темпі дозволить процесам контролю значно зменшити час реакції на ризики, що допоможе мінімізувати втрати. Це означає, що в майбутньому можна закладати високий рівень захищеності від загроз вже на етапі розробки бізнес-ідеї (включаючи можливість отримання додаткових доходів від підприємницької діяльності) та поступово формувати систему, яка мінімізує ризики через самоорганізацію та адаптацію.

Одним із методів дослідження та аналізу ризиків можна вважати їх класифікацію. Класифікація економічних ризиків заснована на принципах ринкової економіки, які пов'язують кінцевий економічний результат із рівнем невизначеності [14]:

- свобода вибору споживачів і їх поведінки (споживчі ризики);
- свобода вибору у професійній сфері (ризики професійної діяльності);
- свобода підприємницької діяльності (підприємницькі ризики);
- раціональність дій усіх учасників ринку, тобто їхнє прагнення максимізувати свої вигоди;
- обов'язкова регулярна диверсифікація. Учасники економічної діяльності, які не дотримують цього принципу, рано чи пізно постануть перед вибором: залишити бізнес або скоротити його частину, щоб уникнути повного краху;
- дбайливе ставлення до навколишнього середовища, запровадження нових ресурсозберігаючих технологій і ефективне використання ресурсів у умовах їх зростаючого дефіциту – збереження їхньої обмеженості і доступності без завдання суттєвої шкоди третім особам при забезпеченні позитивного економічного ефекту.

Сучасні підприємства повинні підходити до управління ризиками цілісно, а не частково. Для досягнення цього необхідно запровадити всеосяжну систему управління ризиками.

Основні етапи реалізації концепції управління ризиками представимо на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Графічна інтерпретація концепції управління ризиками
Джерело: [15].

Подану концепцію можна застосовувати як зразок, що включає основні заходи для оцінки та управління підприємницькими ризиками, але вона ефективна для статичних і прогнозованих (регулярних) ризиків. Перевагою

цього підходу є його придатність для будь-якого виду підприємств. Для динамічного управління ризиками слід використовувати інший підхід – засоби оцінки та управління мають зосереджуватися не на нейтралізації негативних наслідків ризиків, а на активному керуванні виникненням і розвитком ризиків із передбачуваними результатами. Це дозволяє розширити управління ризиками від тактичного або стратегічного рівня до комбінованого. Важливо враховувати індивідуальний профіль ризиків підприємства. Отож, найбільш оптимальним для реалізації концепції управління ризиками є використання, раніше охарактеризованого інструменту – карти ризиків.

Для ефективного вирішення як поточних, так і стратегічних завдань важливо розвивати на підприємствах специфічні навички управління ризиками. При створенні програм, орієнтованих на ризик-орієнтований підхід, необхідно визначити основні ризикові фактори, які матимуть найбільший вплив, і на основі яких буде проводитися подальша оцінка та управління. Врахування виділених особливостей формування ризиків та їхнього розвитку є важливим при розробці нових підходів до управління ризиками. Щоб ефективно контролювати ризики в певних межах і пропорціях, слід використовувати динамічні методи конфігурації ризиків, спрямовані на нейтралізацію деструктивних факторів або їхнє використання як стимулюючих, а також шляхом коригування середовища, в якому вони існують.

3.2. Формування системи ризик-орієнтованого управління на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»

Для реалізації ризик-орієнтованого підходу в управлінні підприємством було обгрунтовано доцільність застосування одного із найсучасніших і водночас ефективних методів – карти ризиків. Цей метод дозволяє швидко і точно ідентифікувати та оцінювати ризики, що сприяє прийняттю обгрунтованих управлінських рішень. Прогнозування та оцінка ризиків дозволить створити безпекову стратегію розвитку підприємства, що допоможе

протидіяти загрозам і забезпечити його розвиток та зростання. Метод карти ризиків є популярним інструментом і входить до складу широко використовуваних елементів системи управління ризиками ERM – Enterprise Risk Management.

Отож, у попередньому підрозділі дослідження було сформовано перелік основних загроз для діяльності лісогосподарського підприємства та Сколівського ДЛГП «Галсільліс», зокрема. Використовуючи зазначений перелік основних ризиків проведемо їх експертну оцінку та сформуємо карту ризиків для підприємства.

Перш за все, зупинимо увагу на суті та алгоритмі формування карти ризиків. Отож, здебільшого карта ризиків має вигляд матриці 3×3, де вертикальна вісь відображає вплив конкретного ризику на підприємство, а горизонтальна – ймовірність його реалізації. Приблизна схема карти ризиків наведена на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Графічне представлення карти ризиків.

Джерело: [10].

Доцільно зазначити, що цей підхід до формування карти ризиків передбачає виділення трьох категорій:

Сектори № 1-2 – ризик є прийнятним для підприємства, тому безпекові заходи не вживаються;

Сектори № 3-4 – ризик має помірний рівень, вживаються заходи для його контролю та можливості уникнення в майбутньому;

Сектори № 5-6 – критичний та небезпечний рівень ризику, необхідні термінові дії для зниження ризику або ліквідації наслідків його негативного

впливу. Також важливо підкреслити, що управління ризиками підприємства має бути безперервним процесом, який реалізується на всіх етапах життєвого циклу та діяльності підприємства. У зв'язку з цим рекомендуємо використовувати алгоритм дій для управління ризиками на підприємстві (рис. 3.3).

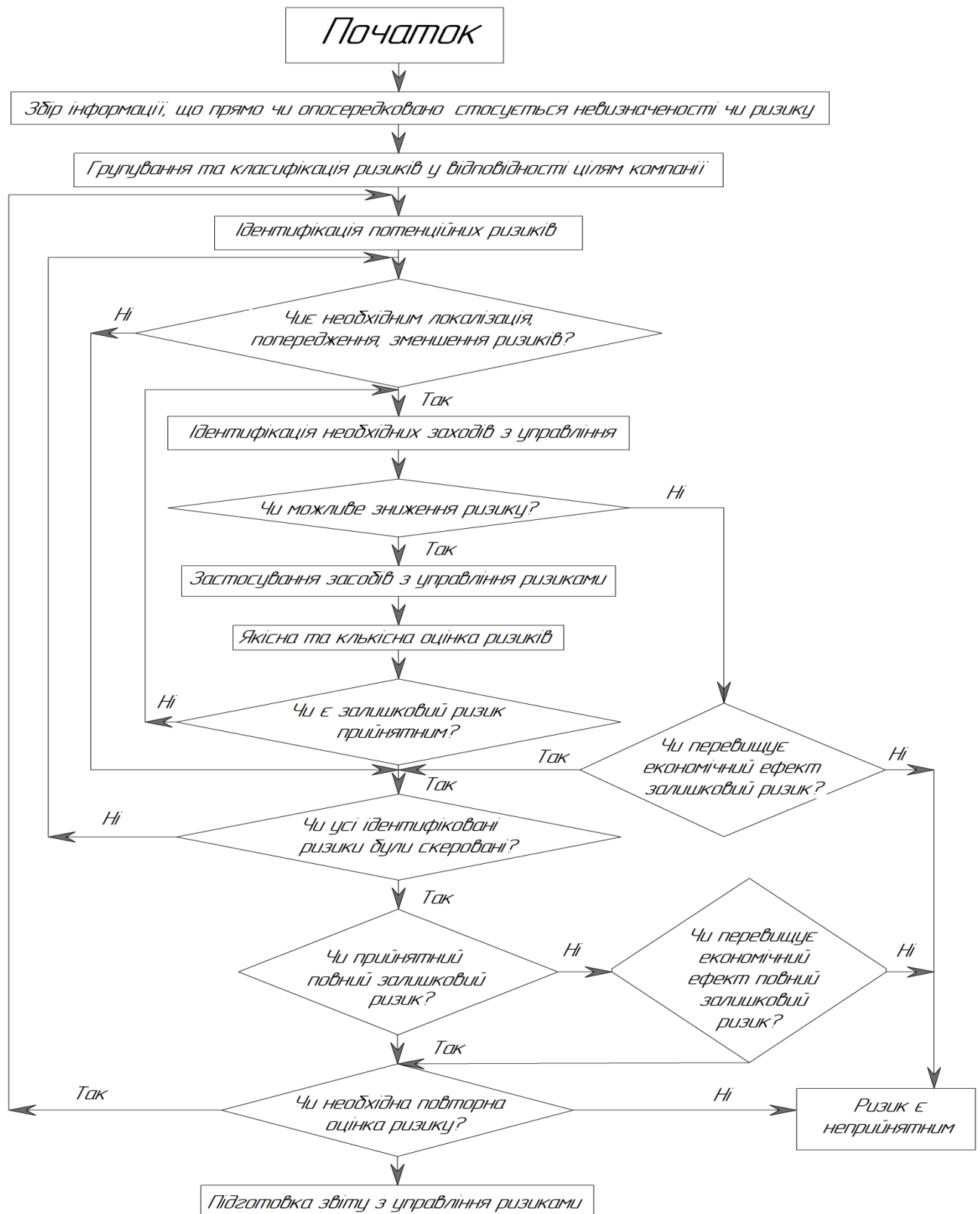


Рис. 3.3. Блок схема управління ризиками

Джерело: [1; 15].

Наступним кроком у дослідженні буде створення карти ризиків для лісогосподарського підприємства. Для цього першорядним завданням є ідентифікація потенційних ризиків, характерних для лісогосподарської сфери, що було здійснено у попередній структурній частині дослідження. У ході дослідження було виділено такі категорії ризиків: виробничі, майнові, кредитні, валютні та техногенні. Виявлені ризики, разом із їх оцінкою впливу та ймовірністю виникнення, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Аналіз та оцінка ризиків для Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

№	Показники	Код	Вплив	Ймовірність
1	ризик неплатоспроможності за кредитними зобов'язаннями (неповернення кредитних коштів)	К 01	3	1
2	непогашення дебіторської заборгованості	К 02	3	2
3	коливання цін на експортну продукцію внаслідок зміни курсу валют	К 03	2	1
4	ризики спричинені незаконною вирубкою лісів	К 04	3	3
5	воєнні ризики (пошкодження та знищення майна, захоплення майна та ресурсів підприємства, інші види загроз спричинених війною)	К 05	3	1
6	лісові пожежі	К 06	3	2
7	забруднення довкілля внаслідок діяльності підприємства	К 07	2	2
8	морально та фізично застаріле виробниче обладнання	К 08	2	3
9	морально та фізично застаріла техніка	К 09	2	3

На основі представленого аналізу в таблиці, можемо сформулювати карту ризиків для досліджуваного підприємства (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Карта ризиків для Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Результати дослідження дали змогу сформувати карту ризиків для Сколівського ДЛГП «Галсільліс». В процесі аналізу встановлено, що серед ідентифікованих дев'яти основних ризиків для підприємства на карті на червоне поле потрапило п'ять видів ризиків, а саме: непогашення дебіторської заборгованості, настання лісових пожеж, ризики спричинені незаконною вирубкою лісів, ризики, які спричинені із моральним та фізичним зносом техніки та обладнання. Відповідно, система ризик-орієнтованого управління ґрунтуватиметься на основі протидії саме цим ризикам (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

Заходи щодо протидії основним загрозам діяльності

Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

№	Основні загрози	Заходи зміцнення економічної безпеки підприємства
1	Збільшення обсягів дебіторської заборгованості від партнерів	відмова від здійснення фінансових операцій рівень ризику яких є надмірно високим; відмова від продовження господарських відносин з партнерами, які систематично порушують контрактні зобов'язання; відмова від використання у позикового капіталу;
2	Незаконна вирубка лісу	проведенні регулярного (квартального, щорічного) аудиту фінансової та лісозаготівельної діяльності підприємства для виявлення фактів незаконної вирубки; проведення контролю за рівнем заліснення територій, де проводилися суцільні рубання та екологічного моніторингу
3	Лісові пожежі	формування протипожежних мінералізованих смуг, що сприятиме локалізації зони пожежі та сприятиме недопущенню масштабних пожеж; організація курсів підвищення кваліфікації для підвищення протипожежної кваліфікації працівників підприємства; організація інструктажів з пожежної безпеки, які проводитимуть для школярів та місцевого населення
4	Моральний та фізичний знос обладнання	приєднання Сколівського ДЛГП «Галсільліс» до програми сертифікації лісів Forest Stewardship Council (FSC). FSC – це неурядова та неприбуткова організація. Основна мета її діяльності полягає у забезпеченні екологічно безпечного, соціально захищеного та економічно вигідного лісокористування шляхом сертифікації лісів. Запровадження системи сертифікації лісів підприємства сприятиме підвищенню економічної та екологічної ефективності лісокористування. Водночас програма сертифікації лісів дає змогу підприємству доєднатись до грантових програм ЄС щодо оновлення техніки та обладнання. Підприємство матиме можливість оновити основні фонди з а рахунок грантових (10-25 %) та кредитних коштів (75%) на пільгових умовах

Джерело: [25].

Розробка та впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством потребує не тільки визначення загроз, які можуть впливати на роботу підприємства, але й аналізу потенційного впливу цих загроз. При цьому розрахунок інтегральної оцінки ризику буде заснований на ймовірності впливу загроз і вагомості їхньої експертної оцінки, які є ключовими елементами методики.

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано доцільність застосування алгоритму реалізації концепції управління ризиками на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Зазначений алгоритм передбачає наступні етапи: формування механізму управління ризиками підприємства; ідентифікація, класифікація та оцінка ризиків; оцінка ймовірності виникнення і величини ризику; процес управління ризиками (розробка внутрішніх нормативів і використання резервів страхування; методи компенсації; страхування; утримання ризику); оцінка економічної ефективності системи управління ризиками.

Здійснено експертну оцінку ідентифікованих ризиків для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». В результаті якої сформовано карту ризиків підприємства.

З огляду на обґрунтовану позицію, яка передбачає, що управління ризиками підприємства має бути безперервним процесом, запропоновано використовувати алгоритм дій для управління ризиками на Сколівському ДЛГП «Галсільліс».

Обрана методика дала змогу сформувати карту ризиків для Сколівського ДЛГП «Галсільліс». До переліку критичних та ризиків небезпечного рівня, що потребують термінових дій віднесено: непогашення дебіторської заборгованості, настання лісових пожеж, ризики спричинені незаконною вирубкою лісів, ризики, які спричинені із моральним та фізичним зносом техніки та обладнання.

Запропоновано перелік основних заходів для протидії ідентифікованим ризикам, зокрема: відмова від здійснення фінансових операцій рівень ризику яких є надмірно високим; відмова від продовження господарських відносин з партнерами, які систематично порушують контрактні зобов'язання; проведення регулярного (квартального, щорічного) аудиту фінансової та лісозаготівельної діяльності підприємства для виявлення фактів незаконної вирубки; проведення контролю за рівнем заліснення територій, де проводилися суцільні рубання та екологічного моніторингу; формування протипожежних мінералізованих смуг, що сприятиме локалізації зони пожежі та сприятиме недопущенню масштабних пожеж; приєднання Сколівського ДЛГП «Галсільліс» до програми сертифікації лісів Forest Stewardship Council (FSC).

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, коли ризики та невизначеність підвищуються, важливо впроваджувати ризик-орієнтований підхід до управління підприємством. Ризик у підприємницькій діяльності розглядається як ймовірнісна категорія, що виникає через невизначеність у ситуаціях, коли необхідно робити вибір і оцінювати шанси на досягнення бажаного результату, а також можливість невдачі або відхилення від намічених цілей. Відповідно, слід проводити кількісну оцінку ймовірності фінансових втрат, що дозволить класифікувати ризики на категорії: критичні, небезпечні, помірні та слабкі. Ця класифікація стане основою ризик-орієнтованого управління підприємством.

Здійснено аналіз Сколівського ДЛГП «Галсільліс», визначено місію та основні завдання, які полягають у вирощуванні та використанні лісових ресурсів.

Вивчено ключові показники діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». З'ясовано, що у 2020 році на підприємстві відзначалося суттєве підвищення витрат на виробництво, що можна пояснити рядом загроз, які виникли в період з 2020 по 2022 рік, зокрема, світовою економічною кризою, пандемією COVID-19 та військовими діями Росії проти України. Однак, вплив війни був не настільки відчутним, зате її загальноекономічні наслідки вплинули на собівартість продукції, наявність робочої сили тощо.

Аналіз основних показників діяльності продемонстрував, що прибуток у 2022 році зріс у порівнянні з 2021 роком, перевищивши 500 тисяч гривень, що в процентному вираженні становить 3,8%. Рентабельність підприємства досягла максимальних показників у 2022 році, при цьому на кожен вкладений гривню припадало 20-32 копійки прибутку. Дохідність основних активів перевищила 3,3, що означає отримання більш ніж 3,3 гривень доходу на кожен інвестований гривню. Проте така тенденція не свідчить про реальний ріст продуктивності та ефективності, а є наслідком поганого стану та зношеності основних виробничих фондів. Також було помічено зниження загальної та поточної ліквідності, що вказує на зменшення фінансових ресурсів і активів підприємства.

Визначено зміни у показниках основних виробничих фондів. Зроблено висновок, що показники фондівддачі, фондомісткості та фондоозброєності знаходяться в допустимих межах, однак рентабельність основних активів все ще залишається на низькому рівні.

Використовуючи метод експертного опитування, визначено основні загрози для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс», серед яких: воєнні загрози (низький рівень), ринкове перенасичення продукції (низький рівень), інфляція та коливання цін (низький рівень), нецільове використання коштів (середній рівень), забруднення довкілля (середній рівень), лісові пожежі (середній рівень), зменшення лісистості (критичний рівень) та незаконна вирубка лісів (критичний рівень).

Сформовано алгоритм впровадження ризик-орієнтованого управління, що включає: вибір методології управління ризиками, прийняття управлінських рішень, інформаційно-аналітичну та кадрову підтримку, а також проведення оцінки ефективності управлінських рішень.

Запропоновано ряд ключових заходів для боротьби з виявленими ризиками, серед яких: відмовитися від фінансових операцій, які несуть надмірний ризик; припинити співпрацю з партнерами, що систематично порушують умови контрактів; регулярно (щоквартально, щорічно) проводити аудит фінансової та лісозаготівельної діяльності підприємства для виявлення випадків незаконної вирубки; контролювати рівень заліснення ділянок, де проводилися суцільні рубання, а також здійснювати екологічний моніторинг; створювати протипожежні мінералізовані смуги, які допоможуть локалізувати осередки пожеж і запобігти їх масштабам; а також залучити Сколівське ДЛГП «Галсільліс» до програми сертифікації лісів FSC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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>
2. Mykhalitska N., Vereskliia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87-92.
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. Бочковський А. П. «Людський фактор» та ризик виникнення небезпек: випадковість чи закономірність. Одеса: Юридична література, 2015. 137 с.
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
8. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29–42.
9. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. Київ : Зв'язок, 2010. 150 с.
10. 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.

11. Економічна безпека підприємства : підручник / А. М. Штангрет, М. М. Караїм, О. В. Халіна, Х. О. Мандзіновська; за заг. редакцією А. М. Штангрета. Львів : УАД, 2016. 284 с.
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. Залунін В. Ф. Організація управління економічним ризиком підприємств невиробничої сфери в умовах ринку. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 262–267.
14. 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.
15. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 256 с.
16. 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.
17. Кузьмак О. М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal>
18. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: Ковальський, 2017. 312с.
19. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. №3. Т.2. С. 33-39.
20. Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Цвайг Х. І., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
21. 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
22. Мороз В. М. Ризик-менеджмент : навчальний посібник / В.М. Мороз, С.А. Мороз. Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.
 23. Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180–191.
 24. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27.
 25. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. *Економіка і фінанси*. 2014. С. 176–183.
 26. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. №2. С. 131–137.
 27. Пономаренко Т. В. Прогнозування імовірності банкрутства в контексті оцінювання економічної стійкості підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2 (Т. 23). С. 160–168.
 28. Рішук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 77–82.
 29. Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Яцик М., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023.Т. 1.(48). Р. 418-426. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>
 30. Сколівське ДЛПП «Галсілляс» – веб-сайт. URL: <http://galsillis.org.ua/pidporyadkovani-pidpryyemstva-/skolivske-dochirnye-lisogospodarske-pidpryyemstvo-lgp-galsillis/>

31. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224–227.
32. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224–227.
33. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №12(102). С. 114–122.
34. 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.
35. Терещенко О. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2014. №3. С.22i–26.
36. 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(дата звернення: 21.01.2024).
37. Фролова Л. В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. Економічні науки. 2013. № 257. С. 201–204.
38. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип 2. С. 9-13.
39. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : КНЕУ. 2015. 231 с.

40. Ястремський О. В. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики. *Банківська справа*. 2019. №1. С. 20–30.