

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## **БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Сучасні технології управління ризиками в діяльності організації(на матеріалах ДУ «Хмельницька обласна фітосанітарна лабораторія)»**

**Виконала:** студентка магістратури  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Висоцька А.Ю.**

**Керівник:** к.е.н., доцентка, завідувачка  
кафедри менеджменту,  
фінансів, банківської справи  
та страхування  
**Захаркевич Н.П.**

**Рецензент:** к.е.н., доцентка, доцентка  
кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування  
**Арзянцева Д.А.**



### Анотація

**Висоцька А.Ю.** Сучасні технології управління ризиками в діяльності організації(на матеріалах ДУ «Хмельницька обласна фітосанітарна лабораторія»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 66с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з дослідженням процесу управління ризиками в діяльності організації та аналіз сучасних технологій мінімізації ризиків в умовах нестабільного становища на ринку. Визначено сутність категорій «процес управління ризиками» та «сучасні технології»; проведено систематизацію методів оцінки та аналізу ризику в діяльності організації.

Проведено оцінку складових процесу управління ризиками в межах діяльності організації. Здійснено аналізу факторів впливу на ступінь ризику діяльності організації та проведено відповідне їх ранжування за ймовірністю виникнення. Шляхом використання різноманітних сучасних технологій було сформовано основні складові ефективного процесу управління ризиками та сконкретизовано основні напрями, які потребують вдосконалення.

Сформульовано основні цільові пріоритети осучаснення механізму управління ризиками завдяки застосування сучасних технологій у діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія». Запропоновано використати комплексну систему сучасних інструментів, яка насамперед заснована на сегментації, посиленні конкурентної переваги на ринку, диференціації ризиків та адаптації обраних методів під різноманітні фактори впливу на діяльність організації.

**Ключові слова:** ризик, невизначеність, управління ризиками, методи оцінювання ризиків, сучасні технології, алгоритм, методика, аналіз та оцінка ризиків, система.

### Abstract

**Vysotskaya A.Yu. Modern technologies of risk management in the activities of the organization (based on the materials of the State Institution "Khmelnitsky Regional Phytosanitary Laboratory").** Qualifying scientific work as a manuscript. Bachelor's work for a bachelor's degree in specialty 073 Management. Khmel'nitsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmel'nitsky, 2023. 66 p.

Bachelor's work is aimed at solving an important scientific and practical problem, пов'язаного on the study of the risk management process in the organization's activities and the analysis of modern technologies for minimizing risks in an unstable market situation. The essence of the categories "risk management process" and "modern technologies" is defined; systematized methods for assessing and analyzing risk in the activities of the organization.

The components of the risk management process within the organization's activities were evaluated. An analysis of the factors influencing the degree of risk of the organization's activities was carried out and their corresponding ranking was carried out according to the probability of occurrence. Through the use of various modern technologies, the main components of an effective risk management process have been formed and the main areas that need improvement have been concretized.

The main target priorities of modernizing the risk management mechanism through the use of modern technologies in the activities of the State Institution "Khmelnitsky Phytolaboratory" have been formulated. It is proposed to use a complex system of modern tools, which is primarily based on segmentation, strengthening competitive advantage in the market, differentiation of risks and adaptation of selected methods to various factors of influence on the activities of the organization.

**Keywords:** *risk, uncertainty, risk management, risk assessment methods, modern technologies, algorithm, methodology, risk analysis and assessment, system.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	8
1.1. Сутність управління ризиками в діяльності організації.....	8
1.2. Класифікація сучасних технологій управління ризиками в діяльності організації.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ФІТОСАНІТАРНА ЛАБОРАТОРІЯ».....	24
2.1. Дослідження процесу управління ризиками в діяльності організації.....	24
2.2. Аналіз та оцінка ризиків в діяльності організації.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ФІТОСАНІТАРНА ЛАБОРАТОРІЯ» ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	40
3.1. Концептуальні засади удосконалення управління ризиками в діяльності організації.....	40
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо удосконалення управління ризиками в діяльності організації.....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному світі кожна організація функціонує в певній невизначеності, яка зумовлює необхідність використання сучасних технологій управління ризиками. Ризик виступає невід'ємною складовою будь-якого виду діяльності організації, зумовлюючи відповідні негативні наслідки. Саме функціонування організацій в умовах присутності певного ризику зумовлює керівників впроваджувати ефективні механізми запобігання ризиків, зменшуючи їхній негативний вплив завдяки використанню сучасних технологій.

Сучасні реалії вимагають від керівників швидких та раціональних дій у разі зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища, формуючи нові вимоги реагування на ці зміни. Цей факт зумовлює підвищення попиту серед організацій на використання різноманітних методів усунення невизначеностей, які б змогли швидко та своєчасно підлаштовуватися під зміни на ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження процесу управління ризиками, використовуючи сучасні інструменти запобігання ризиків, та визначення конкретних чинників негативного впливу на діяльність організації в цілому.

Водночас, саме запровадження ефективного та дієвого механізму управління ризиками може забезпечити стабільне функціонування організацій навіть в умовах невизначеності. Тому існуючі теоретичні та практичні проблеми, пов'язані з управлінням та мінімізацією ризиків організації, оцінкою його впливу та необхідністю підвищення застосування сучасних технологій мінімізації ризиків обумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

Окремі теоретико-практичні основи управління ресурсним потенціалом підприємств представлені в працях таких вчених як В.В. Лук'янова, О.М. Лищенко, А.В. Матвійчук, В.М. Мороз, В.Ф. Петрова, Н.С. Скопенко, Л.С. Сікора, Є.М. Рудніченко, Л.І. Ріщук, О.О. Сосновська та інші. Водночас, недостатньо висвітлені питання застосування сучасних технологій управління

ризиками в діяльності організації певною мірою знижує ступінь результативності. Проте особливої актуальності ця проблема набуває саме через обмеженість відповідних ресурсів, які формують необхідність більш детального пошуку шляхів вдосконалення механізму їх впровадження.

**Мета та завдання роботи** є опрацювання теоретичних положень та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління ризиками в організації за допомогою застосування сучасних технологій.

Для досягнення поставленої мети були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- розкрити сутність процесу управління ризиками в діяльності організації;
- визначити класифікацію сучасних технологій управління ризиками в діяльності організації;
- дослідити процес управління ризиками в діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія»;
- проаналізувати та оцінити ризики в діяльності організації;
- розробити концептуальні засади удосконалення управління ризиками організації;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходів щодо удосконалення управління ризиками в діяльності організації.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ризиками у ДУ «Хмельницька обласна фітосанітарна лабораторія». **Предметом дослідження** є розробка практичних рекомендацій щодо застосування сучасних технологій управління ризиками в діяльності ДУ «Хмельницька обласна фітосанітарна лабораторія».

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління ресурсним потенціалом підприємства. У роботі було використано методи теоретичного й емпіричного дослідження: аналіз і синтез –

для дослідження сутності, структури, ознак, складових, методів управління та оцінки ризиків; системний підхід – при обґрунтуванні особливостей управління ризиками та формування рекомендацій щодо вдосконалення процесу мінімізації ризиків; методи порівняння – при аналізі різноманітних методів управління ризиками за їх специфікою; графічний та табличний – для наочного відображення тенденцій розвитку ДУ «Хмельницька фітолабораторія».

**Інформаційною базою дослідження** стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з питань управління ризиками за допомогою різних методів та статистичні дані ДУ «Хмельницька фітолабораторія».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на Щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 20 квітні 2023 року) [10] та V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» (м. Львів, 22-23 березня 2023 року) [11].

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці аналітичних і організаційних процедур та інструментів, що дозволяють сформулювати комплексний та адаптивний підхід до управління ризиками в діяльності організації, формуючи нові перспективні напрями вдосконалення механізму мінімізації ризиків за допомогою сучасних технологій.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 75 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 66 сторінок.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 1.1 Сутність управління ризиками в діяльності організації

У сучасному світі кожне підприємство зіштовхується з різноманітними проблемами та перешкодами, які виникають під час його діяльності загалом. Адже ризик у будь-якій діяльності завжди присутній, відображаючи певну невизначеність організації в конкретному аспекті власної діяльності. Зокрема, ризик передбачає можливу небезпеку несприятливого результату, поєднуючи водночас, оцінку ймовірності і наслідки настання певної несприятливої події. У свою чергу, управління ризиками – це процес прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення небажаного результату і мінімізацію можливих втрат, зумовлених його реалізацією[1, с.30].

Тому більшість підприємців чи керівників організацій, усвідомлюючи взаємозв'язок ризику та рентабельності діяльності, розуміють необхідність вивчення та подальшого застосування сучасних технологій у власній діяльності, з метою зниження рівня можливих ризиків в цілому. Існує досить багато різноманітних інструментів, які безперечно допомагають власникам більш детально проаналізувати динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища, мінімізуючи витрати цієї організації.

Тобто, головною метою забезпечення ефективного управління ризиками в організації є можливість реалізації конкретних заходів, які навіть в умовах економічної, соціальної та політичної нестабільності, здатні забезпечити необхідний рівень продуктивності підприємства, включаючи її розвиток та вдосконалення також[2]. Окрім загальної мети, процес управління ризиками передбачає таку складову як забезпечення ефективності операцій. Зокрема,

досягнення цієї мети передбачає одержання економії на витратах з врахуванням можливого випадкового збитку, тобто припускає збільшення витрат на проведення заходів щодо управління ризиком з метою визначеного захисту в конкретних випадках.

Водночас, встановлення придатного рівня невизначеності по відношенню до виникнення можливого збитку також виступає однією з цілей ефективного управління ризиками організації. Саме ця складова допомагає кожному підприємстві визначити власний рівень невизначеності, враховуючи власні як фінансові так і людські ресурси. Варто ще зазначити про законність дій, яка безперечно займає важливе місце в системі управління ризиками, вказуючи на те, що усі дії організації повинні бути реалізованими відповідно до чинного законодавства [3, с. 44]. Загалом, усі цілі процесу управління ризиками взаємопов'язані між собою та націлені на забезпечення мінімізації можливих витрат для організації.

Щодо самого поняття «управління ризиками», слід зазначити, що воно є досить широким і трактується по різному багатьма науковцями, тому з метою більш детального розгляду цього поняття наведемо різноманітні визначення щодо нього (табл.1.1)

Таблиця 1.1.Трактування поняття «управління ризиком»

Автор	Визначення
1	2
Лапуста М.Г.	логічна послідовність управлінських дій, що охоплює аналіз факторів ризику, оцінку максимального діапазону можливих ризиків, які виникають при здійсненні діяльності, а також розробку стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на зниження рівня ризику та (чи) його запобігання і контроль за їх реалізацією.
Балабанова Л.В.	специфічна область менеджменту, яка потребує знань з області теорії фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності.
Шапкін А.С.	управлінська діяльність, спрямована на класифікацію ризиків, ідентифікацію, аналіз, оцінку, розробку головних шляхів захисту від ризику; процес вироблення компромісу, спрямованого на досягнення балансу між вигодами від зменшення ризику та необхідними для цього витратами, а також розгляд питання про те, які заходи для цього слід запровадити; динамічний процес зі зворотним зв'язком, за наявності якого прийняті рішення мають бути періодично проаналізованими та переглянутими.

Джерело: [5]

Отже, проаналізувавши усі представлені визначення терміну «управління ризиками» у табл.1.1, варто зауважити, що усі вони відрізняють один від одного за змістом, але є одна спільна риса, яка їх об'єднує: спрямованість діяльності організації на мінімізацію можливих витрат під час реалізації її діяльності.

Крім цього, до основних завдань управління ризиками на підприємстві належать: запобігання негативним наслідкам, пов'язаним з нестабільністю зовнішнього середовища, складними економічними умовами господарювання підприємств на ринку; мінімізація фінансових втрат, що виникають у зв'язку з високим рівнем комерційного ризику; створення передумов для прийняття вірних та обґрунтованих рішень в області підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств

Адже стабільність діяльності конкретної організації залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які наразі є досить небезпечними для будь-якої справи. Крім цього, необхідно розуміти, що у сучасних реаліях, організація функціонуючи в період військового стану повинна сформулювати чітку стратегію послідовних дій при виникненні можливих ризиків зовнішнього середовища. Зокрема, складна політична, соціальна та економічна ситуація в державі, вимагає від будь-якої організації впровадження сучасних методів управління ризиками, зосереджуючи увагу на адаптивності власної діяльності та постійному моніторингу ринку в цілому.

У своїй діяльності організації мають справу з різноманітними за характером виникнення ризиками, до прикладу, ризики безпеки, фінансові, операційні та стратегічні ризики. Тобто, всі ці ризики наділені власними характерними особливостями і вимагають від підприємства відповідних заходів щодо управління кожними з цих ризиків. Зокрема, ризики у сучасному бізнесі динамічно та постійно розвиваються, тому у теперішніх реаліях перемагає лише той, хто вміє ефективно контролювати і управляти ризиками в умовах конкурентного ділового середовища[4, с. 55]. Однією із важливих конкурентних переваг підприємства на ринку є швидка реакція на всі зміни, що

стосуються як конкурентів, так і законодавчих державних органів.

У свою чергу, всі задачі управління ризиками можна поєднати з певними етапами функціонування організації, в умовах нестабільності ринку та політичної ситуації. Тому з метою більш детального роз'яснення цих етапів, сформуємо таблицю з відповідними категоріями (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Узагальнені задачі управління ризиками

Задачі	Режим діяльності підприємства		
	До втрат	Під час кризи	Після втрат
1	2	3	4
Вживання	прогнозування нищівних втрат; профілактичні заходи	оперативне управління кризою; зниження фактичних втрат та запобігання нищівних втрат	оцінка потенційно нищівних втрат; захист страхових інтересів фірми за нищівними втратами;
Економічність	оптимізація витрат на ризик-менеджмент; мобілізація внутрішніх інвестицій; генерування надприбутку	включення аварійного фінансування; неприпустимість перевитрачання та нецільового використання резервів	оцінка витрат та розміру недоотриманого прибутку, створення швидкого механізму реагування на економічні зміни

Джерело:[10]

Отже, усі ці завдання управління ризиками передбачають відповідну сукупність дій на конкретному з цих етапів функціонування діяльності. Адже лише за умови раціонального впровадження необхідних заходів організація здатна зменшити рівень можливих ризиків організації в цілому. Зокрема, з метою правильно визначення характеру ризиків підприємства та їх можливого уникнення чи зменшення, слід дотримуватися певної послідовності під час управління ризиками.

Послідовність впровадження процесу управління ризиками у будь-якій організації складається з таких етапів[6, с. 55]:

- ідентифікація ризиків на підприємстві;
- вимірювання ризиків;
- формулювання стратегії, що дозволить обмежити ризики;
- впровадження даної стратегії;
- моніторинг результатів.

Варто зауважити, що усі ці етапи тісно взаємодіють один з одним, доповнюючи та підвищуючи ефективність управління ризиками в цілому. Тому кожне підприємство повинен насамперед проаналізувати можливі ризики, враховуючи ситуацію на ринку та в державі, з метою обрання для себе найбільш доцільної та ефективної стратегії управління ризиками. Так як управління ризиками підприємства включає в себе багато різних аспектів господарської діяльності та інтегрує велику кількість різновидів ризиків, неможливо у повному обсязі здійснювати дану діяльність самотужки. У більшості випадків необхідно використовувати командний підхід, що передбачає наявність команди експертів, які володіють різними навичками з традиційного управління ризиками, управління фінансовими ризиками, управління інформаційними системами, аудиту та планування.

Проте якщо ж ресурси чи масштаб підприємства не дозволяють скористатися послугами спеціалістів у цій галузі, можна застосувати комплексний підхід щодо розгляду процесу управління ризиками, включаючи проведення різнопланових досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто, в цілому основний зміст управління ризиками полягає у впровадженні необхідних сучасних методів мінімізації ризиків організації та формування стабільного середовища для функціонування її діяльності[9].

Однак, незалежно від широти спектру наданих послуг організації процес управління ризиками повинен містити основні етапи, які утворюють повноцінний процес зниження та виявлення ризиків, доповнюючи один одного (рис. 1.1). Тому з метою відображення механізму управління ризиками наведемо відповідну схему.

Відповідно до інформації наведеної на рисунку 1.1., процес управління ризиками в діяльності організації наведено в більш спрощеній формі, хоча основні елементи реалізації цього етапу відображені. Адже насамперед процес управління ризиками повинен включати: виявлення, класифікація та опис ризику ризиків; оцінку ризиків, що включає вибір якісної або кількісної оцінки ризиків; вибір методів управління ризиком; зміну вибраних методів та оцінку

ризикү.

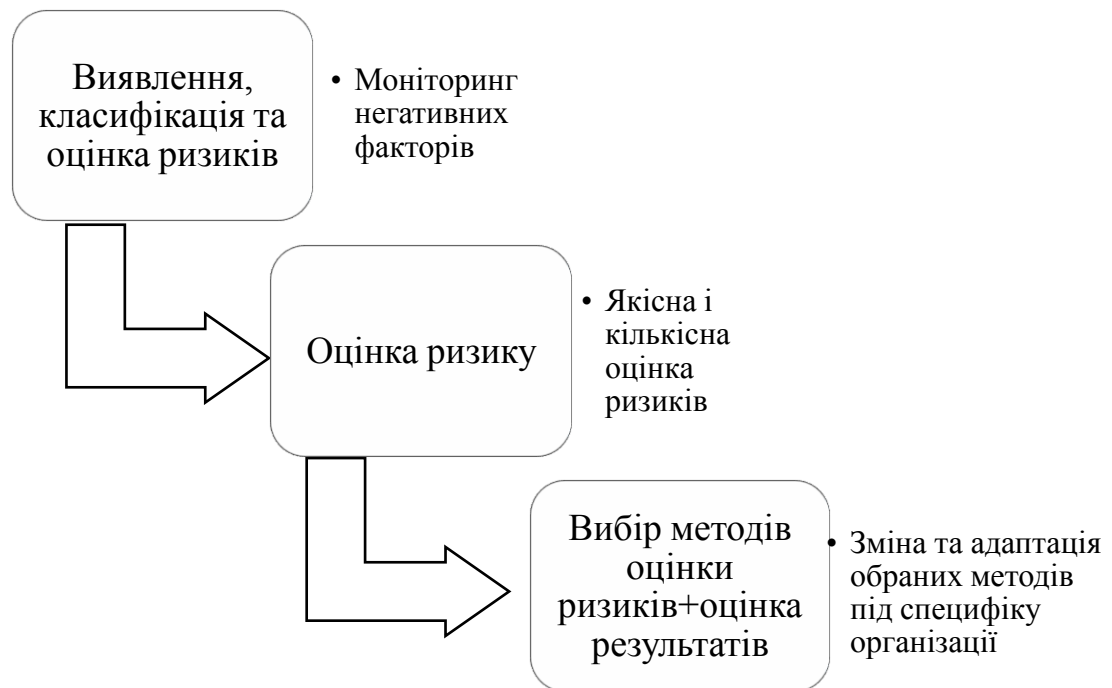


Рисунок 1.1 – Спрощена схема управління ризиками

Примітка. Систематизовано автором

У свою чергу, якісний аналіз ризику зосереджений на ідентифікації ризиків та прогнозуванні можливих факторів ризику, враховуючи вплив прийнятого рішення на подальше функціонування підприємства. Водночас, кількісний аналіз направлений на розрахунок базового варіанту можливого прийняття рішення, відбір методів для оцінки рівня ризиків та формування відповідного прогнозу щодо наслідків впливу ризиків в цілому. Отже, сутність процесу управління ризика розкривається через тісну взаємодію багатьох етапів, які складають цілісну систему боротьби з ризиками, мінімізуючи можливість їх виникнення.

Підсумовуючи все вищезазначене, зауважимо, що ризик супроводжує всі процеси, які відбуваються в організації, тому її діяльність здійснюється в умовах невизначеності. В економічній літературі найчастіше поняття ризик трактують як: можливість втрати або виникнення збитків, результат впливу загроз, можливість небезпеки, існування невизначеності. Окрім цього, слід зауважити, що важливим питанням при управлінні ризиками є оцінка, що дозволяє виявити фактори їх виникнення та оцінити значимість кожного з них. Оцінка професійних ризиків на сучасних підприємствах проводиться за

допомогою якісних, кількісних та комбінованих методів, яких налічується близько сотні. Тому обрання необхідної методики подолання ризиків у діяльності будь-якого підприємства потребує детального аналізу специфіки самої організації та інструменту, який буде найбільш результативним у галузі подолання та передбачення ризиків.

## **1.2. Класифікація сучасних технологій управління ризиками в діяльності організації**

Процес управління ризиками – це багатокomпонентний процес, який насамперед націлений на мінімізацію можливих ризиків організації та забезпечення успішної реалізації її діяльності в майбутньому. Важливим елементом будь-якого управління ризиками виступає комплексність та адаптивність обраної стратегії підприємства.

У сучасній підприємницькій діяльності, досить часто керівники обирають системний підхід управління ризиками, доцільність якого проявляється у використанні різноманітних сучасних методів та технологій вдосконалення діяльності організації [12, с. 65]. Адже наразі будь-яка організація насамперед прагне отримати стабільність на ринку та серед конкурентів, особливо враховуючи складну політичну ситуацію в державі. Окрім цього, ці несприятливі тенденції можуть бути пов'язаними з впливом широкого спектру факторів: макроекономічних, регулятивних, мікроекономічних, інституційних, галузевих, організаційних, техніко-технологічних, інформаційних.

Щодо сучасних технологій управління ризиками, то слід зазначити, що їх є досить велика кількість, хоча їх можна поділити на дві групи: загальні та спеціальні. Загалом, вринкових умовах управління ризиками можна здійснювати за допомогою різноманітних інструментів зниження та запобігання їх впливу на реалізацію надання послуг чи товару організації. Різноманіття



застосовуваних у господарській практиці промислових підприємств методів управління ризиком можна розділити на чотири типи. Усі загальні методи, які безпосередньо мають вплив на діяльність організації та її перспективу, можна поділити на чотири групи[11]:

- методи ухилення від ризику;
- методи локалізації ризику;
- методи дисипації ризику;
- методи компенсації ризику.

Зокрема, усі ці методи насамперед спрямовані на забезпечення постійного моніторингу ринку, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому з метою більш детального розгляду кожного з базових методів управління ризиками наведемо таблицю з основними складовими кожного з них (табл.1.3).

Таблиця 1.3. Загальні методи управління ризиками

Ухилення	Локалізація	Дисипація	Компенсація
1.Відмова від ненадійних партнерів 2.Відсутність ненадійних проектів та співпраць Пошук гарантів	1.Створення венчурних підприємств 2.Застосування аутсорсингу	1.Диверсифікація видів діяльності та зон господарювання 2.Диверсифікація інвестицій 3.Розподіл ринку в часі	1.Стратегічне планування діяльності 2.Прогнозування зовнішнього середовища 3.Моніторинг соціально-економічного стану ринку

Джерело: [15]

Проаналізувавши усі основні елементи кожного з методів управління ризиками, варто зазначити, що всі вони насамперед дозволять підприємству провести оптимізацію ризиків; відібрати і ранжувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта і суб'єкта ризику з використання факторного аналізу; встановити залежність між відібраними факторами ризику та об'єктами ризику (дохід, збитки, рентабельність тощо); здійснити стохастичну оптимізацію ризик.

У свою чергу, методи ухилення від ризику найпоширеніший, суть цього методу полягає у відмові від можливих ризиків, до прикладу, від ненадійних

партнерів, шукаючи тих, з якими співпраця буде надійною. Тобто, актуальність цього методу полягає у чіткому розмежуванні надійних складових діяльності будь-якої організації за для зменшення рівня можливих ризиків загалом. Щодо методу локалізації ризику, то він використовується підприємцями досить рідко, лише за умови конкретної та детальної ідентифікації джерел ризиків. Адже за умови виокремлення найбільш небезпечного процесу діяльності або ділянки організації, можна зробити його підконтрольним та менш ризиковим.

Методи дисипації (розподілу) ризику передбачають більш гнучкі інструменти управління, один з яких полягає у розподілі загального ризику шляхом об'єднання (з різним ступенем інтеграції) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільної справи. Тобто, підприємство здатне зменшити рівень власного ризику, залучаючи до вирішення загальних проблем у якості партнерів інші підприємства й навіть фізичні особи [13, с. 40]. Зокрема, з метою впровадження цього методу, можуть створюватися акціонерні товариства, фінансово-промислові групи; підприємства можуть придбати акції один одного або обмінюватися ними, вступати в різні консорціуми, асоціації, концерни.

Останніми методами управління ризиками підприємства є метод компенсації, який передбачає один напрямок боротьби з різноманітними факторами впливу, створюючи відповідні механізми попередження небезпеки. Загалом, ці методи досить трудомісткі та масштабні, тому що насамперед вони націлені на постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що надзвичайно позитивно впливає на адаптивність діяльності організації.

Проте варто усвідомлювати, що кожна організація самостійно обирає необхідну стратегію та відповідно інструменти її реалізації, орієнтуючись на власні фінансові та людські ресурси. Однак, все ж таки, можна виокремити основні етапи усунення ризику на підприємстві [17, с. 60]:

- 1) оцінка прийнятності отриманого рівня ризику;
- 2) оцінка можливості зниження ризику або його збільшення (у випадку, коли набуті значення ризику заочно нижче допустимого, а збільшення

міри ризику забезпечить підвищення очікуваної віддачі);

- 3) вибір методів зниження (збільшення) ризиків;
- 4) формування варіантів зниження (збільшення) ризиків;
- 5) оцінку доцільності і вибір варіантів зниження (збільшення) ризиків.

Тобто, процес управління ризиками працює лише за умови комплексного розгляду діяльності організації та відповідно впровадження системного підходу щодо його реалізації в майбутньому. Окрім цього, обов'язковою умовою зниження рівня ризиків організації виступає постійний аналіз ринку, конкурентів, сучасних тенденцій, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Адже наразі Україна потерпає від війни з країною-агресором, що є надзвичайно нестабільним та негативним фактором впливу на економіку держави в цілому. Тому кожна організація повинна враховувати всю нестабільність політичної, економічної та соціальної ситуацію, під час безпосереднього вибору необхідної стратегії управління ризиками, яка насамперед буде спрямована на перспективу її діяльності.

Проте все ж таки варто зазначити, що у загальному усі методи управління ризиками в діяльності будь-якої організації поділяються на якісні та кількісні. Якісний аналіз вважається більш складним методом, так як передбачає необхідність ґрунтовних знань як теорії економіки, бізнесу, фінансів, так і низки спеціальних предметів, необхідних для підготовки конкурентоздатного на ринку праці фахівця певного напрямку[19]. Проте якісний аналіз ризиків у підприємницькому середовищі дійсно актуальний.

Щодо кількісного аналізу ризиків, то він передбачає числове визначення величини окремих видів ризиків, а також сукупного ризику всього вибраного напрямку підприємницької діяльності. Специфічною рисою кількісного аналізу ризиків організації є його неоднозначність, адже величина отриманих результатів може змінюватися залежно від обраного методу проведення оцінки ризиків організації. Серед методів, які належать до якісного аналізу ризиків, виокремлюють чотири основні групи [18]:

експертні: дають змогу визначити рівень ризику в тому разі, коли

відсутня необхідна інформація для здійснення розрахунків або порівняння, подібні методи базуються на опитуванні кваліфікованих спеціалістів з наступною статистично-математичною обробкою результатів цього опитування;

економіко-статистичні: застосовуються лише за умови достатньо великого обсягу статистичної інформації для отримання точної кількісної величини рівня ризику, саме за допомогою цих методів обчислюється середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації;

розрахунково-аналітичні: призначені для розрахунку відносно точного кількісного вираження рівня ризику на основі внутрішньої інформаційної бази самого підприємства (переважно застосовуються при оцінці ризику неплатоспроможності і ризику зниження фінансової стійкості);

аналогові: дають змогу оцінити рівень ризику по окремих операціях на основі порівняння з аналогічними, вже багаторазово здійснюваними операціями, водночас, для порівняння використовують як власний, так і зовнішній досвід здійснення таких операцій.

Тобто, якісні методи аналізу ризиків насамперед спрямовані на залучення експертних знань, економічних даних та точної статистики, хоча саме за допомогою них можна отримати досить точні дані щодо фінансових та економічних ризиків. Загалом, основними результатами якісного аналізу ризиків є: виявлення конкретних ризиків і причин, що їх породжують, аналіз і вартісний еквівалент гіпотетичних наслідків можливої реалізації визначених ризиків, пропозиції щодо заходів з мінімізації збитку і, нарешті, їх вартісна оцінка.

У свою чергу, кількісні методи передбачають оцінку ризику в абсолютному і відносному вираженні. В абсолютному вираженні ризик вимірюють частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому еквіваленті. Водночас, у відносному вираженні ризик вимірюють різними безрозмірними показниками, що є відношенням двох чи більше показників. До найбільш розповсюджених кількісних методів аналізу ризиків організації варто віднести:

статистичний метод; метод експертних оцінок; рейтинговий метод; метод аналогій; метод дерева рішень; аналітичний метод. Водночас, з метою більш детального розкриття змісту кожного з методів наведемо їхню більш розгалужену характеристику (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Методи оцінки ризиків у діяльності організації

Тип методу	Характеристика методу	Особливості методу	Точність оцінки
Статистичний метод	Визначає рівень певного ризику за допомогою аналізу статистичних даних діяльності підприємства	Під час його застосування аналізуються всі статистичні дані організації.	Середня
Експертний метод	Базується на аналізі даних діяльності підприємства експертами в досліджуваній галузі, здійснюється оцінка вірогідності виникнення певних подій та витрат	Визначення переліку факторів, що обумовлюють рівень певного виду ризику та вагових коефіцієнтів кожного з них для узагальненої оцінки рівня ризику.	Невисока
Метод аналогій	Дає змогу визначити рівень ризику за окремими найбільш масовими операціям підприємства, використовуючи як власний досвід, так і досвід конкурентів.	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проект»* та притаманні йому ризику	Невисока
Розрахунково-аналітичний метод	Передбачає використання прикладних математичних моделей під час оцінки ризику	Застосовується на перед інвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності «проекту» вцілому	Абсолютна
Метод доцільності витрат	Проводиться розподіл витрат підприємства	Можливість пошуку шляхів зниження ризику через статтю витрат з максимальним ризиком	Середня
Аналітичний метод	Під час оцінки ризику будуються діаграми залежності підприємства від чинників ризику та визначаються критичні	За допомогою аналітичних розрахунків, використовуючи дані бухгалтерської	Абсолютна

	значення.	звітності та управлінського обліку, встановлюючи достатність майна.	
--	-----------	---	--

Примітка. Систематизовано автором

У таблиці 1.4 зазначено лише найбільш доступні та відомі в економіці методи управління ризиками, однак весь перелік сучасних інструментів, які сприяють зниженню рівня невизначеності розміщений у додатку (табл.А.2). Проте проаналізувавши дані таблиці 1.4, необхідно зазначити, що усі кількісні методи не зможуть дати однозначних даних щодо певного виду ризиків, тому вони мають більш загальний характер, лише вказуючи на певну невизначеність в діяльності організації. Окрім цього, кожен з цих методів має власну специфіку реалізації та відповідно точність наданих результатів у процесі його впровадження, що зумовлює необхідність здійснення попереднього детального аналізу результатів їх реалізації у власній діяльності.

Адже насамперед будь-який метод оцінки ризиків повинен бути адаптивним та відповідати специфіці діяльності організації в цілому або буде впроваджуватися у конкретній сфері установи. Тому найкращим варіантом застосування відповідних методів, які допоможуть визначити певну проблематику та можливість виникнення ризику у конкретній ланці діяльності організації, забезпечуючи найбільш швидке реагування на їх вплив, повинна стати комплексна система боротьби з ризиками[22, с.87]. Загалом, усі ці методи надають різний результат, і саме від цього керівник повинен відштовхуватися в першу чергу при обранні необхідного інструменту подолання невизначеності.

Також існує певний перелік методів усунення ризиків, які поєднують у своєму змісті як кількісний так і якісний аналіз, забезпечуючи найбільш результативний процес управління ризиків у організації (табл. 1.5). Проте за для більш детального опису цих методів, визначимо їх основні переваги та недоліки в процесі реалізації в організації.

Аналізуючи методи наведені в табл. 1.5, які поєднують як кількісний так і якісний аналіз ризику, варто зазначити, що вони мають певні умови, які

створюють необхідність їх використання. Адже якщо ми будемо досліджувати саме фінансовий ризик організації, доцільнішим буде застосування математичного моделювання, однак ця процедура досить багатоскладова та вимагає математичних знань, що робить її доступною та необхідною лише в конкретних випадках. У свою чергу, здійснення аналізу статистичних даних установи конкретного відділу чи сегменту передбачає значно легшу процедуру, хоча також вимагає зібрання усієї інформації про певний вид діяльності організації разом з відповідними показниками, що вказує на певні часові затрати для реалізації цього методу оцінки ризиків. Тобто, будь-який метод вимагає певних витрат як часу так і фінансів (у певних випадках), формуючи певні власні переваги та недоліки цього інструменту аналізу ризиків.

Таблиця 1.5. Переваги і недоліки основних методів оцінки ризиків, які поєднують кількісний та якісний аналіз

Основні підходи	Недоліки	Переваги
Аналіз статистичних даних	Проблеми формування статистичних даних; не вся інформація піддається статистичній обробці; висока ресурсоємність.	Ймовірність виникнення втрат достовірно вимірюється
Обробка думок експертів	Висока суб'єктивність	Аналіз даних, які не піддаються методу статистичних вимірів
Математичне моделювання	Складність первинного застосування методу ранжування припущень	Ранжування припущень та констант; низькі затрати часу

Джерело: [27, с.70]

Ще одним досить сучасним методом управління ризиками організації, який ще не набув великого розповсюдження, є Fuzzy-технологія в ризик-менеджменті. Адже в сучасних умовах доречним є використання спеціальних методів і відповідних інструментів, що позбавлені недоліків і обмежень класичних базисних підходів оцінки ризику. Серед основних переваг fuzzy-технологій виділяють такі процеси: оцінка реальних об'єктивних і суб'єктивних невідомостей відносно ризикових ситуацій, здатність ефективно працювати з нечіткими і неповними поточними даними при відсутності статистики в унікальних умовах, при цьому навіть зовнішні і внутрішні фактори ризику можуть бути визначені тільки якісно[24].

Тобто, Fuzzy-технологія ризик-менеджменту призначена для моделювання комерційних операцій, проектів і діяльності організацій в умовах інформаційної невизначеності; класифікації і оцінки реальних ризиків операцій в цих умовах; аналізу і прогнозування показників фінансово-економічної ефективності операцій за наявності чинників ризику; оцінки стійкості операцій, проектів і компаній в цілому до зміни їх вихідних характеристик і ризиків; вироблення рекомендацій для ухвалення рішень з управління ризиками; документування і обґрунтування запропонованих рішень. Водночас, усі процеси допомагають досить чітко сформулювати причини ризику з відповідними даними, передбачаючи можливість одразу формування необхідних інструментів для їх ліквідації.

У свою чергу, результатом цілісного застосування розробленої технології для оцінки рівня ризику є ризик-паспорт. Ризик-паспорт – це документ всебічного аналізу і розрахунку рівня ризику конкретної операції або сукупності операцій, виступаючи одним із варіантів внутрішніх звітів для менеджерів, що широко практикуються в процесі контролінгу, при отриманні і обробці комерційної інформації і прийнятті управлінських рішень. Однак, технологія отримання ризик-паспорту передбачає виконання моделювання і розрахунків на персональних комп'ютерах з використанням аналітичного програмного забезпечення [23]. Проте все ж таки, ризик-паспорт має суттєві переваги: аналіз операції виконується з погляду її трьох основних взаємопов'язаних обставин (юридичної реалізованості, економічної ефективності, безпеки); відсутнє все другорядне, що не впливає на суть, а лише запобігає точному розумінню операції; розробка ризик-паспорту виконується за допомогою комп'ютерної техніки за відпрацьованою технологією, що надає їй оперативного характеру. Отже, ризик-паспорт насамперед допомагає визначити рівень важливості окремих чинників ризику, формуючи підсумковий рівень ризику операції (їх сукупності).

Окрім цього, Fuzzy-технологія реалізується у три етапи, які є послідовними та доповнюють один одного. Перший етап передбачає



структуризацію логістичних операцій, представлення інформації щодо них у вигляді подальшого аналізу з використанням розрахунків. Водночас, під час другого етапу формуються задачі якісної і кількісної оцінки ризиків. Останній етап зосереджений на забезпеченні рішення задачі управління ризиками, під час якого визначаються ризикові області входних параметрів, що найбільшою мірою впливають на досягнення кінцевої мети операції. Саме під час дотримання усіх етапів впровадження Fuzzy-технології підприємство здатне визначити найбільш доцільні умови виконання бізнес-задачі організації. Тобто, Fuzzy-технологія досить новітня для нашої економіки та підприємницької діяльності, адже вимагає від працівників не лише базових знань з фінансів, маркетингу та менеджменту, а ще й потребує аналітичного мислення з інформаційним відтворенням.

Загалом, також до переліку сучасних технологій управління ризиками варто віднести: мозковий штурм, контрольні листи, метод Файн-Кінні, облік ризику (risk score), оцінка ризиків на основі матриці «ймовірність-збиток», аналіз дерева несправностей (FTA), аналіз дерева подій (ETA), аналіз причин та наслідків, аналіз «краватка-метелик», причинно-наслідковий аналіз, аналіз рівнів захисту (LOPA), метод побудови матриці наслідків і вірогідності, система Елмері, аналіз сценаріїв (SWIFT), аналіз першопричини (RCA), аналіз видів та наслідків відмов (FMEA) [28, с. 55].

Таким чином, ефективність процесу управління ризиками залежить насамперед від правильно обраних методів їх мінімізації та стратегії, яка б забезпечила їхнє результативне впровадження у діяльність організації. Адже інструментів, які допомагають своєчасно виявити ризик, визначити його характер та запобігти його виникненню досить багато. Водночас, усі сучасні методи мають власну специфіку реалізації та необхідні умови для подальшого застосування, тому в першу чергу при обранні необхідного інструменту управління ризиками слід орієнтуватися на можливості організації та очікуваний результат. Тобто, в цілому саме завдяки використанню різноманітних сучасних технологій, процес управління ризиками стає більш

адаптивним до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ФІТОСАНІТАРНА ЛАБОРАТОРІЯ»

#### **2.1. Дослідження процесу управління ризиками в діяльності організації**

У сучасному світі досить часто власник підприємства чи керівник організації приймає рішення в умовах невизначеності, що насамперед вказує на ризиковість цього вибору. Адже ризик – це невід’ємна складова будь-якої діяльності, мінімізація якого потребує досвіду та значних вмінь, навичок від керівника організації. Подібні рішення, які включають відповідний рівень ризикованості, управлінець повинен приймати на будь-якому етапі діяльності організації, тому що цей процес безпосередньо пов’язаний з усіма аспектами управлінської діяльності. Зокрема, ризики передбачають імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей [26, с. 30]. Водночас, процес боротьби з ризиками розглядається як систематизований механізм з багатьма складовими, які тісно взаємодіють один з одним.

Адже розробка ефективних методів управління ризиками у будь-якій організації сприяє формуванню раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики і роботи, регулювання соціально-психологічних відносин на підприємстві, створення позитивного іміджу та покращенню конкурентоспроможності на ринку в цілому.

Зокрема, Державна установа «Хмельницька обласна фітосанітарна лабораторія», діяльність якої досліджується у цій роботі, досить часто має справу з ризиками, що зумовлює необхідність створення ефективного механізму їх усунення. Адже ця установа є державною та займається проведенням різноманітних фітосанітарних аналізів речовин та продуктів, які

ввозяться на територію нашої країни, особливо у місто Хмельницький. Загалом, організація зустрічається під час здійснення власної діяльності як із зовнішніми, так і з внутрішніми ризиками, зумовленими зміною ситуації в політичному та економічному середовищі країни в цілому. Тому ДУ «Хмельницька фітолабораторія» при виборі необхідної методики управління ризиками повинна надавати перевагу адаптивній стратегії, яка враховує кілька можливих варіантів вирішення будь-якої проблеми.

Проте в умовах сучасних реаліях, військового стану в країні, рівень можливих ризиків значно збільшився, впливаючи негативно на діяльність організації в цілому. Основними факторами впливу на рівень ризиків організації ДУ «Хмельницька фітолабораторія» наразі виступають нестабільна економічна, політична та соціальна ситуація, плинність кадрів, відсутність необхідної кількості енергопостачання та затримка заробітної плати.

Загалом, процес управління ризиками в організації повинен бути адаптивним до діяльності кожної з них, враховуючи власні ресурси, матеріальну базу та масштаб самого підприємства[21, с. 44]. У сучасній економіці, виокремлюють загальні та спеціальні методи управління ризиками організації. Варто зауважити, що персональний склад організації налічує до 50-ти, тому рівень плинності кадрів протягом декількох останніх років тут незначна. Тому у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» зазвичай під час управління ризиками використовувалися загальні методи їх мінімізації. До переліку базових методів усунення ризиків в організації належать [32, с.60]: методи відхилення від ризику; методи локалізації ризику; методи дисипації ризику; методи компенсації ризику.

Зокрема, усі ці методи насамперед спрямовані на забезпечення постійного моніторингу ринку, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Досліджуючи практичні аспекти ДУ «Хмельницька фітолабораторія» слід зазначити, що одним з найрозповсюдженіших є метод компенсації, який передбачає один напрямок боротьби з різноманітними факторами впливу, створюючи відповідні механізми попередження небезпеки. Однак, цей метод в

цілому передбачає трудомістку роботу та налічує безліч складних схем, прогнозів, які насамперед допомагають визначити можливі майбутні ризики організації. Тому у процесі управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» більшою мірою фігурують основні складові методи компенсації, а не самий метод, до прикладу запровадження постійного моніторингу конкурентів, передбачаючи постійний аналіз основних факторів впливу на рівень ризикованості діяльності організації, що особливо важливо в сучасних умовах.

Водночас, під час дослідження процесу управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» також функціонує метод ухилення від ризику, основним змістом якого є відмова від можливих ризиків. У нашому випадку, ДУ «Хмельницька фітолабораторія» займається проведенням різноманітних аналізів сільськогосподарської продукції, тому для неї важливо обрати ефективну технологію реалізації цієї функції, знайти партнерів, які могли б співпрацювати з ними та обрати правильне обладнання для досягнення необхідного результату [29, с.45].

Крім цього, у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» частково застосовують метод локалізації під час процесу унеможливлення виникненню майбутніх ризиків. Адже ДУ «Хмельницька фітолабораторія» насамперед функціонує на території м. Хмельницького, надаючи більшу кількість своїх послуг в межах Хмельницької області, таким чином оберігаючи себе від можливих небажаних ризиків на інших ринках.

Однак, слід зазначити, що ДУ «Хмельницька фітолабораторія» має загальний та спеціальний фонд фінансування, і саме спеціальний фонд залежить від наданих цією організацією платних послуг: проведення фітоаналізів, дослідження продуктів сільськогосподарського характеру на наявність шкідників та інших речовин. Тому ДУ «Хмельницька фітолабораторія» повинна використовувати усі методи в комплексі, але чітко розраховувати власні ресурси для їх ефективної реалізації в процесі управління ризиками. Щодо методу дисипації, необхідно зауважити, що цей метод не є

складовою процесу мінімізації ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія», тому що це державна установа, яка не реалізує власні функції через акціонерні товариства та фінансово-промислові групи.

Важливою складовою сучасної економіки вважають новітні технології управління ризиками в організації чи на підприємстві, ці методи зазвичай вимагають більш осучасненої технологій їх реалізації та залучення додаткових як фінансових так і людських ресурсів. На мою думку, орієнтуючись на специфіку діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія», було б доцільно у перспективі застосувати метод аутсорсингу під час управління ризиками. У загальному розумінні, аутсорсинг – це процес передачі певних функцій або конкретного процесу іншій організації (у нашому випадку лабораторії), керуючись принципом субпідряду [30].

Саме за допомогою впровадження аутсорсингу у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» можна збільшення кількість, якість наданих платних послуг організації, масштабування її на ринку та підвищення конкурентоспроможності за рахунок застосування більш сучасних технологій проведення фітоаналізів. Крім цього, метод аутсорсингу досить актуальний в період військового часу, коли постачання електроенергії на території всієї країни є нестабільним, для нашої Хмельницької області також це було актуально.

Однак, з метою раціонального використання методу аутсорсингу у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» необхідно провести детальний аналіз матеріальних витрат та часу, порівнюючи з ймовірним заробітком та отриманням нових можливостей. Тобто, процес управління ризиками передбачає постійний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на організацію, досліджуючи також власні ресурси та можливості за для їх унеможливлення. Отже, з метою більш детального розгляду процесу впровадження різноманітних методів у діяльність ДУ «Хмельницька фітолабораторія» зазначити базову схему їх реалізації (рис.2.1). Саме за допомогою цієї схеми можна визначити основні етапи та відповідні інструменти впровадження методу аутсорсингу в організації.



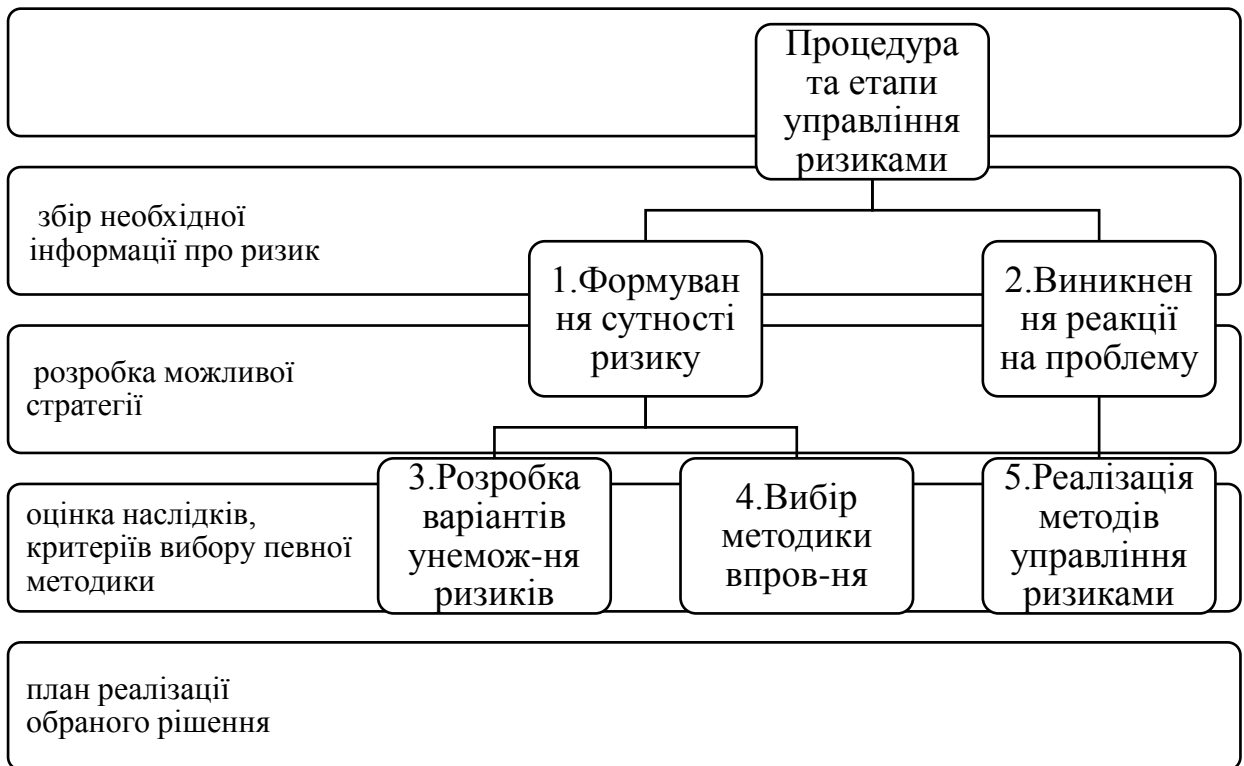


Рисунок 2.1 – Механізм управління ризиками ДУ «Хмельницької фітолабораторії»

Примітка. Складено на основі даних ДУ «Хмельницької фітолабораторії»

Відповідно до рисунку 2.1 усі етапи процесу управління ризиками у ДУ «Хмельницької фітолабораторії» тісно взаємодіють один з одним, доповнюючи функціональні обов'язки один одного. Проте необхідно розуміти, що від обраної стратегії та послідовності дій впровадження будь-якого методу мінімізації ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» залежить характер наслідків для усієї організації в цілому. Окрім цього, необхідно усвідомлювати, що кожна організація самостійно обирає необхідну стратегію та відповідно інструменти її реалізації, орієнтуючись на власні фінансові та людські ресурси. Тому основними засобами, які повинні обов'язково використовуватися при впровадженні нових методів усунення ризиків, є постійний моніторинг та проведення комунікативних консультацій з працівниками[22].

Крім цього, надзвичайно важливе місце в процесі управління ризиками у будь-якій організації займає раціональний розподіл функцій щодо мінімізації ризиків між її структурними підрозділами. Зокрема, на ДУ «Хмельницька



фітолабораторія» усі повноваження, які відносяться до запобігання виникнення можливих ризиків, розподіляються за кількістю загальних обов'язків кожного з працівника або в цілому відділу [22]. Тому усю інформацію про певні ризики організації досліджують та збирають кілька відділів організації, але найбільша відповідальність за визначення необхідної методи їх мінімізації належить керівнику та його заступнику. Загалом, за для більш конкретизованих даних щодо функцій управління як внутрішніми так і зовнішніми ризиками між структурними підрозділами ДУ «Хмельницька фітолабораторія» наведемо таблицю (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Розподіл функцій з управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» між його працівниками та структурними підрозділами

№ з/п	Функція з управління ризиками	структурні підрозділи/посади									
		Директор	Заступник директора	Гол. бухгалтер	Кадровий відділ	Фітолабораторія	Юрист	Відділ насінництва	Відділ фітопроцедур	Відділ реєстрації зразків	Загальний відділ
1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11	12
<b>Стратегічний рівень</b>											
<i>управління зовнішніми ризиками</i>											
1.	Проведення моніторингу змін стратегії розвитку економічного сектору України;	+	+	+		+		+			
2	Визначення напрямів ефективного використання ресурсів організації	+	+		+				+		
3	Зміна вимог споживачів, проведення аналізу конкурентів на ринку	+	+	+		+		+	+		
4	Дослідження міжнародного ринку з метою укладення договору про співпрацю	+	+	+			+				
<i>управління внутрішніми ризиками</i>											
1	Розширення/скорочення наданих платних послуг (фіоаналізів, еспертиз)	+	+	+	+					+	
2	Проведення комплексного аналізу фінансових ризиків	+		+	+						
3	Моніторинг фін. сере-ща	+		+							

## Продовження табл.2.1

<b>Оперативний рівень</b>										
<i>управління зовнішніми економічними ризиками</i>										
1.	Підвищення рівня цін на забезпечення технічного забезпечення організації, на електроренергію		+	+			+			+
2.	Втрата зв'язків з іншими організаціями, які розташовані на території, де відбуваються військові дії			+		+	+	+		
3.	Виконання договірних зобов'язань	+		+			+			+
<i>управління внутрішніми економічними ризиками</i>										
1.	Аналіз оборотних активів підприємства			+	+					
2.	Моніторинг дебіторської заборгованості			+	+		+			
3.	Моніторинг кредиторської заборгованості			+	+					
4.	Оптимізація наявної й простроченої заборгованості			+	+		+			
5.	Дотримання технологічного процесу проведення фітоаналізів та забезпечення високої якості наданих послуг			+			+	+	+	+
6.	Аналіз збереження майна підприємства			+	+	+	+	+	+	+
7.	Забезпеченість персоналом	+		+		+		+	+	

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень

Керуючись даними таблиці 2.1, слід зауважити, що у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» існує два рівня управління ризиками: оперативний та загальний. Ця класифікація насамперед зумовлена тим, що організації не є масштабною, відповідно не виникає необхідності розподіляти функції щодо управління ризиками на більшу кількість рівнів. Водночас, у таблиці 2.1 чітко видно, що певний моніторинг ризиків у конкретній галузі проводять майже усі відділи ДУ «Хмельницька фітолабораторія». Адже кожен відділ має власну специфіку, яка наділена відповідними ризиками, які найбільш точно здатні визначити саме працівники цього відділу. Тому на мою думку, розподіл функцій щодо мінімізації ризиків на ДУ «Хмельницька фітолабораторія» досить оптимальний. Однак, з метою ще ефективнішого механізму

передбачення можливих ризиків варто було б додати кілька додаткових складових у кожному рівні як зовнішнього так і внутрішнього середовища, які б були адаптовані під сучасні реалії, а саме нестабільну ситуацію в країні через військові дії на її території [31].

Підсумовуючи, слід зазначити, що процес управління ризиками працює лише за умови комплексного аналізу діяльності організації та відповідно впровадження системного підходу щодо його реалізації в майбутньому. Крім цього, обов'язковою умовою зниження рівня ризиків організації виступає постійний аналіз ринку, конкурентів, сучасних тенденцій, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Адже наразі Україна потерпає від війни з країною-агресором, що є надзвичайно нестабільним та негативним фактором впливу на економіку держави в цілому. Тому кожна організація повинна враховувати всю нестабільність політичної, економічної та соціальної ситуацію, під час безпосереднього вибору необхідної стратегії управління ризиками, яка насамперед буде спрямована на оцінку прийнятності отриманого рівня ризику, вибір методів зниження (збільшення) ризиків та забезпечення її розвитку загалом.

## **2.2. Аналіз та оцінка ризиків в діяльності організації**

У загальному розумінні, процес оцінки ризиків в організації – це важлива складова будь-якої стратегії, виступаючи невід'ємною складовою успішного функціонування організації. Загалом, оцінку ризиків можна поділити на два типи, що тісно взаємодіють один з одним: якісний і кількісний. У свою чергу, якісний аналіз направлений на визначення (ідентифікацію) чинників, області та видів ризиків конкретної організації. До прикладу, при аналізі фінансового стану підприємства, ми можемо оцінити такі показники якісні ризиків як ліквідність активів, рентабельність та рівень заборгованості [33, с. 75].

Водночас, кількісний аналіз ризиків повинен надати можливість чисельно визначити розміри окремих ризиків, включаючи обсяг наслідків в цілому.

Варто розуміти, що оцінка ризиків повинна проводитися у кожному секторі організації, з метою забезпечення максимального уникнення будь-яких ризиків під час її функціонування.

Аналізуючи ризики у ДУ «Хмельницької фітолабораторії» слід їх розподілити на характерні (базові), ті що виникають в ході здійснення діяльності організації та ті, що виникають в умовах військового стану в країні. У сучасній умовах, кожна організація, в тому числі ДУ «Хмельницька фітолабораторія», зіштовхнулася з багатьма ризиками, які неможливо було попередньо визначити та відповідно обрати необхідну стратегію їх подолання [34]. Зокрема, саме нестабільність чинників внутрішнього та зовнішнього середовища в країні, зумовило необхідність перегляду наявної системи управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» та впровадження нових більш сучасних, адаптивних технологій мінімізації можливих ризиків організації.

Адже останнім часом усі рішення характеризуються певною ризикованістю, яка зумовлена насамперед нестабільним економічним та політичним становищем в державі та на ринку в цілому. У загальному розумінні, процес оцінки ризиків займає надзвичайно важливе місце в системі управління невизначеністю в організації. Проаналізувавши процес управління ризиками в ДУ «Хмельницька фітолабораторія» було виявлено, що ця складова успішного функціонування потребує певного осучаснення, тому орієнтуючись на отриманні дані насамперед сформуємо рекомендовану процедуру оцінки ризиків для її діяльності. Загалом, до складових системи оцінки ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія», яка б надала можливість швидкого реагування на зміну середовища на ринку, належать [36, с. 79]:

наявність механізму, що забезпечить оперативне коригування швидкоплинних процесів організації у визначений термін;

проведення специфічної внутрішньої аналітичної роботи, включаючи роботу з документацією, що відбиває ризикові події, їх градацію (постійно існуючі і нові ризики) і характер їхнього впливу на функціонування і розвиток

підприємницької структури;

відтворення відповідних схем, які демонструють причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми і внутрішніми ризиками.

Однак, варто розуміти, що для ефективної реалізації подібної процедури оцінки ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» слід застосовувати відповідні методи, вибір яких залежить від багатьох чинників, до прикладу ступеню значущості ризику та його впливу на діяльність установи. Тому з метою подальшого обрання необхідного методу аналізу ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» відтворимо шкалу рівня впливів ризиків на її функціонування в умовах певних обмежень: військового стану (табл.2.2).

Таблиця 2.2. Шкала рівня впливу ризиків на діяльність підприємства під час обмежень через пандемію

Шкала	Рівень шкали	Характеристика рівня шкали
1.	Незначний	Відсутність помітного впливу ризиків не викликає необхідність негайної реакції
2.	Малий	Слабкий вплив ризиків, що передбачає їх подальший моніторинг
3.	Середній	Помірний вплив ризиків передбачає реакцію, спрямовану на їх усунення або мінімізацію впливу (у разі неможливості усунути)
4.	Високий	Значний вплив ризиків передбачає негайну реакцію на їх дію, коригуючи принципи роботи структури
5.	Катастрофічний	Руйнівна дія ризиків на ключові напрямки функціонування організації передбачає повну зміну стратегії і тактики роботи підприємницької структури, а також залучення значних додаткових коштів на усунення ризиків

Джерело: [39]

Аналізуючи таблиці 2.2, слід зазначити, що ризики можуть мати різний характер виникнення, власну специфіку впливу на діяльність організації, зумовлюючи використання тих методів аналізу ризиків, які відповідають їх шкалі впливу на установу в цілому. Проте одним з способів вдосконалення процесу управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» варто розглянути трирівневу систему оцінки, яка здатна спрогнозувати внутрішні ризики елементів організації, її основних підсистем і загальний ризик підприємства як системи (рис.2.1).

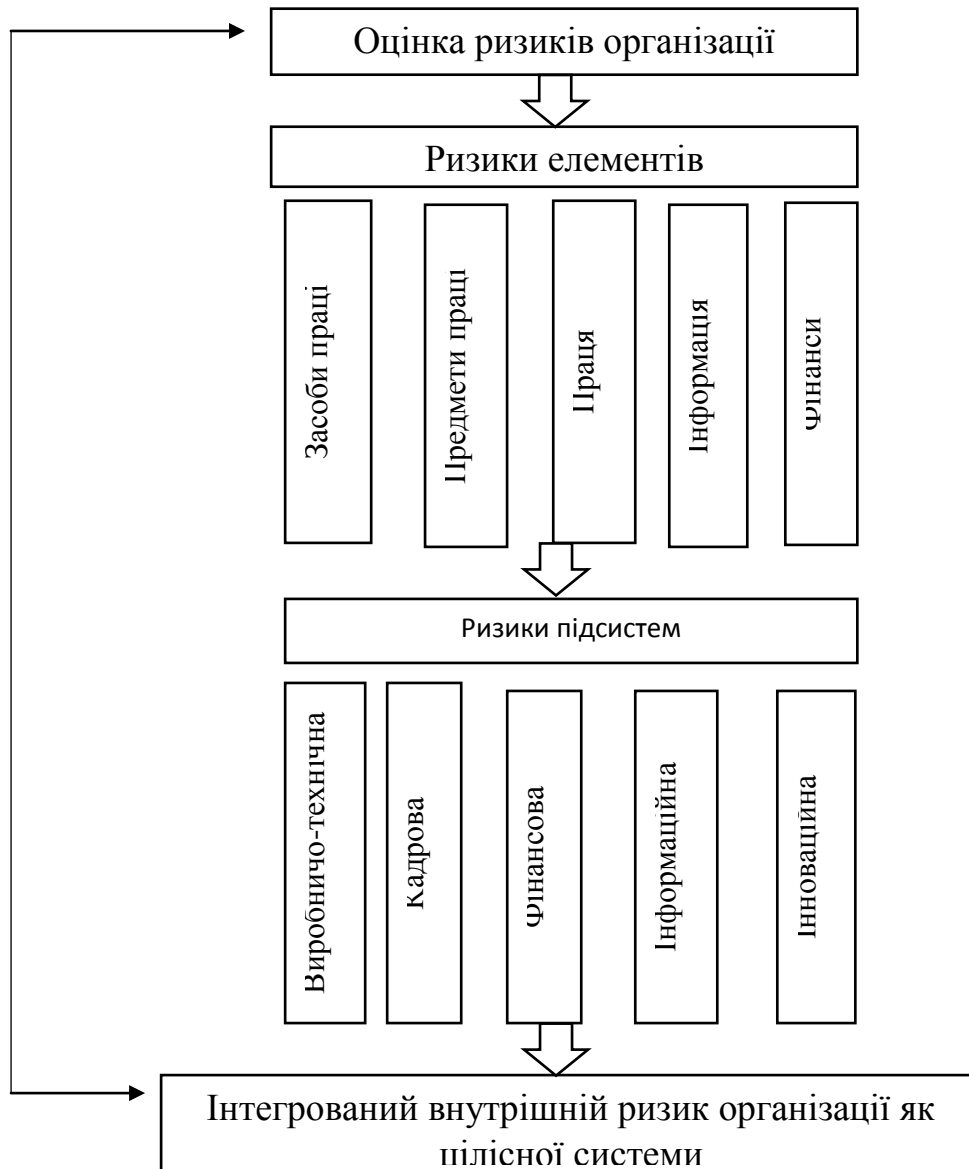


Рисунок 2.1 – Трирівнева система оцінювання внутрішніх ризиків у  
ДУ «Хмельницька фітолабораторія»

Примітка. Систематизовано автором

Загалом, внутрішні ризики у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» займають досить значну частину, опираючись на те, що діяльність установи не є масштабною та не передбачає надзвичайно значимих зовнішніх ризиків за умови дотримання базового методу «ухилення від ризиків», який робить акцент на підтриманні стабільності в усьому (партнерах, споживачах, обладнанні). Водночас, аналізуючи кожну з підсистем, варто зазначити, що усі вони складають цілісну систему оцінювання внутрішніх ризиків, до прикладу,

фінансова підсистема включає планування, нагромадження, розподіл та ефективне використання різних фінансових ресурсів, відповідно ризики якої призводять до недоотримання прибутку та втрати інших фінансових ресурсів[36].

У свою чергу, до кадрової та інтелектуальної підсистем організації входять кількісний та якісний склад персоналу, його здібності, компетентність, продуктивність та ефективна праця. Саме цій підсистемі характерні ризики пов'язані з некомпетентністю персоналу, непрофесійність працівників та відсутність необхідної мотивації для отримання бажаних результатів у діяльності організації[45, с.64].

Тому ключовою складовою успішного уникнення можливих ризиків у діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія» не лише у внутрішньому середовищі, а ще й у зовнішньому, виступає застосування різноманітних методів уникнення ризиків в цілому. Усі методи, які допомагають знизити рівень ризикованості діяльності організації, характеризуються власною специфікою впровадження та подальшої реалізації, відрізняючись один від одного основними інструментами, що застосовуються для досягнення мети організації [38, с. 40].

Тому з метою більш наглядного застосування методу управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» наведемо приклад впровадження такого інструменту оцінки ризиків як метод Монте-Карло. Зокрема, цей метод аналізу ризиків слід використовувати вже на першому етапі управління ризиками: ідентифікації ризиків діяльності організації, оцінки потенційних небезпек, їх наслідків та ймовірності виникнення ризику. Саме на цьому етапі, як правило, усувають ті ризики, які не відповідають цілям а також ризики з незначними наслідками або з дуже низькою ймовірністю виникнення[37]. Крім цього, ідентифікація ризиків передбачає перевірку як внутрішніх так і зовнішніх факторів впливу.

Однак, спершу потрібно визначити вагомість впливу факторів на рівень ризику у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за допомогою детального аналізу

основних техніко-економічних показників її діяльності за період 2020-2022 років (табл.2.3). Усі розрахунки здійснювалися відповідно до чітко визначених формул, які будуть розміщені у додатку (табл.А.1).

Таблиця 2.3. Динаміка основних техніко-економічних показників у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за 2020-2022 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту 2021 р. до 2020 р., %	Темп росту 2022 р. до 2021 р., %
1	2	3	4	5	6
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	2890520	2930456	2967540	101,38	101,27
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	289050	2904529	2990453	1004,85	102,96
Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	12090	16750	11675	138,54	69,70
Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	20790	12763	13897	61,39	108,89
Чистий прибуток від реалізації	5 000 000	5 100 000	5 200 000	102	101,96
Сума нарахованого зносу, тис.грн.	2407869	2509892	2589071	104,24	103,15
Фондомісткість	0,57	0,57	0,56	100	98,24
Фондовіддача	1,73	1,74	1,75	98,06	98,52
Середньорічна вартість основних фондів	2 877 646	2 927 217	2 960 731	101,7	101,1
Дохід	5 100 000	5 330 460	5 400 080	104,5	101,3
Продуктивність праці	78431,37	84000	95918, 36	107,1	104,18
Собівартість (1 послуги)	145	152	156	104,8	102,6
Рентабельність	98,03	95,67	96,29	97,5	100,6
Чисельність зайнятих	44	46	47	104,5	102,1

Примітка. Складено на основі даних ДУ «Хмельницької фітолабораторії»

Аналізуючи дані таблиці 2.3, слід зазначити, що основні показники, які відображають рівень економічної ефективності ДУ «Хмельницька фітолабораторія» вказують на її успішне функціонування, зокрема, усі показники є нормованими. Проте варто звернути увагу саме на різницю у показниках відповідно до конкретних видів ризиків, до прикладу, дані таблиці 2.3 чітко вказують на те, що фінансові ризики займають перше місце у системі управління ризиками, тому що найбільше техніко-економічних показників діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія» пов'язані саме з фінансовою складовою[22]. Надалі важливим елементом, який потребує постійного моніторингу є конкурентоспроможність організації та аналіз її конкурентів на



ринку, що безумовно потребує застосування певного інструменту для врегулювання цього елемента в процесі мінімізації ризиків в цілому. Водночас, найменш значущою складовою системи управління ризиків відповідно до отриманих даних є показник плинності кадрів, розмір якого є мінімальним, що вказує на те, що виникнення ризиків у цій підсистемі є мінімальним. Тому проаналізувавши важливість конкретних ризиків саме для ДУ «Хмельницька фітолабораторія» було б доцільно скласти відповідну таблицю з визначенням конкретної ймовірності виникнення кожного з цих ризиків у межах організації (табл.2.4).

Таблиця 2.4. Ієрархія ризиків залежно від впливу та ймовірності виникнення у ДУ «Хмельницька фітолабораторія»

Вплив ризику і ймовірність виникнення	Рівень ризику (інтерпретація)	Класифікація ризику	Приклад ризику
Великий вплив і велика ймовірність виникнення Великий вплив і середня ймовірність виникнення	Дуже висока. Це найбільші ризики, на які компанія повинна звертати особливу увагу.	А	Фінансовий ризик, пов'язаний з недоотриманням необхідних коштів для закриття основних потреб
Середній вплив і велика ймовірність виникнення	Високий. Ці ризики мають або велику ймовірність виникнення, або значний вплив	В	Конкурентоспроможність організації та втримання її позицій на ринку
Середній вплив і середня ймовірність виникнення	Середнє. Існує середня ймовірність того, що можуть виникнути ризики зі значним впливом	С	Неможливість повноцінно функціонувати через нестабільне політичне становище та війну в державі.
Середній вплив і мала ймовірність появи. Низький вплив і середня ймовірність появи	Низький вплив і середня ймовірність появи	Д	Плинність кадрів, нестача персоналу
Низький вплив і мала ймовірність виникнення	Незначний. Це ризики з низькою ймовірністю виникнення та малим впливом.	Е	Формування некомфортного середовища в колективі (однак цей ризик є найменш ймовірним)

Джерело: [41, с.55]

Тобто, в цілому дані таблиці 2.4 свідчать про те, що поняття ризику є універсальною кількісною мірою потенційної небезпеки, що дає змогу провести коригування вихідних цілей і стратегії щодо вирішення завдань аналізу ризику, порівняння небезпек різного походження та механізмів їх дії. Водночас, усі ризики вони характеризуються власним ступенем ймовірності та впливу невизначеності безпосередньо на діяльність установи, які слід розподілити за допомогою вищезазначеного методу Монте Карло [42, с.80]. Загалом, після розподілу на певні літери, які відрізняють кожен вид ризику за ступенем небезпечності та розміром негативних наслідків на діяльність організації, варто скласти ще одну таблицю, яка надасть можливість визначити величину їхнього впливу у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Матриця ризиків відповідно до ймовірності виникнення ризику та його впливу

Ймовірність виникнення ризику	Низький вплив (Незначний його лише потрібно зареєструвати)	Середній вплив (Розумний вплив, потребує моніторингу)	Високий вплив (Буде мати значний вплив)
Низька (менш ймовірно)	E	D	C
Середня (можливе виникнення у визначених межах)	D	C	B
Висока (ймовірно виникають)	C	B	A

Джерело: [40]

Відповідно до таблиці 2.5 реєстр ризиків, їх оцінка та матриця ризиків передбачають первинні дані для виявлення та оцінки ризиків за допомогою методу моделювання, а саме методу Монте-Карло. Зокрема, цей метод передбачає багатокomпонентний статистичний метод, який базується на різних повторюваних сценаріях, використовуючи який можна визначити певні види ризиків, їхній вплив та відповідно обрати необхідну методику їх усунення. Тобто розробляється відповідний «реєстр ризиків», який включає усі потенційні джерела ризику, враховує їх за видами та категоріями, водночас надаючи оцінку щодо наслідків, які можуть спричинити ці ризики. Тому за

допомогою методу Монте-Карло можна дослідити ризики установи, враховуючи їхню важливість та ймовірність виникнення, що є надзвичайно важливим для забезпечення успішного процесу оцінки ризиків в цілому. Проте необхідно зазначити, що цей метод потребує використання програмного забезпечення: майстер-PERT, саме це програмне забезпечення дозволяє провести багатоітераційний аналіз[44]. Проте варто розуміти, що найбільшою проблематикою у галузі управління ризиками ДУ «Хмельницька фітолабораторія» є відсутність сучасних технологій запобігання можливих ризиків, які б допомогли швидко підлаштовуватися під будь-які зміни на ринку. Окрім цього, процес управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» має досить несистематичний характер, що безумовно впливає на якість результату застосування обраного механізму.

Тобто, проаналізувавши процес управління ризиками було з'ясовано, що механізм мінімізації ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» досить застарілий, адже керівництво зазвичай використовує базові методи аналізу ризиків: статистичний та аналітичний метод. Загалом, для ефективної діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія» необхідно здійснювати постійний моніторинг цілей та завдань організації, формуючи конкретну необхідність у впровадженні постійної системи управління ризиків та дослідження впливів факторів на ринок в цілому [43, с. 60]. Водночас, необхідно детально проаналізувати можливості організації та чітко виокремити бажаний результат, який установа хоче отримати після впровадження певного інструменту аналізу ризиків, насамперед для збереження якості наданих послуг та конкурентоспроможності ДУ «Хмельницька фітолабораторія». Тому здійснення ефективної оцінки та аналізів ризиків будь-якої організації повинно стати невід'ємною складовою, яка здатна забезпечити успіх її діяльності навіть в умовах невизначеності.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ФІТОСАНІТАРНА ЛАБОРАТОРІЯ» ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 3.1. Концептуальні засади удосконалення управління ризиками в діяльності організації

У загальному розумінні, система управління ризиками включає основні найбільш ефективні та адаптовані під діяльність кожної організації напрями мінімізації можливих перешкод. ДУ «Хмельницька фітолабораторія» - це державна організація, діяльність якої відповідно до проведеного вище аналізу та дослідження основних технічно-економічних показників не перебуває в зоні надзвичайно високого ризику. Однак, основна мета ДУ «Хмельницька фітолабораторія» спрямована на мінімізацію можливих ризиків, особливо у зв'язку з військовим станом в державі та нестабільним економічним, політичним становищем. Проаналізувавши усі основні економічні показники функціонування ДУ «Хмельницька фітолабораторія» навіть попри початок військових дій у 2022 році, можна стверджувати, що фактичні результати відповідають необхідному рівні прибутковості її діяльності.

Водночас, під час проведення дослідження процесу управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» було сформовано певну проблематику, яка потребує подальшого вдосконалення та внесення необхідних змін, спрямованих на отримання бажаного результату. Загалом, у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» зазвичай використовуються базові методи усунення ризиків, до прикладу, метод компенсації, порівняння чи статистичний метод. Однак, проаналізувавши запит організації та можливості (фінансові та людські), було з'ясовано, що на території цієї установи можна застосовувати значно ширший спектр сучасних інструментів мінімізації ризиків. Крім цього, у другому розділі

цього дослідження було наведено практичний приклад застосування сучасної технології управління ризиками, а саме методу Монте-Карло, який виступає доступним інструментом для ДУ «Хмельницька фітолабораторія» і потребує лише відповідного забезпечення.

Однак, все ж таки з метою подальшого розвитку системи управління ризиками на ДУ «Хмельницька фітолабораторія» та отриманням навичок прогнозування можливих невизначеностей, варто виокремити основні напрями подолання ризиків у діяльності цієї установи. Загалом, слід зазначити щодо двох дієвих концепцій вдосконалення процесу управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія»: традиційної та сучасної.

Традиційна концепція ризик-менеджменту спрямована насамперед на створення безпечного середовища функціонування організації за рахунок базових методів (моніторинг, аналіз ринку, опитування). Тобто, традиційній концепції властивий фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент [46, с.78]. У свою чергу, сучасна концепція у своїй основі містить інтегрований підхід до управління та безперервний ризик-менеджмент. Досить часто основними напрямками інтегрованої концепції управління ризиками є застосування різних методологій, таких як: використання системи збалансованих показників (Balanced Score Card), застосування логістичних принципів в управлінні окремими видами ризиків, перехід до інтегрованих систем управління ризиками[48]. Однією з надзвичайно ефективною та популярною методикою є BSC у системі управління ризиками, яка базується на аналізі зв'язків між заходами, розробленими в рамках збалансованої системи показників та заходами системи управління ризиками та виявлення з них заходів, що сприятимуть зниженню ризиків [47, с. 90].

Тобто, ця програма не потребує великих фінансових затрат, проте для встановлення та впровадження BSC у діяльність ДУ «Хмельницька фітолабораторія» необхідний кваліфікований спеціаліст, який зможе налаштувати та пояснити механізм дії цієї програми конкретному працівнику

установи. Адже ця методика допомагає знизити рівень ризику організації, забезпечивши відповідність реалізації діяльності до її основних цілей в цілому. Окрім цього, варто зазначити, що під час проведення дослідження було з'ясовано, що перелік інструментів, які забезпечать ефективне управління ризиків у діяльності організації досить багато. До переліку найбільш оптимальний та результативних інструментів оцінки ризиків, опираючись на специфіку ДУ «Хмельницька фітолабораторія» та її можливості, належать[51]:

1) детерміновані методи, які базуються зазвичай на певній кількісній диференціації та розподілі надзвичайних ситуацій та наслідків надзвичайних ситуацій, однак недоліком цього методу є необхідність проведення складних математичних розрахунків та досить значні фінансові витрати на проведення експериментальних досліджень.

2) ймовірнісні методи, ці методи є більш прогресивними, тому що дозволяють знаходити оптимальний варіант рішення, який базується на кількісній залежності між небезпечними факторами та ймовірністю їх реалізації, водночас, надають можливість знаходити оптимальні технічні рішення для конкретних об'єктів.

3) ймовірнісно-статистичні методи, які здатні припускати як оцінку ймовірності виникнення несприятливої події, так і розрахунок відносної ймовірності того або іншого шляху розвитку процесу;

4) методи аналізу ризиків в умовах невизначеностей нестатистичної природи, зазвичай застосовуються для опису невизначеності джерела ризику, що зумовлено відсутністю повної інформації.

Підсумовуючи вищезазначене, слід зауважити, що перелік доступних сучасних технологій та базових методів досить розгалужений, що зумовлює попередню необхідність аналізу власної діяльності організації, ринку та конкурентів в цілому. Адже насамперед обрана методика управління ризиками повинна підлаштовуватися під специфіку діяльності організації, надаючи їй можливість досягнути поставлених цілей у визначений термін.

Водночас, обираючи найбільш доцільну методику управління ризиками у

ДУ «Хмельницька фітолабораторія», необхідно орієнтуватися на ресурси організації та масштабність її цілей, тому що процес провадження будь-яких нових методів удосконалення процесу мінімізації ризиків потребує чіткого аналізу витрат, з метою розуміння її окупності в організації. Важливою складовою напрямів покращення механізму мінімізації ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» повинне бути застосування принципів логістики та координації, заснованих на загальних підходах до процедур реагування та регулювання ймовірності прояву загроз в управлінні ризиками на підприємстві, з метою забезпечення реалізації її функцій [50]. Окрім цього, необхідно звернути увагу на процес аналізу та оцінки ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія», який виступає невід'ємною складовою цілісної системи управління ризиками і повинен розглядатися як комплекс взаємопов'язаних в одне ціле складових, здатних регулювати усі фактори впливу на функціонування організації.

Тому основними напрямками осучаснення механізму здійснення аналізу та оцінки ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» повинні стати конкретні інструменти, які забезпечать результативне функціонування організації з постійним моніторингом рівня ризику (табл.3.1). Водночас, одразу за допомогою таблиці зазначимо практичне застосування вказаних рекомендацій вдосконалення процесу оцінки та аналізу ризиків безпосередньо в діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія».

Таблиця 3.1. Основні рекомендації щодо оцінки та аналізу ризиків та їх практичне застосування у ДУ «Хмельницька фітолабораторія»

Напрямок	Практичне застосування
1	2
Управління ризиками повинно здійснюватися з урахуванням цільових орієнтирів діяльності організації та її основними функціями.	Необхідно впровадити періодичний моніторинг саме конкурентів та потреб на ринку, для того, щоб постійно вдосконалювати платні послуги організації (проведення фітоаналізів, експертиз), що безпосередньо допоможе підвищити конкурентоспроможність установи та зменшити ризики зниження попиту на їх послуги.
Проведення детального аналізу ринку, конкурентів та власних ресурсів з метою	Сконкретизувати власні переваги на недоліки діяльності організації в порівнянні з конкурентами, з метою об'єктивного розуміння обстановки на ринку.

об'єктивної оцінки установи.

Продовження табл.3.1

1	2
Реалізація єдиної політики щодо взаємозалежних ризиків з урахуванням їхнього динамічного характеру.	Здійснювати постійний запис основних економічних показників за певний період, визначаючи найбільш вагомі прогалини в конкретній галузі (фінансовій, кадровій і тд), відповідно до цієї зібраної інформації обрати механізм, який насамперед буде враховувати специфіку діяльності установи.
Застосування більш ширшого переліку сучасних інструментів вдосконалення процесу аналізу ризиків.	Впровадити необхідні методи запобігання ризиків, які будуть доступними фінансово для організації, що безперечно позитивно вплине на результат діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія».

Примітка. Систематизовано автором на основні проаналізованих даних про діяльність ДУ «Хмельницька фітолабораторія»

Загалом, усі ці напрями зосереджені на мінімізації величини коливання між очікуваними наслідками та дійсними результатами в діяльності установи. Слід зазначити, що ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за кількістю працівників не є великою організацією, адже її персональний склад становить 45 осіб, тому необхідно обрати найбільш раціональну методику подолання ризиків з метою її ефективного реалізації серед працівників. Також необхідно чітко розподілити обов'язки щодо здійснення необхідних досліджень, аналізу стану ринку та проведення періодичного моніторингу. Саме в цьому випадку, розподіл функціональних обов'язків щодо моніторингу та відповідно запобігання ризиків між структурними підрозділами виступає надзвичайно важливою складовою ефективного процесу аналізу ризиків в цілому [49, с. 35].

Тому я вважаю, що для ДУ «Хмельницька фітолабораторія» найбільш вдалою буде активна методика подолання ризиків, яка насамперед спрямована на попередження ризикових подій, здійснення моніторингу та контролю за ризиками. Крім цього, важливою складовою саме активної методики щодо мінімізації ризиків є адаптивний характер, який допомагає організації в будь-яких умовах, особливо звертаючи увагу на сучасні реалії, зберігати ефективність та цілісність власної діяльності[53]. Адже влучно обрані напрями удосконалення процесу управління ризиками у ДУ «Хмельницька



фітолабораторія» допоможуть збільшити кількість наданих платних послуг за проведення різних фітоаналізів та досліджень, що значно покращити матеріально-технічну базу організації [52, с.55]. Крім цього, необхідно розглядати ризики як динамічну величину, здатну впливати на суб'єкт як негативним, так і стимулюючим чином. Тому основною метою запровадження системи управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» є збільшення обсягів наданих послуг іншим організаціям, масштабування організації завдяки усуненню максимальної кількості можливих ризиків.

Водночас, запровадження будь-якого методу управління ризиками вимагає використання чіткого механізму, який характеризується конкретними етапами та їх послідовністю. Загалом, процес управління ризиків повинен бути адаптованим під специфіку діяльності організації, проте все ж таки певна стандартність впровадження нового інструменту запобігання ризиків повинна бути дотримана організацією. Тому з метою більш ефективного застосування нових сучасних технологій управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» наведемо схему, яка допоможе забезпечити ефективне впровадження нових методів усунення ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» (рис.3.1).

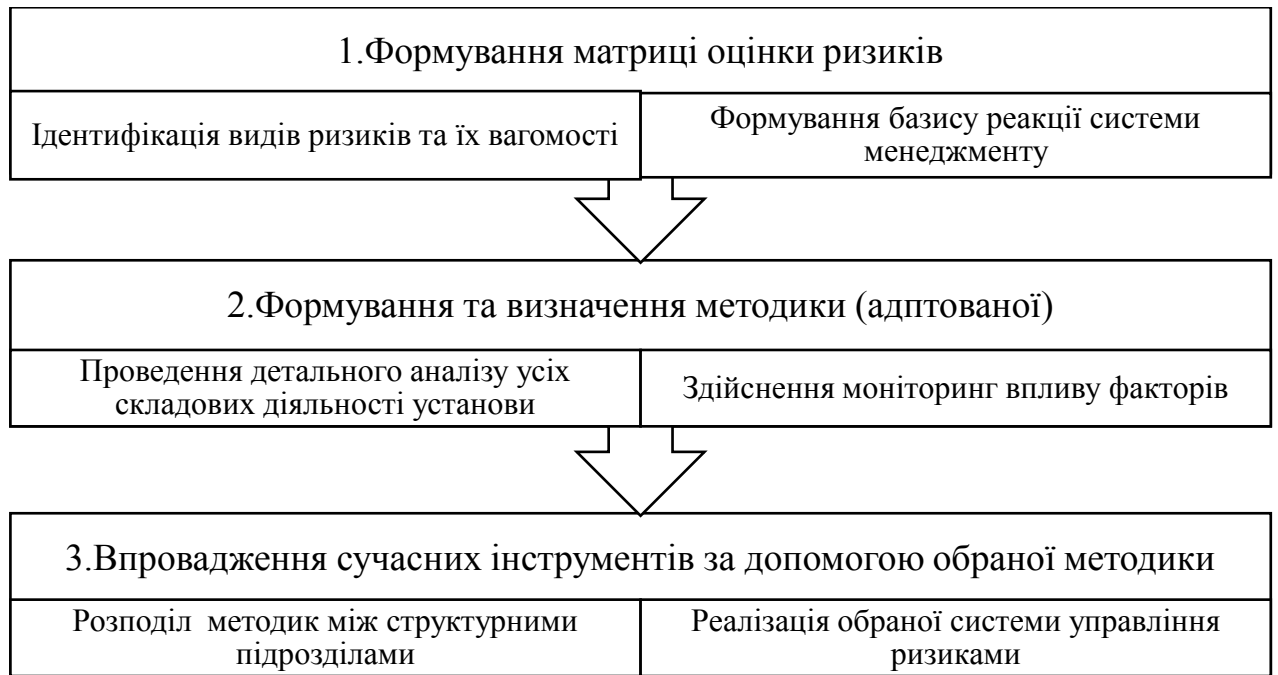


Рисунок 3.1 – Рекомендований процес впровадження сучасних технологій у ДУ «Хмельницька фітолабораторія»

Примітка. Складено автором на основі отриманих даних ДУ «Хмельницька фітолабораторія»

Загалом, для забезпечення цілісного та успішного функціонування ДУ «Хмельницька фітолабораторія» в умовах певної ризикованості варто надати перевагу саме кількісним та якісним методам подолання ризику в цілому. Адже лише за умови комплексного застосування цих методів організація зможе осучаснити власний механізм управління ризиками, створюючи більш адаптивні умови для їх своєчасної ліквідації. Зокрема, потрібно орієнтуватися на динаміку основні показники діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія», статистика яких за останній період: 2020-2022 років, вказує на рентабельність установи та її окупність. Тому з огляду на ці результати дослідження, варто обрати механізм управління ризиками, який надасть можливість підтримувати якість наданих послуг установою та забезпечувати найбільш швидке реагування на можливі ризики.

У сучасних реаліях, коли всі організації перебувають у стані невизначеності через війну в державі, яка зумовила значні проблеми з фінансування організацій, енергопостачанням та неможливістю здійснювати певні функції організації протягом певного часу, досить ефективним сучасним

методом є аутсорсинг. У загальному розумінні, аутсорсинг передбачає передачу частини можливих послуг організації іншим підрозділам чи окремим структурним одиницям, які займаються проведенням фітоаналізів. Основними інструментом впровадження цього методу є збільшення кількості наданих послуг ДУ «Хмельницька фітолабораторія» [55, с.67].

Проте, розглядаючи застосування цього методу в контексті забезпеченості реалізації необхідної кількості послуг в умовах військового часу, завдяки аутсорсингу можна делегувати певні функції організації іншій установі, яка перебуває в більш безпечному місці або має стабільне постачання світла для нормального функціонування. ДУ «Хмельницька фітолабораторія» на щастя знаходиться у достатньо спокійній області, однак, проблеми зі світлом мали досить затяжний характер, зумовлюючи неможливість виконувати норму реалізації власних послуг.

Тому у цьому випадку, аутсорсинг виступає надзвичайно ефективним методом мінімізації ризиків пов'язаних з відсутністю комфортних умов для функціонування ДУ, водночас, впровадження аутсорсингу допоможе значно збільшити кількість платних послуг, покращивши конкурентоспроможність організації на ринку. Таким чином, делегувавши певні функції щодо проведення аналізів чи перевірки речовин на виявлення шкідників, ДУ «Хмельницька фітолабораторія» зможе за менший час реалізувати більше наданих послуг та підняти прибутковість установи загалом. Однак процедура впровадження будь-якого методу, в тому числі аутсорсингу, потребує попереднього визначення доцільності застосування цього методу у діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія».

Ще одним найбільш доступним напрямом мінімізації ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» слід вважати метод оптимізації ресурсів. Цей метод варто розглядати як більш базовий та менш затратним як фінансово так і за витратами людських ресурсів. Загалом, його специфіка полягає у раціональному використанні усіх необхідних ресурсів для реалізації діяльності організації, особливо цей впровадження цього методу є актуальним в умовах

сьогодення[54, с. 48]. Адже на початку військових дій в Україні постачання електроенергії та світла було надзвичайно нестабільним або його взагалі не було протягом тривалого часу, що призводило до зниження результативності діяльності організації та створенню некомфортних умов праці для працівників через низьку температуру в приміщеннях. Подібна ситуація склалась і у ДУ «Хмельницька фітолабораторія», тому керівництво установи було вимушено придбати генератор, який б міг забезпечити певною мірою нормальну діяльність працівників та організації в цілому. Проте все це зумовило виникнення нових ризиків: додаткових витрат на паливо, зменшення продуктивності працівників, несвоєчасне виконання поставлених цілей організації.

Тому одним з рішень, які б могли покращити рівень управління ризиками в подібних умовах є оптимальне використання ресурсів, а саме впровадження б-ти годинного робочого дня або певного графіку виходу працівника. Саме такий метод допоміг би зменшити використання генератора, водночас і витрати на його обслуговування [57, с.70]. Окрім цього, впровадження методу раціонального використання ресурсів збільшило б продуктивність працівників, які б були вмотивовані працювати швидше та віддавати необхідний результат за менший час. І останньою перевагою цього методу саме у військовий час, слід вважати надання працівникам більшої безпеки, у вигляді можливості перебувати більшість часу в безпечних місцях (будинках чи за містом).

Також досить доцільно було б звернутися до ще одного сучасного інструменту мінімізації ризику: SWOT-аналізу. У загальному розумінні, цей метод допомагає оцінити переваги та недоліки діяльності організації, включаючи моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів організації. Метод SWOT-аналізу допомагає детально дослідити усі ризики на ринку, мінімізувавши їхнє виникнення в подальшій діяльності організації.

Крім цього, перевагою цього методу є мінімальне затрата людських та матеріальних ресурсів, тобто залучення SWOT-аналізу в процес управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» не принесе значної шкоди

бюджету організації [56]. Ще однією позитивною рисою цього методу є досить зрозумілий механізм визначення та дослідження ризиків на ринку, який передбачає прості розрахунки та легкість в оформленні результатів.

Проте SWOT-аналіз не здатен розрахувати правильно усі можливі ризики та фактори впливу на процес управління ризиками, адже він насамперед допомагає провести стратегічний аналіз, тому отримані дані вони є більш комплексними та не сконкретизованими, відповідно потребують ще більшої деталізації з метою забезпечення найбільш вищого результату. Однак, цей все ж таки метод варто впровадити у здійснення процесу управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія», акцентуючи на його доступності як за ресурсами так і за механізмом реалізації.

Підсумовуючи все вищесказане, доцільно сформулювати ключові умови, завдяки яким процес управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» стане більш ефективним:

1) управління ризиками на ДУ «Хмельницька фітолабораторія» повинно відповідати вимогам системності, що дозволяє не лише моделювати процеси функціонування організації, а ще й аналізувати вплив інших організацій на ринку;

2) управління ризиками повинно містити точну, достовірну, повну та актуальну інформацію про можливі ризики, включаючи моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів;

3) процес управління ризиками має бути адаптивними до будь-яких змін на ринку, включаючи нестабільність ситуації в державі;

4) здійснення постійного моніторингу діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія» та ризиків, які можуть виникнути в подальшому, метою максимального точного та швидкого їх усунення;

5) впровадження у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» більш сучасних технологій управління ризиками, які здатні за незначної кількості затрат, досягнути необхідних результатів;

6) управління ризиками має включати аналітичний інструментарій, що

дозволяє виявляти прихований економічний, виробничий та інноваційний потенціали організації.

Як висновок, слід зазначити, що процес управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» повинен відображати систему цілісних інструментів, які допомагають мінімізувати рівень можливих ризиків, включаючи як зовнішні так і внутрішні фактори впливу. Водночас, основні напрями вдосконалення процесу управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія», опираючись на специфіку її діяльності, насамперед повинні бути адаптивними та містити сучасні інструменти, які забезпечать більш швидке досягнення поставлених цілей. Зокрема, важливо розуміти, що будь-яка методика подолання ризиків повинна бути сфокусована на максимальному запобіганню виникнення можливих ризиків, аналізуючи одразу всі сфери діяльності організації[59]. Тому найбільш важливою рекомендацією щодо вдосконалення процесу управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» є формування власного осучасненого механізму, який буде налічувати адаптивні інструменти, завдяки яким буде налагоджено ефективний процес його функціонування в межах установи.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо удосконалення управління ризиками в діяльності організації**

На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується постійним зростанням конкуренції і нестабільністю усіх сфер діяльності, підприємства, бажаючи оптимізувати свою діяльність і зменшити рівень її ризикованості, використовують різноманітні методи. Адже загалом бажання будь-якої організації реалізувати більшу кількість наданих послуг за менший час досить зрозуміле, водночас, зберігаючи їхню якість [65, с. 78].

Проаналізувавши процес управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія», було сформовано конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу мінімізації ризиків, і одним із інструментів є метод

аутсорсингу. Загалом, цей метод побудований на співпраці, яка надає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникаючи додаткових витрат і збільшуючи прибутковість завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління [58, с. 40]. Окрім цього, застосування методу аутсорсингу допомагає підвищити конкурентоспроможність організації на ринку, адже завдяки цьому способу ДУ «Хмельницька фітолабораторія» може реалізувати більшу кількість послуг за коротший час, підтримуючу високу якість наданих послуг. Проте насамперед впровадження методу аутсорсингу потребує ретельного аналізу витрат та засобів, які необхідні для реалізації цієї технології. Окрім цього, необхідною складовою застосування методу аутсорсингу є проведення порівняння затрат та можливого прибутку при використанні його у діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія».

Існує кілька видів аутсорсингу, у нашому випадку, найбільш доцільним буде застосування саме функціонально-орієнтований, який передбачає процес передачі деяких другорядних функцій для зменшення витрат компаній, що є особливо актуальним для сучасних умов функціонування підприємств[60]. Адже за допомогою аутсорсингу ДУ «Хмельницька фітолабораторія» зможе передати певні функції іншій організації, яка має відповідні навички, збільшуючи обсяг наданих послуг і відповідно прибуток. Крім цього, ДУ «Хмельницька фітолабораторія» може співпрацювати з організаціями, які мають більш сучасне обладнання, що надасть можливість установі реалізувати додаткові, абсолютно нові послуги, формуючи перевагу над конкурентами.

Таким чином, використання аутсорсингу передбачає те, що підприємство зосереджує всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним і передає інші функції надійному партнеру. Процес впровадження аутсорсингу передбачає комплекс взаємопов'язаних етапів, які реалізуються на договірній основі [62, с. 53]. Тому з метою більш конкретизованого пояснення можливих перспектив використання аутсорсингу під час процесу управління ризиками у ДУ

«Хмельницька фітолабораторія» зазначимо відповідну схему (рис.3.2).

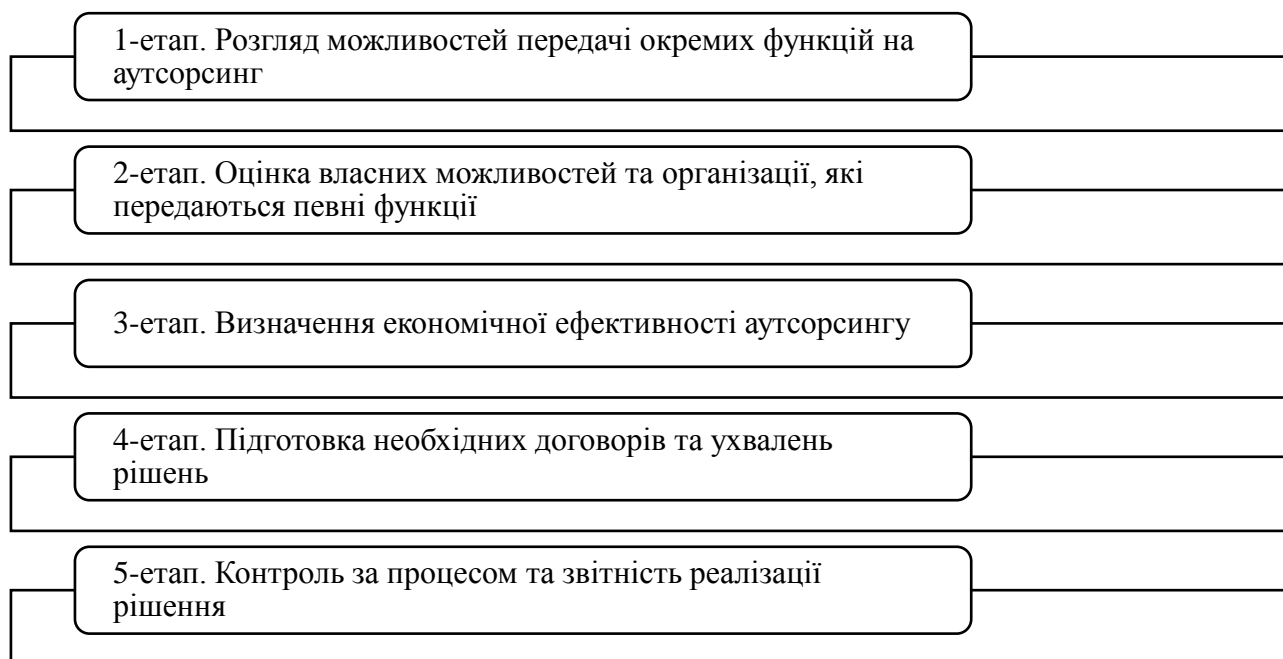


Рисунок 3.2 – Послідовність впровадження аутсорсингу у ДУ «Хмельницька фітолабораторія»

Примітка. Систематизовано автором

Відповідно до етапів впровадження аутсорсингу у ДУ «Хмельницька фітолабораторія», слід зазначити, що надзвичайно важливим етапом є визначення економічної ефективності застосування аутсорсингу. Адже саме забезпечення необхідної ефективності методу вказує на його доцільність впровадження безпосередньо у систему управління ризиками. Окрім цього, обов'язково потрібно проаналізувати переваги та ризики, що виникають за умови використання певного інструменту. Тому насамперед зазначимо основні особливості застосування аутсорсингу як сучасного інструменту мінімізації ризиків у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» (табл.3.2).

Таблиця 3.2. Переваги та ризики використання аутсорсингу

Переваги	Ризики
Зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю	Втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва
Підвищення якості та надійності	Зниження продуктивності праці власних працівників
Концентрація уваги на основних цілях підприємства	Збільшення витрат при передачі другорядних функцій
Доступ до додаткових ресурсів, нових	Зниження якості товарів та послуг



технологій та знань	
Скорочення операційних витрат	Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера
Збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство	Чітке планування виробництва товарів та закупівель необхідних матеріалів
Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру	Відсутність досвіду спілкування з аутсорсинговими компаніями

Джерело:[63]

Аналізуючи дані таблиці 3.2 варто зауважити, що найбільшою перевагою аутсорсингу є швидкість та зручність, яка забезпечує організації можливість розширення кількості або спектру наданих нею послуг. Водночас, застосування методу аутсорсингу у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» надає можливість сфокусувати увагу на гарантування споживачеві високої якості за менший період часу, що однозначно підвищить її конкурентоспроможність на ринку. Проте все ж таки необхідно розуміти, що впровадження аутсорсингу як перспективного інструменту зниження ризиків організації потребує ретельної підготовки, а саме пошук надійного та професійного партнера (організації), розрахунок витрат, аналіз можливого результату [64, с. 68]. Адже ефективність від впровадження цього методу можлива лише за умови існування повної прозорості відносин та встановлені надійних партнерських взаємовідносин між організаціями, що безпосередньо сформували певну домовленість.

Також було розраховано економічну доцільність методу аутсорсингу у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за формулою:

$$E_{aут} = (\sum V_{вр}) / (\sum V_{aут}), \quad (3.1)$$

де  $E_{aут}$  - ефективність аутсорсингу;

$V_{вр}$  - сума витрат на виконання функцій за допомогою внутрішніх ресурсів;

$V_{aут}$  - сума витрат на виконання функцій за допомогою аутсорсингу.

Зокрема, сума витрат на реалізацію основних функцій щодо проведення фітоаналізв за допомогою ДУ «Хмельницька фітолабораторія» становить 30 000 грн в місяць, а сума витрат на виконання функцій за допомогою аутсорсингу становить 20 000 грн в місяць, що відповідно вказує позитивний ефект від впровадження цього методу. Адже якщо ефективність аутсорсингу

$E_{aut} > 1$ , а у нашому випадку, ефективність аутсорсингу дорівнює два, що є більшим одиниці[61].

Отже, можемо зробити висновок про доцільність застосування аутсорсингу у діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія». Адже метод аутсорсингу насамперед спрямований на стабілізацію розвитку ДУ «Хмельницька фітолабораторія» в умовах невизначеності, водночас знижуючи рівень виникнення можливих ризиків пов'язаних з впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Однак, необхідно детально розрахувати витрати на впровадження аутсорсингу на ДУ «Хмельницька фітолабораторія» та можливі доходи від його застосування. Як висновок, слід зазначити, що обираючи ефективний метод управління ризиками, в першу чергу організація повинна орієнтуватися на бажаний результат та власні можливості, і лише за цієї умови будь-яка сучасна технологія зможе зменшити рівень невизначеності.

## ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів управління ризиками організації за допомогою сучасних технологій. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. На основі докладного вивчення наукової літератури встановлено, що ризик складає об'єктивно неминучий елемент прийняття будь-якого управлінського рішення, включаючи певну невизначеність, яка має власні особливості. Зокрема, ризик займає невід'ємне місце в функціонування будь-якої організації, відрізняючись лише специфікою виникнення та подальшими наслідками для підприємства. Водночас, управління ризиками передбачає процес моделювання можливості відхилення наявних показників діяльності організації від бажаних результатів, що відповідно зумовлює застосування ефективної методи врегулювання ризиків та покращення діяльності установи. У свою чергу, механізм управління ризиками містить взаємопов'язані складові, забезпечення яких відбувається завдяки використанню сучасних технологій.

2. Визначено, що основними інструментами врегулювання рівня ризикованості в діяльності організації є сучасні технології, які характеризуються власною специфікою реалізації та особливостями подальшого застосування. Зокрема, існує досить велика кількість методів управління ризиками, які класифікують за відповідними ознаками. Адже кожна організація обирає необхідний та найбільш доцільний спосіб мінімізації ризиків, керуючись власним запитом та результатом в цілому.

3. Досліджено процес управління ризиками у ДУ «Хмельницька фітолабораторія», де діє власна система мінімізації ризиків, яка має досить застарілий механізм функціонування та потребує певного вдосконалення за допомогою сучасних технологій. Адже система сучасних технологій

управління ризиками на ДУ «Хмельницька фітолабораторія» повинна мати насамперед адаптивний характер, який надасть можливість швидко та своєчасно реагувати на усі зміни на ринку. Окрім цього, ефективна методика управління ризиками повинна містити різноманітні інструменти, які тісно взаємодіють один з одним, доповнюючи один одного та забезпечуючи найбільш результативне подолання можливих ризиків. Тому для забезпечення результативного процесу управління ризиками необхідно використовувати як кількісні так і якісні методи.

4. Проведено аналіз ризиків ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за допомогою методів мінімізації ризиків, зміст та механізм впровадження яких має індивідуальний характер. Крім цього, до переліку основних базових способів оцінки та аналізу ризиків у діяльності організації варто віднести: ухилення від ризику; розподіл ризику між учасниками; страхування ризику; максимальну ліквідацію ризиків; здійснення альтернативного планування; створення гнучкої структури функціонування; моніторинг інформації; навчання і тренування; застосування гнучких технологій; впровадження адаптивних методів. Також було відображено практичне застосування методу Монте-карло у діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія» та сформовано основні переваги впровадження цього методу.

5. Розроблено концептуальні засади удосконалення управління ризиками організації, які насамперед повинні бути адаптивними та відповідати специфіці діяльності ДУ «Хмельницька фітолабораторія». Адже в сучасному світі усі організації функціонують в умовах певної невизначеності, що зумовлює необхідність використання сучасних технологій. Тому основними та найбільш ефективними напрямками вдосконалення процесу мінімізації ризиків у діяльності організаціях повинні стати: використання сучасних методів запобігання ризиків, здійснення постійного моніторингу, створення власної методики класифікації ризиків та впровадження механізму реагування на зміни в межах ринку.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження аутсорсингу як методу

удосконалення процесу управління ризиками в діяльності організації. Зокрема, метод аутсорсингу передбачає передачу певних функцій іншій установі, яка володіє необхідною компетенцією для реалізації послуг наданих їй організацією. Водночас, цей метод надає можливість ДУ «Хмельницька фітолабораторія» збільшити сегмент власних послуг, забезпечивши високу якість за менший проміжок часу. Окрім цього, ця сучасна технологія допоможе знизити ризик невиконання поставлених цілей організацією, водночас збільшивши власну конкурентоспроможність на ринку. Проте впровадження будь-якого методу покращення механізму управління ризиками потребує детального аналізу витрат та засобів, які забезпечують його реалізацію.

Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності як ДУ «Хмельницька фітолабораторія» так і інших суб'єктів господарювання при удосконаленні процесів управління ризиками.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабяк Н. Д., Нагорний Є. О. Методи оцінки та розподілу ризиків проектів ДПП. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 117-125.
2. Бабяк Н.Д. Контролінг ризиків проектів державно-приватного партнерства. *Фінанси України*. 2014. № 6. С. 95-111.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
6. Березуцький В.В., Адаменко М.І. Небезпечні виробничі ризики та надійність: навчальний посібник-Харків: НТУ «ХП», 2016. 385 с.
7. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
8. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 116–121.
9. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 34-41.
10. Висоцька А.Ю. Внутрішні та зовнішні ризики організації в умовах військового стану. *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 20 квітня 2023 року)*. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. 311 с.
11. Висоцька А.Ю. Метод компенсації як один з дієвих способів управління ризиками. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП,

2023. 424 с.

12. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.

13. Вітлінський В. В. Системне використання об'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері. *Фінанси України*. 2000. № 12. С. 16–24.

14. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.

15. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2010. 292 с.

16. Вітлінський В.В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. №4. С.247.

17. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті. С.І. Наконечний. К.: ТОВ «Борисфен-М», 2006. 336 с.

18. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2016. 182 с.

19. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42.

20. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон. - екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.

21. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. К.: Державне вид.-інформ. агенство «Зв'язок», 2010. 150 с.

22. Гросул, В. А. Оцінка ризикостійкості в системі адаптаційного управління розвитком торговельного підприємства. *«Молодий вчений»*. 2016. № 12 (39). С. 727–729.

23. Дмитрієв М.М., Кошечкін С.А. Кількісний аналіз ризику інвестиційних проєктів. URL: [http://www.cfin.ru/finanalysis/quant\\_risk.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/quant_risk.shtml) (дата звернення: 01.04.2021).

24. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навч. літ., 2018. 312 с.

25. Звіт із праці ДУ «Хмельницька фітолабораторія за січень-грудень 2022 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.

26. Звіт із праці ДУ «Хмельницька фітолабораторія за січень-грудень 2021 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.

27. Звіт із праці ДУ «Хмельницька фітолабораторія за січень-грудень 2020 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.

28. Звіт про проходження виробничої практики на ДУ «Хмельницькій обласній фітосанітарній лабораторії», 2022. 60 с.

29. Звіт про проходження виробничої практики на ДУ «Хмельницькій обласній фітосанітарній лабораторії», 2022. 60 с.

30. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.

31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.

32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.

33. Зорій, О. М. Особливості застосування аутсорсингу / Тетяна Вікторівна Коваленко. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. *Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка"*, 2013. Том 14. № 3. С. 18-28.

34. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221–229.

35. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій:



навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.

36. Іртищева І. О. Методичні підходи до визначення рівня інвестиційної привабливості галузі, підприємства. М. І. Стегней, М. І. Паук. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, Серія «Економічні науки»* № 5. 2014. м. Харків. С. 15-25.

37. Кравченко, В. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні. Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. пр. К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2008. Вип. 17. С. 159–166.

38. Крамчанінова М.Д., Вахлакова В.В. Пандемії як загрози нового типу для економічної безпеки в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 18–23.

39. Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal>

40. Литюга Ю. В., Ревуцька Н. В. Ризики інноваційної діяльності та сучасні аутсорсингові моделі її здійснення. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць*. К.: КНЕУ, 2012. № 30. С. 61–67.

41. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 6. Т. 1. С. 105–108.

42. Лук'янова В.В. Економічний ризик: навчальний посібник. Т.В. Головач. К.: ВЦ «Академія», 2007. 462 с. 33.

43. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. 312 с.

44. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навчальний посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. К.: Академвидав, 2007. 464с.

45. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький : В.В. Ковальський, 2017. 312 с.

46. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

47. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2055. 224 с.

48. Мельник Ю. Ф., Новиков В. М., Школьник Л. С. Основи управління безпекою харчових продуктів. Навчальний посібник. К.: Вид-во Союзу споживачів України, 2007. 297 с.

49. Мороз В.М. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.

50. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. Г.О. Швиданенко, Л.М. Приходько. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.

51. Петрова В.Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. *Соціальна економіка*. 2015. №12. С. 148–153.

52. Посохов І. М. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту. О. Ходирєва, Г. Ю. Кабиш. Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів 9-ї Міжнар. наук. практ. конф., 26 травня 2017 р. Харків: ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77-78.

53. Походило Є. В., Столярчук П. Г. Імітансний контроль якості: монографія, Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 164 с.

54. Прокопенко Т. О. Теорія систем та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2018. 187 с.

55. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 77-82.

56. Ріщук, Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць*. 2015. № 1(8). Т. 2. С. 77–82.

57. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія. Луганськ: Промдрук, 2014. 389 с.

58. Сікора Л. С. Когнітивні моделі та логіка оперативного управління в

ієрархічних інтегрованих системах в умовах ризику Львів: ЦСД «ЕБТЕС», 2009. 432 с.

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

60. 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.

61. Стандарти управління ризиками (Risk Management Standard) AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

62. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. В.А. Кравченко. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.

63. Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. № 6. С. 84–93.

64. Турко, М. О. Теоретичні основи управління ризиками підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2007. № 5. С. 85–89.

65. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 39–45.

66. Управління якістю. Сертифікація: Навчальний посібник. Р.В.Бичківський, П.Г.Столярчук, Л.І.Сопільник, О.О.Калинський. К.: Школа, 2005. 432 с.

67. Формування фінансового механізму стабілізації економіки України: звіт про НДР. Кер. Н.А. Антонюк. Суми: СумДУ, 2014. 60 с.

68. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 51. С. 171–176.

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

70. Чорней Н. Б. Теорія систем і системний аналіз: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2005. 256с.

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

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

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

74. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу; наук. ред.: Ю. Бажал. Київ: Києво-Могилянська акад., 2011 . 242 с.

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

## Додаток А

Таблиця А.1. Динаміка основних техніко-економічних показників у ДУ «Хмельницька фітолабораторія» за 2020-2022 роки

Техніко-економічний показник	Формула для розрахунків
Фондовіддача	$\Phi = \text{ЧП} / \text{ОФ}_{\text{ср}}$ (читий прибуток/сер.вартість основних засобів)
Фондомісткість	$\Phi_{\text{м}} = \text{ОФ}_{\text{ср}} / \text{ЧП}$ (обернений показник до фондовіддача)
Середньорічна вартість основних засобі	$V_{\text{к.р.}} = V_{\text{поч}} + \sum V_{\text{вв}} * (T_{\text{в}} / 12) - \sum V_{\text{вив}} * (T_{\text{вив}} / 12)$
Продуктивність праці	$\text{ОП}_{(T)} \setminus \text{Ч}_{(T)}$ (вартість вироблених товарів та послуг / введена людська година)
Собівартість	$C_{\text{пар}} \setminus N$ (витрати \setminus кількість виробів; послуг)
Рентабельність	$\text{Пр}_{\text{рп}} \setminus \text{В}_{\text{рп}}$ (чистий прибуток послуг(продукції) \setminus дохід від реалізації продукції (послуг))
Чисельність зайнятих	$\text{Ч}_{\text{заг}} = \sum t_i \setminus (T_{\text{р.п}} * K_{\text{в.п}})$

Джерело [25]

Таблиця А.2. Методи оцінки ризиків у діяльності організації

Тип методу	Характеристика методу	Особливості методу	Точність оцінки
Статистичний метод	Визначає рівень певного ризику за допомогою аналізу статистичних даних діяльності підприємства	Під час його застосування аналізуються всі статистичні дані організації.	Середня
Експертний метод	Базується на аналізі даних діяльності підприємства експертами в досліджуваній галузі, здійснюється оцінка вірогідності виникнення певних подій та витрат	Визначення переліку факторів, що обумовлюють рівень певного виду ризику та вагових коефіцієнтів кожного з них для узагальненої оцінки рівня ризику.	Невисока
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проект» та притаманні йому ризику	Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації	Невисока
Аналіз чуттєвості	Полягає у зміні ефективності проекту за певної зміни одного про-ту	Перевіряє чуттєвість результативної величини по зміні	Невисока

## Продовження табл. А.2

Розрахунково-аналітичний метод	Передбачає використання прикладних математичних моделей під час оцінки.	Застосовується на передінвес-тиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності «проекту» вцілому	Абсолютна
Метод доцільності витрат	Проводиться розподіл витрат підприємства	Можливість пошуку шляхів зниження ризику через статтю витрат з максимальним ризиком	Середня
Аналітичний метод	Під час оцінки ризику будуються діаграми залежності підприємства від чинників ризику та визначаються критичні значення.	За допомогою аналітичних розрахунків, використовуючи дані бухгалтерської звітності та управлінського обліку, можна встановити ймовірність ризику втрати майна, ризику неплатоспроможності тощо.	Абсолютна
Економіко-статистичний метод	Дає змогу визначити рівень фінансового ризику, дисперсію, середньоквадратичне	На базі масиву зібраного статистичного матеріалу визначають величину і частоту	Середня
Метод аналогій	Дає змогу визначити рівень ризику за окремими найбільш масовими операціям підприємства, використовуючи як власний досвід, так і досвід конкурентів.	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проект»* та притаманні йому ризику	Невисока
Метод «сценаріїв»	Розроблення сценарію розвитку проекту в декількох альтернативних варіантах.	Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів.	Середня
Метод Монте-Карло	Ґрунтується на використанні імітаційних моделей для розроблення багатьох сценаріїв.	На практиці даний метод можливо застосовуватше з використанням комп'ютерних програм, розробляючи модель	Середня

## Продовження таблиці А.2

Нормативний метод	Заснований на використанні системи офіційно визнаних нормативів, обраних для оцінки ступеня ризику залежно від цілей аналізу	Зазвичай оцінку ризику в рамках цього методу проводять на основі фінансових коефіцієнтів: ліквідності, заборгованості, автономії, маневреності, іммобілізації, покриття тощо)	Невисока
Імітаційне моделювання	Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв «проекту», що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами	Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів.	Середня

Примітка. Систематизовано автором

**Виконала** студентка 4 курсу  
факультету управління та  
економіки 073 Менеджмент  
денної форми навчання

« \_\_\_\_ » червня 2023 р.  
Підпис Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_

А.Ю. Висоцька

**Науковий керівник**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка

« \_\_\_\_ » червня 2023 р.  
Підпис Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_

Н.П. Захаркевич

**Робота допущена до захисту:**

завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка

« \_\_\_\_ » червня 2023 р.  
Підпис Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_

Н.П. Захаркевич