

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «Управління ризиками підприємства»

<b>Виконав:</b>	студент групи ЕкмМ-21з Чехіра Лілія Юріївна	_____
<b>Науковий керівник:</b>	д.е.н., проф. Юринець Зорина Володимирівна <i>(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)</i>	_____
<b>Рецензент:</b>	_____	_____
	<i>(ПІБ, посада, назва підприємства/установи)</i>	

Львів – 2022

## АНОТАЦІЯ

Чехіра Лілія

### Управління ризиками підприємства

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

У магістерській роботі акцентовано увагу на теоретичних і практичних питаннях управління ризиками підприємства. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та узагальнених висновків, списку використаної літератури.

У першому розділі розкрито зміст та основні елементи процесу управління ризиками підприємства, методи управління ризиками підприємства.

Другий розділ висвітлює аналіз та оцінку управління ризиками у ТОВ Медичний центр «Життя», проведено аналіз процесу управління ризиками на підприємстві та оцінку впливу ризиків на діяльність організації.

Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення управління ризиками підприємства, формуванню системи управління ризиками підприємства, управлінню процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації для забезпечення стану безпеки підприємства.

Робота містить 17 таблиць, 11 рисунків. Список використаної літератури складає 54 найменування. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок.

**Ключові слова:** *ризиками, управління, підприємство, аналіз, оцінка, чинники.*

## ANNOTATION

Chehira Lilia

### Enterprise risk management

*Ivan Franko National University of Lviv*

In the master's thesis the practical and theoretical questions of the research of enterprise risk management have been investigated. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions to the chapters, conclusions, list of references.

The first section contains the content and main elements of process of enterprise risk management, methods of enterprise risk management.

The second section considers the analysis and assessment of risk management in Medical center «Life», analysis of process of risk management in organization, evaluation of risk influencing on enterprise's activity.

The third section of master's thesis is devoted to the directions of improving of enterprise risk management, creation of the enterprise risk management system, managing the process of identifying factors that cause risk situations to ensure the state of security of the enterprise.

The master's thesis contains 17 tables, 11 figures. The list of used literature is 54 items. The total volume of the master's thesis is 100 pages.

**Key words:** *risk, management, enterprise, analysis, evaluation, factors.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна суть управління ризиками підприємства	8
1.2. Процес управління ризиками підприємства	20
1.3. Методи управління ризиками підприємства	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТЗОВ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЖИТТЯ»	41
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	41
2.2. Аналіз процесу управління ризиками на підприємстві	50
2.3. Оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства	57
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Формування системи управління ризиками підприємства	67
3.2. Управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації для забезпечення стану безпеки підприємства	78
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	96

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Управління ризиками підприємства є критично важливою концепцією в поточному бізнес-середовищі, яка підтримує використання інструментів і процесів, спрямованих на моніторинг і пом'якшення різних ризиків. Багато організацій використовують основи ризик-менеджменту для підвищення ефективності та результативності підприємства. Ризик-менеджмент забезпечує цінність, визначаючи можливості в операційній діяльності підприємства та допомагають в управлінні ризиками завдяки застосуванню контекстно-залежного аналізу і отриманню відповідної інформації.

Керівники підприємств повинні ефективно управляти ризиками, щоб бізнес продовжував розвиватись. Організації зазнають підвищених ризиків у міру зростання розмірів, що підвищує потребу в розробленні ефективних засобів, методів, програм управління ризиками. Розуміння принципів розвитку бізнесу полегшує створення стратегічних процесів реагування на ризики, забезпечення готовності підприємства до ймовірних ризиків.

Управління ризиками підприємства – це ефективний спосіб для організації справлятися зі складними ризиками, які можуть нівелювати ділові операції. Основним рушієм постає аналіз ризиків на основі цілісного, системного підходу, що вивчає ризики усіх функціональних відділів, різних сфер діяльності бізнесу. Суб'єкт господарювання має можливість вивчити та налагодити процеси управління ризиками з метою відновлення ефективності бізнесу та створення конкурентної переваги. Отже, тема є актуальною, вимагає глибокого дослідження проблеми управління ризиками підприємства.

*Мета магістерської роботи* полягає у розширенні кола теоретичних, фундаментальних знань щодо вивчення процесу управління ризиками підприємства, спробі здійснити аналіз й оцінку ризиків в організації, узагальненні використання методик аналіз й оцінку ризиків, які дають змогу

вирішити питання формування управління ризиками підприємства, виробити пропозиції для зростання ефективності діяльності підприємства.

З метою досягнення сформульованої мети виділено такі *завдання*:

- вивчити економічний зміст поняття «управління ризиками підприємства»;
- охарактеризувати процес управління ризиками підприємства;
- дослідити методи управління ризиками підприємства;
- описати характеристики господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз процесу управління ризиками на підприємстві;
- здійснити оцінку стану функціонування та розвитку організації, враховуючи чинники, які обумовлюють ризикові ситуації;
- запропонувати напрями формування системи та стратегії управління ризиками підприємства;
- рекомендувати шляхи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації для забезпечення стану безпеки підприємства.

*Предметом* магістерської роботи постають теоретичні основи і емпіричні аспекти щодо вивчення процесу управління ризиками підприємства.

*Об'єктом* дослідження є процес управління ризиками на ТзОВ Медичний центр «Життя».

*Інформаційну базу* роботи склав перелік різної літератури, як українських, так і зарубіжних економістів, наукові статті у періодичних фахових виданнях України й іноземних держав, ресурси Інтернет-мережі, емпіричні матеріали щодо діяльності підприємства.

*Методи дослідження.* Для вирішення сформульованої мети та найважливіших завдань у магістерській роботі було застосовано такі методи: опитування – для оцінювання чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємства; індукція, дедукція, синтез – для вирішення важливих питань управління ризиками підприємства; аналіз, систематизація, узагальнення, з метою з'ясування економічної суті дефініцій «ризик», «управління ризиками

підприємства», а також для критичного осмислення концепцій і наукових методик, які запропоновані різними мислителями-вченими, щодо управління ризиками підприємства; схематичні, графічні зображення, які необхідні для візуального покращення роботи.

*Елементи наукової новизни.* Основною науковою новизною роботи є формування системи управління ризиками підприємства.

*Теоретична значимість магістерської роботи* наведена у теоретико-методичних узагальненнях щодо дослідження процесу управління ризиками, науковому аргументуванні процесу оцінювання чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємства.

*Практична значимість роботи* – це застосування напрацьованих висновків у діяльності підприємства для підвищення ефективності управління ризиками підприємства.

*Структура й обсяг роботи.* Магістерське наукове дослідження викладене загалом на 100 сторінках друкованого тексту, і складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків загальних, списку використаних джерел (54 одиниці), а також 11 рисунків і 17 таблиць.

Перший розділ присвячений розкриттю теоретичних основ дослідження управління ризиками підприємства, розкрито суть категорій «ризик», «управління ризиками підприємства», процес управління ризиками, методи управління ризиками підприємства. Другий розділ описує результати проведеного аналізу й оцінку впливу чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на ТзОВ Медичний центр «Життя», представлено загальну економічну характеристику діяльності медичного центру та специфіку проведення стрес-тестування ризиків на підприємстві. У третьому розділі магістерської роботи представлено основні напрями покращення управління ризиками підприємства, зокрема запропоновано формування системи управління ризиками підприємства та системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна суть управління ризиками підприємства

Ефективно побудована і впроваджена система управління ризиками може бути джерелом довгострокової конкурентної переваги та цінностей, як на рівні всього підприємства, так і на рівні бізнес-підрозділу. Враховуючи засоби управління ризиками топ-менеджмент має змогу визначати, вимірювати та обмежувати до прийняттого рівня ризику, з якими стикається бізнесу. Керуючи такими ризиками переважно з метою пом'якшення негативних наслідків і захисту бізнесу, система управління ризиками дає можливість зберегти доступ бізнесу до ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії розвитку та бізнес-плану. Також система управління ризиками сприяє формуванню цінності, а стан бізнесу між наявними і ймовірними ризиками та прибутком ретельно оцінюються операційними менеджерами та співробітниками підприємства. З цією метою керівники бізнес-підрозділів повинні відстежувати і консолідувати інформацію про основні ризики, пов'язані з усіма новими проектами — інформацію, яка потім може бути використана вищим керівництвом для оцінки граничного впливу проектів на загальний ризик бізнесу. Підприємства повинні вміти оцінювати схильність бізнесу до ризику, вимірювати, який ризик несе така схильність, і вирішувати, які ризики зберегти, а які передати іншим.

Вивчення питань ризику підприємств зустрічається у наукових роботах різних українських і зарубіжних вчених, зокрема таких, як Антонова О. М., Абдрахманов Н. Х., Абдрахманова К. Н., Балабанова І.Т., Байбурін Р. А., Бачкаї Т., Верхоглядова Н. І., Гранатуров В. М., Кайгородова М. А., Корниенко Л. А., Кашуба В. М., Кривич Я. М., Сеніор Н.У., Турко М. О., Литовченко І.

В., Мессен Д., Мілль Дж., Харічков С. К., Устенко О.Л., Шевчук О. Б., Шумпетер Й. та ін.

Основою управління ризиками підприємства є дефініція «ризик». Класифікаційні ознаки поняття «ризик» наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікаційні ознаки поняття «ризик»

Автор	Ознака	Визначення	Характер ризику
Мілль Дж., Сеніор Н.У., Балабанова І.Т., Ілляшенко С.М., Донець Л.І.	збитки, втрати, недоотримання доходів	- математичне очікування втрат; збиток, який є здійсненням прийнятого рішення; - можлива небезпека втрат, яка витає із специфіки тих або інших явищ природи і видів діяльності людського суспільства	суб'єктивний, об'єктивний
Устенко О.Л.	ймовірність втрат ресурсів	вірогідність втрати фінансових, матеріальних цінностей, товарних ресурсів в результаті діяльності, коли обстановка і умови проведення діяльності починають відрізнятися від передбачених планом та розрахунками	суб'єктивний, об'єктивний
Кочетков В.М., Шипова Н.А.	вартісне вираження імовірнісної події	вартісне вираження імовірнісної події, що призводить до втрат	об'єктивний
Шишаков А.	загроза	загроза того, що яка-небудь подія або дія несприятливо вплине на можливості досягнення бажаного результату в бізнесі, реалізації цілі і/або стратегічних планів	суб'єктивний, об'єктивний
Івченко І.Ю.	подія, пов'язана з небезпекою	подія, яка може відбутися чи не відбутися і спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане з елементами небезпеки, загрозою втрати	суб'єктивний, об'єктивний
Буганова К.	стан недосконалої обізнаності	стан недосконалої обізнаності, коли суб'єкт прийняття рішення усвідомлює різноманітні можливі наслідки свого рішення та здатний оцінити ступінь ймовірності того, що той чи інший результат відбудеться	суб'єктивний, об'єктивний
Бачкаї Т., Мессен Д.	відхилення від мети	відхилення від мети, заради досягнення якої і було прийняте рішення	суб'єктивний, об'єктивний



## Продовження таблиці 1.1

Гранатуров В.М., Литовченко І.Б., Харічков С.К.	невизначеність кінцевого результату	має імовірний характер і характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності внаслідок можливого впливу на нього низки об'єктивних та/або суб'єктивних факторів, які не враховуються при його плануванні	суб'єктивний, об'єктивний
Альгін А.П., Лук'янова В.В., Головач Т.В., Вітлінський В.В., Верченко П.І. Вітлінський В.В., Верченко П.І., Сигал А.В., Наконечний Я.С.	діяльність з подолання невизначеності, випадковості, конфліктності	- діяльність суб'єктів господарського життя, що пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності, в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі і відхилення від мети, що містяться в альтернативах, які вибираються	суб'єктивний, об'єктивний
Клименюк М.М.	властивість системи (підприємства, тощо)	властивість системи під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів переходити зі стану нормального функціонування, який забезпечує досягнення системою її цілей, до стану відмови	об'єктивний
П. Половкін., А. Зозолюк	стимул отримання додаткового прибутку	великий стимул для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу	суб'єктивний, об'єктивний

Джерело: складено на основі [6; 26; 31; 44]

Ризик у всіх наведених дефініціях прямо чи побічно має як суб'єктивний, так і об'єктивний характер.

Об'єктивні риси ризику пов'язані із такими категоріями: збитки, втрати, ймовірність втрат ресурсів, загроза, відхилення від мети, вартісне вираження імовірнісної події, невизначеність кінцевого результату, діяльність з подолання невизначеності, випадковості та конфліктності, властивість системи (підприємства, тощо), стан недосконалої обізнаності.

Суб'єктивні риси ризику пов'язані із людським чинником, діяльністю та наслідками функціонування суб'єкта господарювання, стимулом отримання додаткового прибутку, пошуком альтернативних напрямів ухвалення рішень

щодо подолання ризиків, вибором оптимального рішення та результатом управлінських дій.

В умовах ускладнення політичних і соціально-економічних процесів, посилення глобалізаційних подій безперестанно виникають нові типи ризиків у ході діяльності підприємств, що мають вагомий вплив на розвиток підприємств і спричиняють появу непрогнозованих результатів. Необхідність класифікації ризиків підприємства важливе з метою вироблення заходів управління ними.

Теоретичні основи класифікації та систематизації ризиків, які виникають в середовищі бізнесу висвітлені у наукових роботах багатьох дослідників, таких як Вітлінський В.В., Зозулюк А. Гранатуров В.М., Ролько О. Хохлов Н.В., Склабінська А. І., Левченко М.О., Лопатовський В.Г., Лук'янова В.В., Сирочук Н. А. Івченко І.Ю., Устенко О. Л., Грачов В.І., Половинкин П., Шапкін А.С., Ярощук О. та інші.

Відповідно до зарубіжного досвіду виділяють такі типи ризиків [45]: ризик небезпеки (пошкодження майна, стихійне лихо), фінансовий ризик (ризик ціноутворення, ризик активів, валютний ризик, ризик ліквідності), операційний ризик (задоволеність клієнтів, збій продукту, чесність, репутаційний ризик; внутрішнє браконьєрство; витік знань), стратегічні ризики (конкуренція, соціальна тенденція, наявність капіталу).

У процесі управління ризиками підприємства виокремлюють класифікації бізнес-ризиків. Тут необхідно звернути увагу на ризики, які входять в модель розрахунку вартості власного капіталу бізнесу й ефективності бізнесу. Підприємницький ризик складається з таких елементів [53]:

- ризик сфер діяльності бізнесу (динаміка розвитку сфер діяльності бізнесу, залежність сфери діяльності від бізнес-циклу, інноваційний потенціал сфери діяльності),

- ризик ринку, на якому працює бізнес (місткість ринку, ризик отримання нижчих продажів, ризик проникнення на ринок),

- ризик конкуренції (конкуренція та конкурентоспроможність продукції, ціни, якість, дослідження та розробки, реклама та просування, розподіл та обслуговування),
- управлінський ризик (ризик, що пов'язаний із формуванням стратегії, ключовими співробітниками, організаційною структурою),
- ризик виробничого процесу (ризик технологічних можливостей виробництва, робочої сили, постачальників),
- інші чинники бізнес-ризиків (рівень постійних витрат, позиція бізнесу щодо клієнтів і постачальників, бар'єри входу в новий сегмент ринку).

Водночас, попри достатньо вагому кількість наукових праць з питань систематизації ризиків підприємства, на сьогоднішній день відсутній універсальний підхід до класифікації ризиків. Таким чином, безсумнівною постає потреба вивчення фундаментальних основ щодо наявних класифікацій ризиків підприємства та пошук оптимальних класифікаційних ознак ризиків.

Усім групам ризиків притаманні певні ознаки. Структуризація підходів до систематизації ризиків, які запропоновані економістами, дають змогу виокремити комплекс ризиків, які найбільше з'являються в середовищі бізнесу, відрізняються певною уніфікованістю використання, адаптованістю до реальних умов, в яких функціонує бізнес (табл. 1.2).

Достатньо велика кількість класифікацій ризиків підприємства є недостатньо деталізованою і відповідно низько інформативною, що знижує якість ухвалення рішень менеджерами. Ще одним із недоліків систематизації ризиків є недостатня повнота, що звужує осередок інформації для встановлення інших типів ризиків і джерел виникнення.

Однією із вимог до класифікації ризиків є можливість використання для розроблення інструментів оцінювання і прогнозування ризиків, підходів щодо керуваності й управління ризиками та вироблення заходів для їхньої оптимізації.

Таблиця 1.2

### Класифікація ризиків в процесі управління підприємством

Група	Підгрупа	Характеристика
Залежно від джерел виникнення та інших компонентів	Відповідно до сфери виникнення на підприємстві	- зовнішні (ринкові, пов'язані з діяльністю конкурентів та залученням інвестиційного капіталу, політичні, економічні, зовнішньоекономічні, нормативно-правові (законодавчі), соціальні, природно-екологічний, науково-технічний, технологічний, демографічний, адміністративний) - внутрішні (виробничий, комерційний, фінансовий, інвестиційний, маркетинговий, організаційний, ресурсний, інноваційний, логістичний, юридичний, страховий)
	Відповідно до масштабів та рівня виникнення	- міждержавний (мегаризики); - національний (макроризики); - регіональний (мезоризики); - галузевий (мезоризики); - на рівні підприємства (мікроризики)
	Відповідно до причин, природи виникнення	- суб'єктивні; - об'єктивні; - уявні
	За підґрунтям виникнення	- систематичні (ринкові ризики); - несистематичні (специфічні ризики)
	За причинами виникнення	- невизначеність майбутнього; - нестача інформації; - суб'єктивні дії
Залежно від отриманих результатів	Відповідно до рівня втрат	- мінімальні втрати; - допустимі втрати; - критичні втрати
	За можливістю усунення	- можливість усунення; - неможливість усунення
	Відповідно до можливостей прогнозування	- прогнозовані; - частково прогнозовані; - непрогнозовані
	Відповідно до ступеня впливу на діяльність	- негативні; - нульові; - позитивні
	За видом небезпеки	- спричинені господарською діяльністю (техногенні); - події, що не залежать від господарської діяльності (природні); - події природного характеру, що спричинені господарською діяльністю (змішані)
	Відповідно до можливого рівня виграшу	- низький; - нижче помірною; - помірний; - вище помірною; - значний

## Продовження таблиці 1.2

Залежно від характеру ризиків	Відповідно до тривалості дії	- короткотермінові; - середньотермінові; - довготермінові; - постійні
	Залежно від форми прояву	- короткотермінові і довготермінові; - дискретні і неперервні; - випадкові
	Залежно від терміну дії	- ретроспективні; - поточні; - перспективні
	Залежно від рівня обґрунтованості	- раціональні, обґрунтовані; - нераціональні; - авантюрні
	За часом ухвалення рішень	- випереджаючий; - своєчасний; - запізнілий
	Відповідно до рівня керованості	- ризик активної діяльності (керований); - ризик пасивного очікування (некерований)
	Відповідно до ситуації	- стохастичні; - невизначені; - конкурентні
	Відповідно до рівня настання події	- низький (мінімальний, оптимальний); - помірний (допустимий, середній); - повний (максимальний, критичний, катастрофічний)
	За об'єктами, на які спрямовані ризики	- майнові; - спричинення збитків життю і здоров'ю персоналу
Залежно від оцінювання ризиків	За терміном оцінювання і врахуванням ризиків	- випереджаючі ризики; - своєчасні; - запізнілі
	За сукупністю використання інструментів оцінки та управління	- портфельні ризики; - індивідуальні ризики

Джерело: складено на основі [15; 21; 25; 31; 36; 37]

Провівши ретельний аналіз класифікацій ризиків підприємства, що сформульовані різними науковцями відповідно до загально ухвалених ознак, варто зазначити, що науковці здійснюють розподіл ризиків на різні категорії, який дещо оглядовий, охоплює чималу кількість варіантів, а деякі типи ризиків продубльовані та віднесені до різних груп чи підгруп. Однак, у цих

класифікаціях відсутній акцент на тих ризиках, які безпосередньо впливають на розвиток бізнесу.

Врахування усіх типів ризиків, що можуть з'явитись у ході діяльності підприємства дають змогу завчасно проводити їхнє виявлення. Відповідно до вищевикладених міркувань доречно виробити класифікацію ризиків підприємства, що була б підґрунтям для формування заходів ефективного управління ними.

Запропонована систематизація ризиків підприємства ґрунтується на виокремленні чотирьох груп, що розподілені залежно від джерел виникнення та інших компонентів, оцінювання ризиків, отриманих результатів, характеру ризиків. Управління ризиками підприємства є необхідним для налагодження діяльності та розвитку бізнесу.

Наукових напрацювань щодо питання управління ризиком є доволі достатньо. Посеред відомих зарубіжних та українських вчених, які присвятили свої дослідницькі праці варто відзначити таких: А. П. Альгіна, О. М. Антонова, І. Т. Балабанова, Т. А. Васильєва, В. В. Вітлінського, В. М. Гранатурова, В. В. Глуценка, С. В. Леонова, С. М. Ілляшенко, І. В. Кривов'язюка Г. Б. Клейнера, В. Р. Кучеренко, В. А. Москвіна, Т. Мостенської, А. Мура, Н. Ю. Подольчака, Г. В. Чернової, В. В. Черкасова, А. Д. Штефанича, О. С. Шапкіна, О. Л. Устенка, Є. А. Уткіна, М. В. Хохлова, К. Хлардена, О. І. Ястремського та інші. Основні напрями їхніх досліджень – це розуміння економічного змісту, визначення чинників, що впливають на ризикові ситуації, причини виникнення ризиків, систематизація ризиків підприємств, характеристика ознак запропонованих класифікацій.

Науковці трактують термін «управління ризиком підприємства» із різних сторін, включаючи такі категорії, як властивості та риси, функції, підходи, компоненти етапи та послідовність дій [7; 8; 9]. Наявність значної кількості підходів до вивчення цієї дефініції пов'язано із застосуванням різних видів теоретико-методичних основ щодо дослідження цього питання,

розглядом як складного і багатоступеневого явища із компонентами, що обумовлюють багатосторонній вплив на бізнес.

Розмаїтість ідей щодо суті «управління ризиками підприємства» можна пояснити складністю і багатогранністю цієї дефініції як явища та протилежністю підґрунтя, недостатньою вивченістю і висвітленістю в системі господарського законодавства та застосуванням в управлінській практиці українського бізнесу.

Трактування поняття «управління ризиками підприємства» наведено у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Трактування поняття «управління ризиками підприємства»**

<b>Ознака</b>	<b>Управління ризиками підприємства – це</b>
процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процес планування, організації, керування та контролю за діяльністю організації з метою мінімізації шкідливого впливу ризику на її капітал і прибутки;</li> <li>- управлінський чи адміністративний процес, або процес ухвалення рішень;</li> <li>- процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки даного суб'єкта в разі реалізації конкретних видів ризику</li> </ul>
цілісний, міждисциплінарний підхід	цілісний, міждисциплінарний підхід до виявлення, вирішення та управління ризиками організації
система	система управління ризиком та економічними, зокрема фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління
сукупність дій, методів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання;</li> <li>- сукупність дій економічного, організаційного і технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливих втрат</li> </ul>

Джерело: складено на основі [8; 35; 36]

Управління ризиками підприємства відноситься до сукупності процесів, які забезпечують ефективне управління можливостями, очікуваними та неочікуваними подіями, які можуть вплинути на підприємство.

Отже, термін «управління ризиками підприємства» варто розглядати з точки розу таких ознак, як:

- процес,
- система,
- сукупність дій і методів,
- цілісний, міждисциплінарний підхід,

Структурно-функціональні характеристики управління ризиком підприємства наведено у таблиці 1.4. Ці характеристики передбачають розгляд управління ризиком підприємства через призму таких елементів:

- цілі,
- об'єкт,
- суб'єкт,
- завдання,
- принципи,
- властивості,
- функції,
- етапи формування та реалізації,
- основні методи одержання інформації про ризики,
- методи аналізу ризику,
- показники оцінки рівня ризику,
- перешкоди застосування.

Організація процесу управління ризиками в середовищі бізнесу обумовлена різними чинниками, зокрема, величиною бізнесу, видами наявних ризиків і їхнім впливом на функціонування та розвиток бізнесу, доцільністю виділення витрат на процес управління ризиками, цілями управління ризиками та результатом, який потрібно отримати, людським потенціалом тощо.



Таблиця 1.4

## Структурно-функціональні характеристики управління ризиком підприємства

Ознака	Трактування
цілі	- результат, який необхідно отримати (прибуток, дохід, виграш); - зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування управління ризиком на підприємстві.
об'єкт	ризик, що виникають в процесі діяльності підприємства, його взаємовідносин з партнерами та внаслідок впливу факторів нестабільного зовнішнього середовища, що несуть можливість втрати існуючого та потенційного майна, капіталу, потоку грошових коштів, погіршення відносин з контрагентами; підприємство, як соціально-економічна система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно невідомі
суб'єкт	особа (управлінський персонал, колектив), яка зацікавлена в результатах керування об'єктом і має компетенцію ухвалення рішень щодо об'єкта; яка завдяки застосуванню відповідних засобів виконує дії щодо зменшення негативного впливу ризиків на бізнес
завдання	профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками
принципи	масштабності (максимізації); мінімізації; адекватної реакції; розумного прийняття
властивості	невизначеність, альтернативність, прийнятність, небезпека, взаємодія з іншими ризиками
функції	планування, прогнозування, організування, контролювання, регулювання, координування, мотивування, аналізування
основні методи одержання інформації про ризики	заповнення стандартних листів опитування; аналіз документів фінансової та статистичної звітності; розробка та аналіз схеми виробничої та організаційної структур підприємства; розробка та аналіз карт технологічних операцій виробничих процесів; інспекційне відвідування виробничих підрозділів; консультації спеціалістів у даній галузі; експертиза документації спеціалізованими консалтинговими фірмами
методи аналізу ризику	якісні методи (конкретизація видів ризиків, метод аналогій, причинно-наслідковий аналіз, метод «події – наслідки»), кількісні методи (статистичні методи, коригування норми дисконтування, метод достовірних еквівалентів, аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку, метод, заснований на визначенні періоду окупності інвестицій, метод ставки відсотка з поправкою на ризик, використання показників дисперсії і середнього квадратичного (стандартного) відхилення, метод критичних значень, аналіз беззбитковості, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, дерево рішень, імітаційне моделювання, метод рейтингових оцінок), методи, що поєднують кількісний і якісний аналіз (метод експертних оцінок, створення профілю ризиків або карти ризиків, аналітичні методи)

## Продовження таблиці 1.4

етапи формування і реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення цілі підприємницької діяльності в умовах ризику (цілі ризикованих подій) на основі оцінки господарської ситуації;</li> <li>- діагностика проблеми (збір інформації про структуру та властивості об'єкта управління, визначення стратегічних і тактичних цілі розвитку підприємства, аналізування стану та перспектив розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища);</li> <li>- визначення можливих ризиків та чинників, що впливають на розвиток бізнесу (збір та обробка даних за усіма сторонами діяльності бізнесу, оцінка ймовірності настання ризикових подій, визначення площин підвищеного ризику та ступеня впливу ризику);</li> <li>- виявлення ризику та його оцінювання (одержання інформації щодо структури та властивостей об'єкта ризику, виявлення небезпек та основних видів ризику, що впливають на об'єкт, формування портфеля ризиків;</li> <li>- визначення методів впливу на ризик (уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику);</li> <li>- вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності чи комбінація декількох методів (критерій – оптимальність співвідношення між отриманим рівнем зниження ризику та необхідними для цього витратами);</li> <li>- розроблення управлінського рішення (сформування стратегії управління всім із врахуванням комплексу ризиків підприємства, визначення необхідних ресурсів, розподіл задач серед менеджерів і працівників, проведення консультацій тощо);</li> <li>- ухвалення рішення;</li> <li>- безпосередній вплив на ризик;</li> <li>- оцінка результатів (визначення результативності напрямів впливу на ступінь господарських ризиків (співвідношення витрат на здійснення регулювання до розміру можливих збитків), величини сукупного підприємницького ризику з урахуванням проведених заходів оптимізації);</li> <li>- контроль і коригування результатів процесу управління</li> </ul>
показники оцінки рівня ризику	показник імовірності виникнення втрат; показник абсолютної величини можливих втрат; інтегральні показники ризику; порівняльні показники різних рівнів ризику
перешкоди застосування	помилки і похибки у вимірюванні відомих ризиків, помилки у здійсненні контролю при управлінні ризиками, помилкова інтерпретація ризиків вищим керівництвом, нездатність використовувати належні метричні показники під час аналізу та оцінки ризиків, неврахування відомих ризиків

Джерело: складено на основі [12; 22; 23; 47; 52]

Виявлення та оцінювання ризиків взаємно пов'язані між собою. Іноді аналіз ризиків йде у двох протилежних напрямках - від оцінки до виявлення і навпаки. У першому випадку вже є зафіксовані збитки, тому необхідно виявити причини їх настання. У другому випадку на основі аналізу системи виявляються можливі ризики і можливі наслідки їх дій. Другий варіант можна

розглядати як упереджувальне управління ризиком. Застосування профілактичних заходів сприяє зниженню витрат на ризик-менеджмент [23].

Використання основ управління ризиками на підприємстві сприяє підвищенню можливості ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, відштовхуючись від одержаної інформації щодо стану функціонування бізнесу, та мінімізації ризиків, які виникають у ході господарської діяльності.

## **1.2. Процес управління ризиками підприємства**

Бізнес та інвестори повинні ретельніше вивчати процес управління ризиками підприємств. У великих компаніях відповідальні менеджери зобов'язані переглядати процесів управління ризиками в своїх організаціях, звітувати про заходи протидії та результати проведених дій.

Управління ризиками підприємства відбувається на основі систематизації ризиків для вироблення заходів щодо реагування на виникаючі ризики, забезпечуючи водночас контроль за результативністю й ефективністю дій, координування та регулювання процедури управління ризиками. Належне управління ризиками створює нове бачення внутрішніх або зовнішніх, стратегічних або ретроспективних ризиків бізнесу. Ефективне управління потребує проведення оцінки ризиків завдяки налагодженню процесу управління, який має бути простим і зрозумілим, за значної підтримки з боку керівництва із залученням необхідної кількості ресурсів. Процес управління ризиками, проведений особами без відповідних навичок і без належної структури, може бути малоуспішним.

Більшість менеджерів сучасних підприємств вказують на важливість вивчення зовнішнього середовища й процесу управління ризиками, які виникають як наслідок впливу його компонентів. Проте, визнаючи доцільність управління ризиками, велика частка підприємств схильні до відособлення процесу управління різними видами ризиків. Це проявляється у тому, що

аналіз й оцінка фінансових, технологічних, екологічних та інших ризиків проводиться різними структурними підрозділами одного підприємства. Така ситуація призводить до нераціонального управління через відсутність чи неякісну координацію діяльності поміж цими структурними підрозділами, внаслідок чого відбувається збільшення втрат бізнесу. Водночас, розпорошення обов'язків між різними структурними підрозділами обумовлено уповільненням процесу виявлення нових видів ризиків, що досить характерне для сучасної економіки та своєчасного реагування на їхній вплив [49].

Досліджуючи сферу управління ризиками підприємства варто виокремити напрацювання науковців, які розглядають традиційне управління ризиками у контексті реактивної моделі, тобто як управлінський або адміністративний процес, процес ухвалення рішень тощо. Послідовність дій та особливості процесу ухвалення рішень щодо ефективного управління ризиками підприємства, які запропоновані різними авторами, наведено у таблиці 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Наукові погляди на послідовність дій у процесі управління ризиками підприємства в розрізі процесу ухвалення рішень**

<b>Автор</b>	<b>Послідовність дій</b>	<b>Особливості</b>
Боем Б. [42]	1) оцінка ризиків: - ідентифікація ризиків (виявлення компонентів ризику в проекті); - аналіз ризиків (оцінка імовірності, величини втрат за усіма компонентами ризику); - ранжування ризиків (упорядкування компонентів ризику за рівнем впливу); 2) контроль ризиків: - планування управління ризиками (підготовки до роботи з кожним компонентом ризику); - згода на ризик (ухилення від ризику чи управління компонентами ризику); - спостереження за наслідками дії ризиків (відстежування динаміки компонентів ризику, коригування)	Врахування окремих функціональних напрямів

Склабінська А. І. [32]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) визначення зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на рівень ризику;</li> <li>2) аналіз впливу виявлених чинників на діяльність підприємства;</li> <li>3) проведення оцінки ризиків;</li> <li>4) встановлення допустимого рівня ризику;</li> <li>5) аналіз стратегічних рішень з погляду допустимого рівня ризику;</li> <li>6) розроблення заходів щодо зниження рівня ризику</li> </ol>	Розгляд з точки зору стратегічного управління та стратегічного аналізу
Беаслі М. [41]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) виявлення та аналіз ризиків випадкових втрат;</li> <li>2) вивчення можливих альтернативних методів управління ризиками для роботи з цими ризиками;</li> <li>3) вибір найкращого методу управління ризиками;</li> <li>4) впровадження вибраного методу управління ризиками;</li> <li>5) моніторинг результатів реалізації обраного методу, щоб гарантувати, що програма управління ризиками залишається ефективною</li> </ol>	Підхід до управління ризиками, якими керують різні відповідальні відділи

Джерело: складено на основі [32; 41; 42]

Традиційний підхід до управління ризиками – це підхід, в якому виконання функцій управління ризиками характерне різним структурним підрозділам. Основою цього підходу є функціональний підхід до управління ризиками. Тобто відповідальність за управління ризиками лежить на керівниках підрозділів в межах їхніх сфер відповідальності. Відповідно до структури управління ризиками, процес управління здійснюється в кожній бізнес-одиниці, який адаптовано до кожної стратегії, рівня прибутковості, цін, створених продуктів, відносин з керівництвом. Доволі часто менеджери з традиційним поглядом на ризик уникають будь-якої можливості брати участь в ухваленні рішень щодо використання ризику у руслі виграшних можливостей через небажання виходити за рамки відповідних повноважень. Такий підхід має обмеження:

- на горизонті може виникнути ризик, який не приверне увагу жодного з менеджер структурних підрозділів, внаслідок чого ризик залишиться непоміченим, доки він не спровокує катастрофічну подію, а в майбутньому може кардинально вплинути на стратегію розвитку бізнесу;

- менеджер структурного підрозділу, усвідомлюючи потенційний ризик, може не усвідомлювати значення цього ризику для інших аспектів бізнесу.

Ризик, який видається відносно нешкідливим для однієї бізнес-одиниці, насправді може мати значний кумулятивний вплив на весь бізнес, якщо він вплине на кілька бізнес-функцій одночасно.

- менеджер структурного підрозділу може індивідуально ухвалити рішення реагувати на певний ризик, що впливає на діяльність його відділу, але водночас така відповідь може викликати суттєвий ризик в іншому підрозділі бізнесу;

- керівництво зосереджується на ризиках, які пов'язані із внутрішнім середовищем організації, мінімально зосереджуючись на ризиках, які відносять до зовнішнього середовища;

- складність для керівництва формування та реалізації стратегічних планів в системі управлінні ризиками. Тобто, розроблення та виконання стратегічного плану може не враховувати окремі ризики, а впровадження стратегії управління розвитком підприємства може призвести до появи нових ризиків, які не були попередньо враховані у процесі управління ризиками.

Еволюція розвитку ризику розпочинається від фокусування на фінансовому ризику, ризику випадковості, ринкового ризику до вивчення бізнес-ризиків, які мають вплив на сучасне підприємництво:

- стратегічний ризик (ризики, пов'язані зі стратегією, політичними, економічними та законодавчими умовами, а також ризики, пов'язані з глобальним ринком, тобто ризик репутації, ризик менеджменту, ризик бренду та зміна потреб клієнтів),

- операційний ризик (ризик, пов'язаний з людськими ресурсами, бізнес-процесами, технологіями, безперервністю бізнесу, ефективністю каналів збуту, задоволеністю клієнтів, здоров'ям і безпекою),

- фінансовий ризик (валютний ризик, ризик відсоткової ставки, кредитний ризик, ризик ліквідності та ринковий ризик);

- ризик випадковості (ризик, що обумовлений стихійними лихами, різними страховими боргами, фізичними ушкодженнями тощо).

У сучасних умовах управління ризиками підприємства доцільно розглядати як інтегрований підхід на підставі стратегічного менеджменту або стратегічно інтегрований процес.

Інтегроване або комплексне управління ризиками (IRM, Integrated Risk Management) – це вид менеджменту, який спрямований на контроль та управління ризиками всієї установи. Розуміння ризиків, які загрожують бізнесу, дає змогу ухвалювати більш вигідні стратегічні рішення і, отже, краще використовувати ресурси підприємства. Ефективне управління ризиками також передбачає точне прогнозування чинників ризику в різних часових горизонтах і врахування різних сценаріїв. Наслідком цього питання є необхідність збору дуже детальної інформації про діяльність всього підприємства, починаючи від комерційних даних (включаючи інформацію про контрагентів), через фінансову звітність і договори страхування, закінчуючи оперативними даними.

Процес управління ризиками підприємства встановлює цілі глобального фокусування на різних аспектах управління ризиками підприємства. Відправною точкою є стратегія бізнесу, стратегічні цілі, пов'язані з процесом ухвалення рішень, організацією діяльності, розподілом ресурсів, комфортною організаційною культурою та ефективною оптимізацією діяльності.

Стратегія бізнесу повинна сприяти визначенню понесеного ризику, щоб мати вихідну точку для визначення можливого ризику у майбутньому. Організаційні цілі можуть бути досягнуті завдяки ефективному реагуванню на ризик через зменшення або усунення втрат, виявлення та використання можливостей, здійснення більш ефективного розподілу ресурсів тощо. Завдання менеджменту пристосувати стратегію бізнес до політики ризиків і сформуванню та реалізувати стратегію управління ризиками.

Управління ризиками підприємства повинно будуватись із врахуванням принципу систематичності, та функції координування дій поміж різними відділами, які залучені до управління ризиками.

Управління ризиками підприємства дозволяє ідентифікувати взаємозалежності між ризиками з різних джерел, посилюючи його від традиційного підходу, зосередженого на ринковому та кредитному ризиках, до операційного, репутаційного та стратегічного ризику.

Інтегрований підхід повинен покращувати формування і реалізацію стратегічного плану розвитку бізнесу і оптимізувати співвідношення між ризиком і прибутковістю. За цим підходом підприємництво повинно бачити ризики як потенційні можливості для отримання прибутку. Метою управління ризиками підприємства є формування портфеля усіх типів ризиків, які можуть вплинути, як позитивно, так і негативно на життєздатність бізнесу для досягнення найважливіших цілей стратегічного розвитку.

Сучасна модель управління ризиками адаптована до складності поточної економічної ситуації крізь глобальне бачення, щоб підготувати бізнес до зіткнення з несприятливими наслідками будь-якої події чи серії подій. Ідентифікація та розуміння природи ризику є чинником, з який повинен працювати весь персонал, оскільки ефективне управління ризиками мінімізує негативний вплив на підприємство, тобто зменшує збитки та усуває небезпеку ліквідації бізнесу чи банкрутства.

Однак, впровадження управління ризиками підприємства не може передбачити всі ключові ризики, які можуть негативно вплинути на вартість організації. У цьому випадку необхідно мати готовий план управління кризовими ситуаціями, який буде реалізовано, коли невідомі ризики проявляться та вплинуть на функціонування бізнесу. У деяких випадках ці невідомі ризики можуть перетворитися на можливості, і тому ними потрібно скористатися вчасно [48].

Керівництво підприємств відповідає за впровадження система управління ризиками. Стратегічний напрямок управління ризиками обирається апаратом правління. За оперативний рівень управління ризиками відповідальність несуть керівництво підрозділів апарату управління, які делегують повноваження щодо управління ризиками уповноваженим особам.



Завдання менеджменту підприємства пристосувати стратегію бізнес до політики і стратегії управління ризиками;

До процесу управління ризиками на підприємстві можна підійти двома способами:

- реалізація у формі аудиту,
- впровадження у формі процесу.

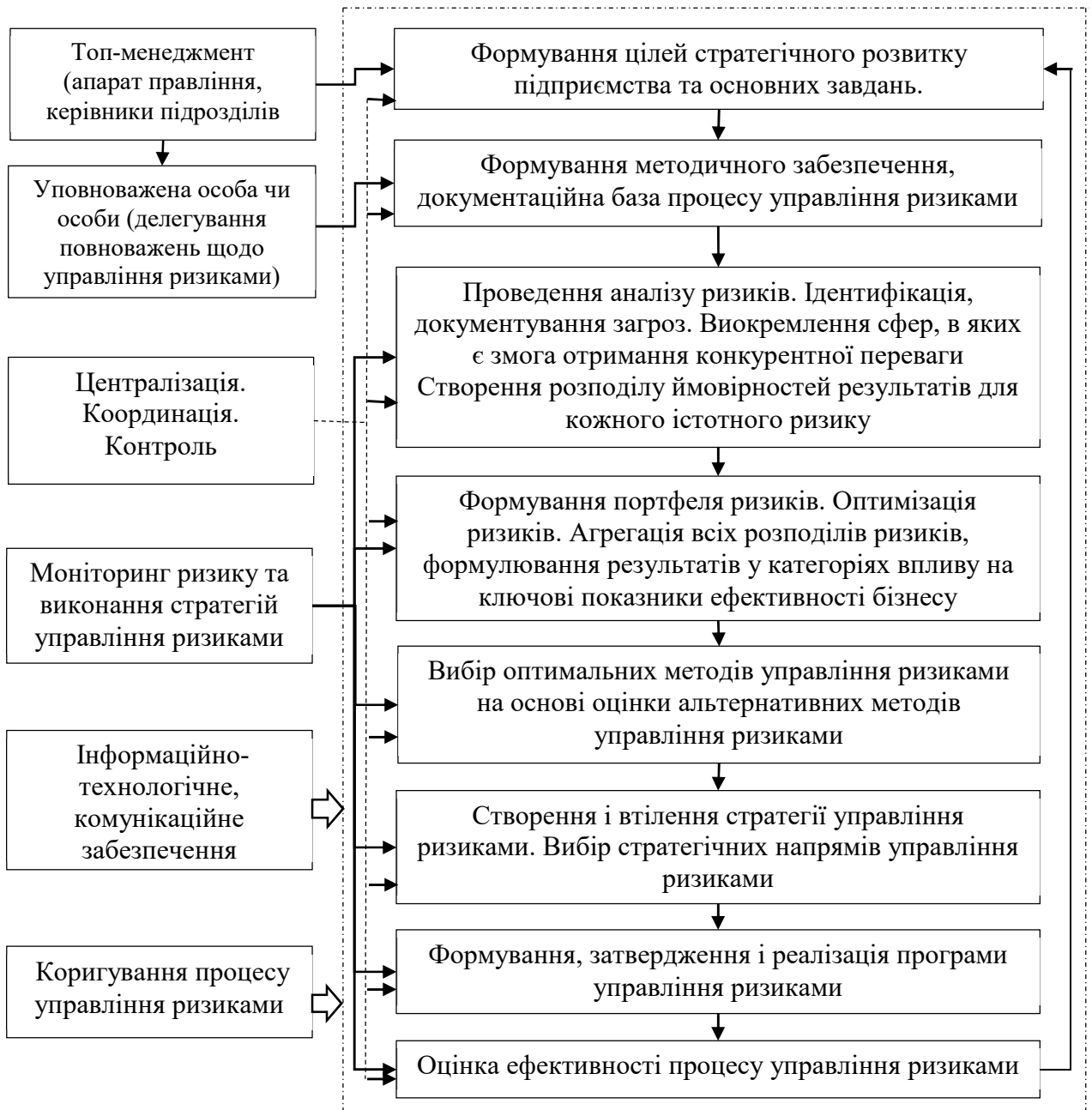
У разі аудиту процес управління ризиками зводиться до виконання періодичних перевірок усіх можливих аспектів ризику. На його основі згодом формують рекомендації. Однак, варто зазначити, що підхід до управління ризиками як процесу є кращим рішенням, хоча й вимагає формування структур для визначення та моніторингу ризику, що може здатися на перший погляд дорожчим варіантом, але насправді у перспективі приносить більше прибутку. Систематичне відстеження ризиків дає змогу «тримати руку на пульсі» і за потреби швидко реагувати.

Ефективний процес управління ризиками є важливим стратегічним інструментом для бізнесу в умовах посилення глобалізації та цифровізації, конкуренції та кризових явищ.

Ідентифікація загроз (розпізнавання) є першим кроком у процесі управління ризиками. Для цього часто використовуються перелік чинників, де виділяють найважливіші з них, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Узагальнена семантико-функціональна модель управління ризиками підприємства наведена на рис. 1.1.

Компоненти управління ризиками не будуть функціонувати однаково в кожному суб'єкті господарювання. Таким чином, потрібно ретельно вивчати стан функціонування бізнесу (компанії, філіалів, підрозділів тощо) і пов'язані з ним ризики, структуру впровадження системи управління ризиками та роль кожного компонента у процесі управління ризиками.



*Рис. 1.1. Узагальнена семантико-функціональна модель управління ризиками підприємства*

Джерело: складено на основі [45; 54]

Завданням для керівництва у ході управління ризиками налагодити механізм регулярного виявлення, аналізування, оцінювання, реагування, моніторингу ризиків, контролювання процесів, які пов'язані з основною діяльністю організації. Для проведення контролю за процесом управління ризиками повинен здійснюватися декількома особами, тому можуть заважати великі витрати і втрачений час. Моніторинг ризиків стосується, як ведення

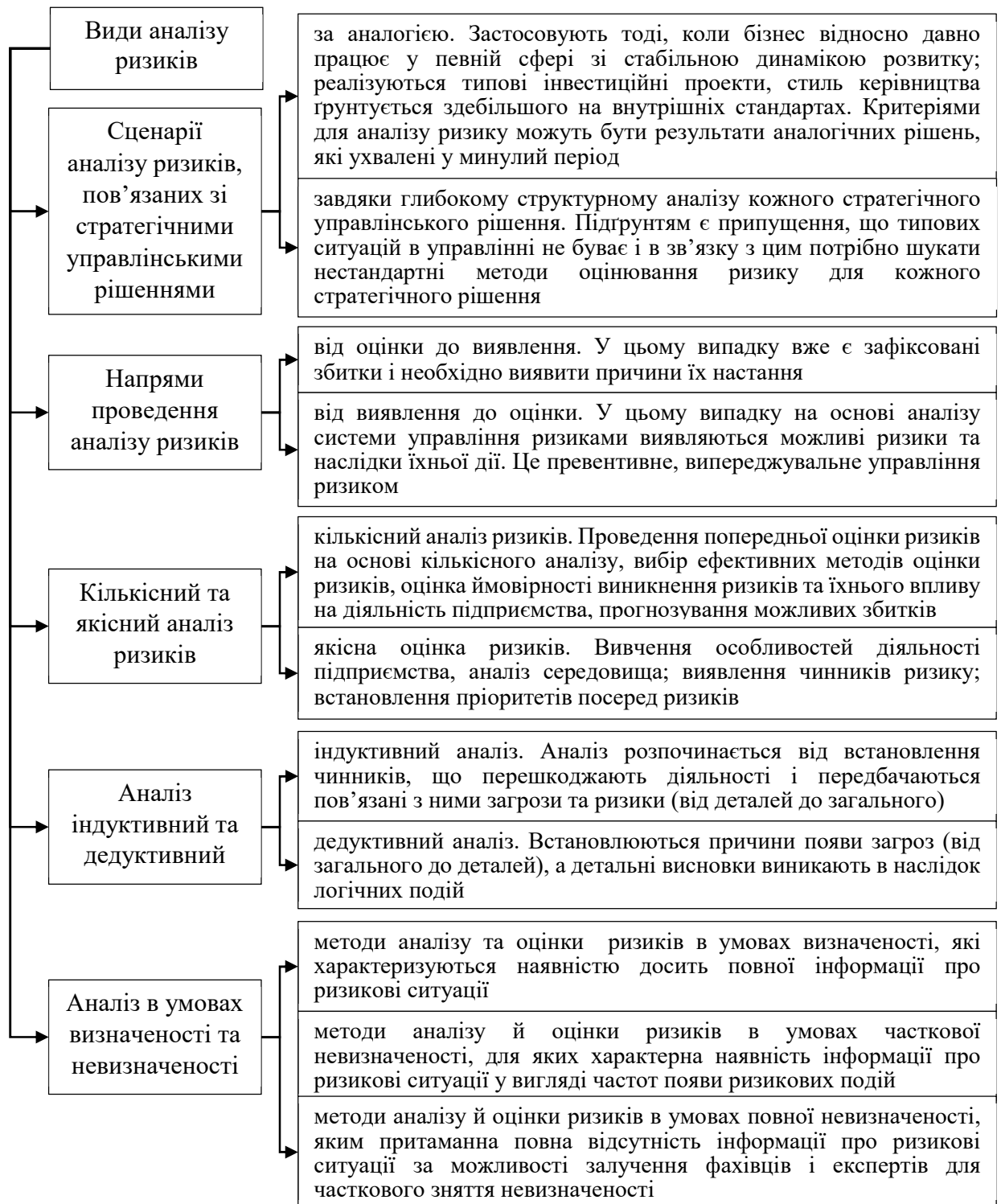
систематичної документації, так і підготовки періодичних оглядів і перевірка ефективності вжитих заходів.

Вивчення принципів управління ризиками мають стати важливим внеском у формування, реалізацію стратегії управління ризиками та стратегічної програми. Керівництво та правління повинні бути обізнаними щодо наявних та потенційних ризиків, що стає основою для розроблення стратегії управління ризиками, які, передусім, можуть виникнути та завадити стратегічному успіху підприємства. Застосування проактивного мислення керівництва щодо ризиків може забезпечити конкурентну перевагу для бізнесу завдяки зменшенню ймовірності появи ризиків, які можуть знівелювати важливі стратегічні ініціативи для бізнесу. Це також сприяє підвищенню ймовірності того, що суб'єкт господарювання буде краще підготовлений до мінімізації впливу непередбачуваних подій, якщо такі відбудуться.

Оскільки ризики виникають постійно, важливо розуміти, що управління ризиками підприємства – це безперервний процес із постійними оновленням та вдосконаленням. Тому, процес управління ризиками, завдяки постійному аналізу наявного та потенційного ризику, дає змогу виробити реалістичні процедури реагування на ризики, забезпечити ефективність бізнесу та визначити стратегічні напрями для підтримки конкурентної переваги і нових стратегічних ініціатив.

В умовах конфліктності та невизначеності ухвалення управлінських рішень щодо розвитку бізнесу пов'язане із різними видами ризиків, які доцільно враховувати через неможливість уникнення. В такому випадку аналіз ризику може мати декілька варіантів. Аналіз ризиків може бути, як якісний, так і кількісний, як за аналогією, так і завдяки глибокому структурному аналізу, як від оцінювання до виявлення, так і від виявлення до оцінювання.

Підходи та види аналізу ризиків на підприємстві наведено на рисунку 1.2.



*Рис. 1.2. Підходи та види аналізу ризиків на підприємстві*

Джерело: складено на основі [32; 34, с. 7]

Застосування превентивного, випереджувального управління ризиком, зокрема профілактичних заходів і дій, може сприяти для підприємства зменшення затрат на реалізацію стратегії управління ризиком.

### 1.3. Методи аналізу й оцінки ризиків підприємства

Методичні питання проведення аналізу й оцінки ризиків ще не в повній мірі напрацьований як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Така ситуація склалась через вироблене уявлення щодо складності та багатоплановості проведення процедури оцінки ризиків на підприємстві, необхідності володіння знаннями застосування ускладнених економіко-математичних методів і спеціальних програмних продуктів.

Основна мета аналізу й оцінки ризиків – встановити гранично допустимий ризик для певного виду випадків, а для досліджених і відомих чинників ризику – значення гранично допустимих значень ризику [27].

Аналіз й оцінка ризиків передбачає процес дослідження їхнього виникнення (джерела) і масштабів ризиків, які виникають у певній ситуації в діяльності підприємства; дає змогу встановити пріоритети посеред усієї кількості ймовірних небезпек, порівняння превентивних заходів і чинників, які позитивно та негативно впливають на діяльність підприємства, вигоди та втрат, які виникають у випадку настання причин ризиків.

Порівняльне дослідження усіх методів, які застосовують економісти у ході оцінювання ризиків підприємств засвідчило популярність застосування таких основних науково-методичних підходи (види аналізу ризиків):

- якісний,
- кількісний.

Якісний аналіз ризиків ґрунтується на процесах ідентифікації усіх наявних і ймовірних ризиків на підприємстві, що можуть з'явитись у ході функціонування й розвитку господарюючого суб'єкта, встановлення чинників, що обумовлюють настання ризиків і впливають на процеси в бізнес-середовищі, в якому є застереження до появи ймовірних та виявлених ризиків. Наслідком проведення якісного аналізу постає формування підґрунтя для здійснення кількісного аналізу ризиків.

У загальному вигляді аналіз й оцінка ризиків підприємства відбувається за схемою, яка наведена на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Процес аналізу й оцінки ризиків підприємства

Джерело: розробка автора

Кількісний аналіз ризиків на підприємстві формує фундамент для встановлення рівня впливу різних видів та підвидів ризиків на ефективність діяльності підприємства, його ринкову вартість. На підставі кількісного аналізу відбувається отримання інформації про ступінь імовірних наслідків від спричинення ризикових подій і ситуацій.

На початку процесу аналізу й оцінки ризиків підприємства уповноваженій особі доцільно зосередити увагу на виявленні усіх максимально можливих ризикових ситуацій у діяльності підприємства. Важливим завданням постає проведення оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації, виявлення чинників, що визначають ризикові ситуації.

Важливим етапом є обрання оптимальних методів аналізу й оцінки ризиків. У науковій літературі представлено здебільшого практично повний перелік усіх сформованих і застосовуваних методів кількісного та якісного аналізу ризиків для їхнього застосування і проведення оцінки ризиків підприємства. Характеристика якісних і кількісних методів аналізу ризиків наведена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

### Характеристика якісних і кількісних методів аналізу ризиків

Назва методу	Зміст	Властивості
<b>Якісні методи аналізу ризиків</b>		
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір і ретельне дослідження інформації щодо майбутніх проєктів (проєкт угоди, інвестиційний проєкт, проєкт співпраці тощо) для реалізації на підприємстві та притаманних йому ризиків	Потребує значних фінансових затрат та витрат часу на отримання інформації
Метод аналогій	Передбачає проведення порівняльного аналізу за низкою ознак майбутніх проєктів із раніше реалізованими на підприємстві проєктами	Вимагає повної інформації для розуміння рівня застосування методу в конкретній ситуації
Причинно-наслідковий аналіз	Ґрунтується на евристичному виділенні ризикових подій і ситуацій, формальному логічному аналізу усіх можливих причин появи ризикових подій і ситуацій і розроблення антикризових заходів	Застосовується на передінвестиційній проєктній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності проєкту загалом
Метод «Події – наслідки»	Основою методу є розподіл проєкту на компоненти і виявлення ризиків для кожного з них	Використовується для виявлення специфічних ризиків

## Продовження таблиці 1.6

Метод рейтингових оцінок	В основі лежить формалізація отриманих оцінок. Найпростіший формою такої оцінки є ранжування, за якого використовується система оцінки в балах	В сучасних умовах цей метод розглядають як самостійний, не лише як різновид методу експертних оцінок
<b>Кількісні методи аналізу</b>		
Статистичні методи	Гуртується на понятті імовірності та випадкової величини (змінної) із такими характеристиками, як математичне очікування (середнє значення) випадкової величини, дисперсія (варіація) і середньоквадратичне відхилення випадкової величини, коваріація, коефіцієнт кореляції та детермінації, лінійна та множинна регресія	Простота використання, точність обчислень; велика база початкових даних; описані процеси, які пов'язані з ризиком, повинні повторюватись
Коригування норми дисконтування	Ґрунтується на збільшенні ставки дисконтування відповідно до сукупності ризиків, що впливають на проект	Не враховує зміни ступеня ризику в ході впровадження проекту
Метод достовірних еквівалентів	Фундаментом методу є експертне коригування грошових потоків у залежності від суб'єктивної оцінки ступеня ризику, який пов'язаний із отриманням цих грошових потоків	Не існує аргументованих методів розрахунку безризикових еквівалентів. Методу притаманна суб'єктивність оцінки
Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку	Передбачає розгляд запасу міцності проекту, всебічна оцінка ефективності реалізації проектів та діяльності підприємства	Дає лише агреговану оцінку всіх проектних ризиків, порівняно вузька спрямованість аналізу
Метод, заснований на визначенні періоду окупності інвестицій	Термін, який необхідний для відшкодування початкового капіталу за рахунок накопичених чистих потоків реальних грошей, генерованих проектом	Хибою підходу є виділення з усього потоку витрат тільки обсягу початкових інвестицій, початкової фази періоду реалізації проекту
Метод ставки відсотка з поправкою на ризик	Дає змогу, збільшуючи безризикову ставку відсотку на розмір надбавки за ризик, врахувати його чинники у ході розрахунку ефективності проекту	Є можливість найкраще врахувати всі види ризиків
Використання показників дисперсії і середнього квадратичного (стандартного) відхилення	Метод, що дає змогу кількісно оцінити ризик декількох проектів (або декількох варіантів одного проекту)	У тих випадках, коли проекти мають декілька можливих виходів, дисперсія характеризує ступінь розсіювання випадкового значення (наприклад, чистого дисконтованого прибутку) і середнього значення (математичного очікування)



## Продовження таблиці 1.6

Аналіз беззбитковості	Застосовується у випадку розрахунку критичних співвідношень і аналізі чутливості відхилень	Дає змогу точно встановити величину, відхилення від якого приводить до ризику
Аналіз чутливості	Передбачає виявлення ризиків, що найбільше впливають на проєкт. У ході використовують метод внесення почергових змін до техніко-економічних параметрів проєкту	Метод додатково дає змогу отримати оцінку ступеня відхилення параметра, за якого проєкт стає збитковим
Аналіз сценаріїв	Основою є формування альтернативних сценаріїв розвитку «проєкту» (відштовхуючись від базового сценарію) завдяки одночасному внесенню змін до низки техніко-економічних параметрів	Застосування методу, на відміну від аналізу чутливості, дає змогу усунути обмеження щодо кількості чинників
Дерево рішень	Передбачає графічне відображення різних варіантів рішення проблеми, формування безлічі припустимих рішень внаслідок існування альтернативних способів реалізації цілей нижнього рівня	Використовується для побудови складних розподілів можливостей настання подій
Імітаційне моделювання	Ґрунтується на побудові фінансової моделі і багаторазового формування сценаріїв проєкту, які розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами	Складність застосування методу через потребу спеціального програмного забезпечення, проведення додаткових досліджень
<b>Методи, що поєднують кількісний і якісний аналіз</b>		
Метод експертних оцінок	Фундаментом методу є процес формування оцінки впливу різних чинників на об'єкт дослідження завдяки логічним і математико-статистичним методам, які застосовує експерт (фахівець у певній сфері) на основі свого досвіду	Застосовується, коли відсутні чіткі статистичні, достовірні дані. Не потребує дороговартісних особливих програмних продуктів,
Створення профілю ризиків або карти ризиків	Передбачає проведення оцінки ризиків з використанням низки параметрів і їхнього відображення на системі відповідних шкал. Отриманий профіль підпадає під порівняння із еталонним	Постає інструментом візуалізації структури ризиків та оцінки відповідності проєкту політиці організації
Аналітичні методи	Комбінація статистичного та експертного аналізу. Включає фінансовий аналіз, аналіз документації, аналіз бізнес-процесів, бенчмаркінг, факторний аналіз	Залучена достатньо вагома кількість різнопланових даних, пофакторний аналіз параметрів.

Джерело: складено на основі [4; 20, с. 59-62; 27]

Вибір методу аналізу й оцінки ризиків обумовлено низкою різних чинників, зокрема характером впливу ризиків на підприємство чи його підсистеми, інформаційно-аналітичного забезпечення процесу оцінки ризиків,

складності чи простоти використання методу, необхідності отримання точного чи наближеного результату тощо.

Методи аналізу й оцінки ризиків варто розглядати з точки зору системного підходу до опису ризиків організації (елементів, підсистем та підприємства загалом), який представлено у вигляді трирівневої системи оцінки ризиків [29]. Системний підхід до оцінки ризиків підприємства наведено на рисунку 1.4.



**Рис. 1.4. Системний підхід до оцінки ризиків підприємства**

Джерело: складено на основі [4; 29]

Встановлення показників, що визначають ризикові ситуації, дає змогу провести кількісну оцінку ризиків на підприємстві, впровадити комплекс методів аналізу й оцінки ризиків, які обумовлюють виявлення вузьких місць та слугують основою вироблення стратегії управління ризиками, формування відповідної організаційної культури на підприємстві. Сукупність показників, що визначають ризикові ситуації, можна коригувати у бік збільшення чи зменшення залежно від потенціалу підприємства та масиву вхідної інформації. Наявність достатньої кількості показників обумовлює рівень адекватності

процесу аналізу й оцінки ризику та відповідності реальним загрозам на підприємстві.

До часто використовуваних показників можна віднести такі, як показник імовірності виникнення втрат; показник абсолютної величини можливих втрат; інтегральні показники ризику; порівняльні показники різних рівнів ризику [52].

Створення масиву вхідних даних на підґрунті отриманої інформації передбачає формування репрезентативної вибірки кількісних даних, які свідчать про ймовірність настання результатів дії чинників та наслідків ризикових подій, представляють цінність у контексті одержання інформації про ризики у певній сфері діяльності підприємства. Такий масив даних слугує основою для побудови бази даних щодо ризиків підприємства за весь період функціонування.

Проведення аналізу й оцінки ризиків бере свій початок від визначення критеріїв. Кожен структурний підрозділ підприємства може самостійно виробити межі відхилень (прийнятних і неприйнятних), формуючи шкалу рівня відхилень для кожного обраного критерію. Водночас усі структурні підрозділи повинні також самостійно встановити зазначений рівень. Відстеження обраних критеріїв свідчить про виявлення вагомих відхилень, віднайти зв'язок із наявними чинниками, що обумовлюють ризикові ситуації та події.

Наприклад, до критеріїв кількісної оцінки ризиків можна віднести такі: рішення, які ухвалюються в ситуації ризику, потрібно оцінювати з погляду ймовірності досягнення очікуваного результату й можливого відхилення від нього (рішення буде вважатись кращим, яке є менш ризикове порівняно з іншими варіантами); оцінка ризикованого рішення повинна враховувати витрати на його здійснення (кращим буде рішення, що має потребу в менших витратах порівняно з іншими варіантами); ризиковане рішення доцільно оцінювати з погляду тривалості часу, який необхідний на його реалізацію

(кращим буде рішення, на здійснення якого потрібно менше часу порівняно з іншими варіантами) [20, с. 24]

Після проведення оцінки потенційного ризику відбувається визначення рівня прийняттого ризику, тобто такого рівня, який буде прийнятний у випадку появи на підприємстві проблем, пов'язаних із збитковістю чи недоотриманням прибутку.

Співставлення ризиків і виявлення пріоритетів посеред сукупності ризиків забезпечує ранжування, метою якого є встановлення рівня прийнятності ризику. Ризики можуть бути порівняні з різними чинниками, що обумовлюють ризикову подію на підприємстві, зокрема: переваги (прибуток) від застосування обладнання, технології у діяльності організації та втрати, що виникають від їхнього застосування; вироблення та можливості реалізації превентивних заходів для зниження негативного впливу ризиків на працівників, діяльність організації тощо.

На підприємствах доцільно впроваджувати концепцію прийняттого ризику. Таким чином, дії менеджерів структурних підрозділів та працівників зорієнтовані на зменшення наявного ступеня ризику на підприємстві до прийняттого рівня. Такий рівень ризику свідчить про його співзначність із витратами ресурсів, передусім, фінансових та часових, ймовірність появи ускладнень, важкокерованих труднощів у процесі зниження рівня ризику для підприємства. Тобто існують випадки, коли коригуючі дії у напрямі зниження рівня ризику не цілком доцільні та фінансового не виправдані.

Визначення рівня прийняттого ризику потребує таких дій:

1. У ході ухвалення стратегічних управлінських рішень доцільно враховувати ймовірність зниження чистого доходу, прибутку до встановленого прийняттого рівня, що пов'язано із різними ризиковими ситуаціям.

2. На початкових етапах процесу аналізу й оцінки ризиків потрібно виявляти усі ймовірні ризики і формувати альтернативні стратегії управління ризиками, напрями управління усуненням ризиків.

3. Варто максимально точно проводити оцінювання рівня ймовірного ризику та рівня наслідків від його настання.

4. Необхідно враховувати усі можливі підприємницькі витрати, які пов'язані із процесом збору даних про ризики та чинники, які їх обумовлюють, аналізування й оцінювання ризиків, формуванням заходів щодо управління його усуненням (запобігання, уникнення, ліквідація тощо).

У тому випадку, коли ухвалення рішення щодо конкретної ризикової ситуації стає поза межами компетенцій уповноваженої особи з проведення аналізу й оцінки ризиків, то вона інформує про це свого менеджера (керівника структурного підрозділу). Згодом інформація про чинники, що обумовлюють ризикові ситуації та події стає основою для формування масиву вихідних даних на основі результуючої інформації (бази даних щодо ризиків підприємства). У разі виявлення неприйняттого ризику для діяльності уповноважена особа доводить до топ-менеджерів та відповідальних за процес ухвалення управлінських рішень щодо таких дій: продовження, тимчасова зупинка чи припинення головного процесу діяльності.

Результуючим аспектом у процесі аналізу й оцінки ризиків підприємства є отримання прогнозної інформації щодо впливу ризиків на ефективність діяльності бізнесу завдяки прогнозуванню економічної поведінки підприємства та його головних підсистем (виробництво, фінанси, інновації, інвестиції, маркетинг тощо), ризиків середовища, які впливають на бізнес та одержання орієнтовного рівня ефективності діяльності бізнесу. Оцінювання ризиків підприємства та їхнє прогнозування постає однією із центральних елементів системи управління ризиками та підтримки ефективності функціонування підприємства.

На підставі отриманої прогнозної інформації відбувається формування проєкту управлінських рішень щодо подальших дій на підприємстві. Це потрібно для вироблення програми превентивних заходів щодо зниження ступеня ризиків на підприємстві. Кожне підприємство самостійно визначає періодичність здійснення запланованих заходів.

## Висновки до розділу 1

Управління ризиками підприємства є необхідним для налагодження діяльності та розвитку бізнесу. Ризик у всіх наведених дефініціях прямо чи побічно має як суб'єктивний, так і об'єктивний характер. Об'єктивні риси ризику пов'язані із такими категоріями: збитки, втрати, ймовірність втрат ресурсів, загроза, відхилення від мети, вартісне вираження імовірнісної події, невизначеність кінцевого результату, діяльність з подолання невизначеності, випадковості та конфліктності, властивість системи (підприємства, тощо), стан недосконалої обізнаності. Суб'єктивні риси ризику пов'язані із людським чинником, діяльністю та наслідками функціонування суб'єкта господарювання, стимулом отримання додаткового прибутку, пошуком альтернативних напрямів ухвалення рішень щодо подолання ризиків, вибором оптимального рішення та результатом управлінських дій.

Запропонована систематизація ризиків підприємства ґрунтується на виокремленні чотирьох груп, що розподілені залежно від джерел виникнення та інших компонентів, оцінювання ризиків, отриманих результатів, характеру ризиків: залежно від джерел виникнення та інших компонентів (відповідно до сфери виникнення на підприємстві; відповідно до масштабів та рівня виникнення; відповідно до причин і природи виникнення; за підґрунтям виникнення; за причинами виникнення), залежно від оцінювання ризиків (за терміном оцінювання і врахуванням ризиків, за сукупністю використання інструментів оцінки та управління), залежно від отриманих результатів (відповідно до рівня втрат, за можливістю усунення, відповідно до можливостей прогнозування, відповідно до ступеня впливу на діяльність, за видом небезпеки, відповідно до можливого рівня виграшу), залежно від характеру ризиків (відповідно до тривалості дії, залежно від форми прояву, залежно від терміну дії, залежно від рівня й обґрунтованості, за часом

ухвалення рішень, відповідно до рівня керованості, відповідно до ситуації, відповідно до рівня настання події, за об'єктами, на які спрямовані ризики).

Управління ризиками підприємства відноситься до сукупності процесів, які забезпечують ефективне управління можливостями, очікуваними та неочікуваними подіями, які можуть вплинути на підприємство. Організація процесу управління ризиками в середовищі бізнесу обумовлена різними чинниками, зокрема, величиною бізнесу, видами наявних ризиків і їхнім впливом на функціонування та розвиток бізнесу, доцільністю виділення витрат на процес управління ризиками, цілями управління ризиками та результатом, який потрібно отримати, людським потенціалом тощо.

У сучасних умовах управління ризиками підприємства доцільно розглядати як інтегрований підхід на підставі стратегічного менеджменту або стратегічно інтегрований процес.

## Розділ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТЗОВ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЖИТТЯ»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Засновником ТЗОВ Медичний центр «Життя» є Шимечко Орест Степанович. Практикуючий лікар із стажем 35 років, флеболог, лікар-хірург, лікар УЗД вищої категорії, головний лікар, член асоціації ангіологів України, розробник 2-х патентів, автор понад 300 наукових статей та публікацій, вебінарів, майстер-класів, активний учасник та доповідач міжнародних і всеукраїнських конференцій, семінарів, симпозіумів [33].

Засновник має такі нагороди: орден «Гордість країни» 2016, 2017 рр., медаль «За професійні заслуги» 2016, 2017 рр., визнання «Флеболог року України», визнаний Асоціацією судинних хірургів, флебологів та ангіологів України, статус нагороди «Вибір України» 2017, 2018 рр., нагороджений сертифікатом «Золоті руки».

Медичний центр здійснює діяльність у сфері:

- загальна медична практика,
- спеціалізована медична практика.

Обсяг медичних послуг, що надаються, включає стаціонарні медичні послуги та амбулаторні медичні послуги, зокрема:

- надання первинної та спеціалізованої медичної допомоги,
- діагностичні дослідження, які проводяться з метою діагностики стану здоров'я та призначення подальшого лікування.

Медичний центр надає амбулаторні медичні послуги за плату відповідно до чинного законодавства пацієнтам та суб'єктам господарювання на підставі цивільно-правових договорів.

ТЗОВ Медичний центр «Життя» веде свою роботу за кількома напрямками [33]:



- Лікування варикозного розширення вен за допомогою лазера.
- Склеротерапія.
- Лікування трофічних виразок.
- Індивідуальний підбір компресійного білизни.
- Ультразвукова діагностика всіх органів та систем організму, зокрема, в області кардіології, гастроентерології, урології, гінекології, ревматології, ендокринології.
- Консультаційна допомога лікаря-флеболога.

Профілюючим напрямком роботи центру є лазерне лікування варикозу без розрізів та наркозу на спеціальному обладнанні високої якості. Перші на Західній Україні почали застосовувати лазерне лікування варикозу пункційним методом. За понад 13 років роботи спеціалісти медичного центру провели понад 13 000 успішних лазерних втручань. Медичний центр є лідером на ринку надання медичних послуг завдяки використанню сучасних лазерних технологій [33].

Дочірні медцентри є у містах: Львів, Київ, Одеса, Рівне, Хуст, Коломия, Самбір. Застосування сучасних методів лікування, наприклад, ендоверзної лазерної абляції за допомогою пункції, використання в роботі новітнього обладнання дозволяє досягти позитивних результатів навіть у за давнених випадках. Індивідуальний підхід, комфортні умови перебування, дотримання всіх медичних стандартів роблять популярними послуги центру серед мешканців і гостей Львова [33].

Медичний центр прагне розширити знання про функціональну медицину, організовуючи і проводячи клінічні дослідження в цій галузі.

Медичний центр орієнтується на кваліфікованих, відкритих лікарів. Згідно з сучасним рівнем наукових знань, лікар-флеболог готує терапевтичний протокол, адаптований до стану здоров'я, віку, фізичної активності та статі пацієнта. Завдяки цьому пацієнт отримує міждисциплінарне лікування причин захворювання, яке, згідно з сучасними знаннями, пропонує найефективніше та найбезпечніше вирішення проблеми захворювань.

Переваги використання методу діодної лазерної абляції:

- Больові відчуття під час і після процедури практично відсутні.
- Швидко досягаємо бажаного лікувального та візуального ефекту.
- Руйнування тканин мінімальне.
- Лікування не залишає шрамів і гематом, а від хворої вени не залишається й сліду.
- Завдяки досвіду лікаря в різних техніках лікування та доступу до багатьох методів лікування, за потреби ми пропонуємо гібридне лікування. Це індивідуальна, «індивідуальна» форма лікування, яка дозволяє отримати найкращі результати за короткий час.

Медичні послуги надаються особами, які здійснюють медичну діяльність і відповідають вимогам, визначеним окремими нормативно-правовими актами.

У медичному центрі реалізується філософія медицини способу життя, застосовуючи принципи функціональної медицини в терапії пацієнтів. Функціональна медицина розглядає організм як систему взаємопов'язаних судин, а не набір незалежних органів і систем, які в загальній системі охорони здоров'я часто розглядаються незалежно одна від одної через окремі галузі медицини (кардіологія, гастронологія тощо). Терапія спрямована на всю людину, а не лише на хворобу та її симптоми. Ретельне опитування пацієнта слугує для виявлення зв'язків між генетичними факторами та факторами навколишнього середовища (дієта, фізична активність тощо), які, згідно з сучасним рівнем наукових знань, вплинули на стан здоров'я та/або захворювання. Це, в свою чергу, означає, що пацієнт активно бере участь у процесі свого лікування, через необхідність змінити свій спосіб життя.

Основне завдання медичного центру – надання пацієнтам можливості реалізувати свій потенціал здоров'я, застосовуючи найкращі стандарти медичної допомоги, яка у випадку хронічних захворювань також має базуватися на застосуванні терапії з елементами зміни способу життя; організація та проведення діагностичної, лікувальної, реабілітаційної та

профілактичної діяльності щодо охорони та покращення стану здоров'я пацієнтів шляхом надання медичних послуг у місцях надання медичних послуг.

До інших завдань медичного центру входить надання медичних послуг, зокрема:

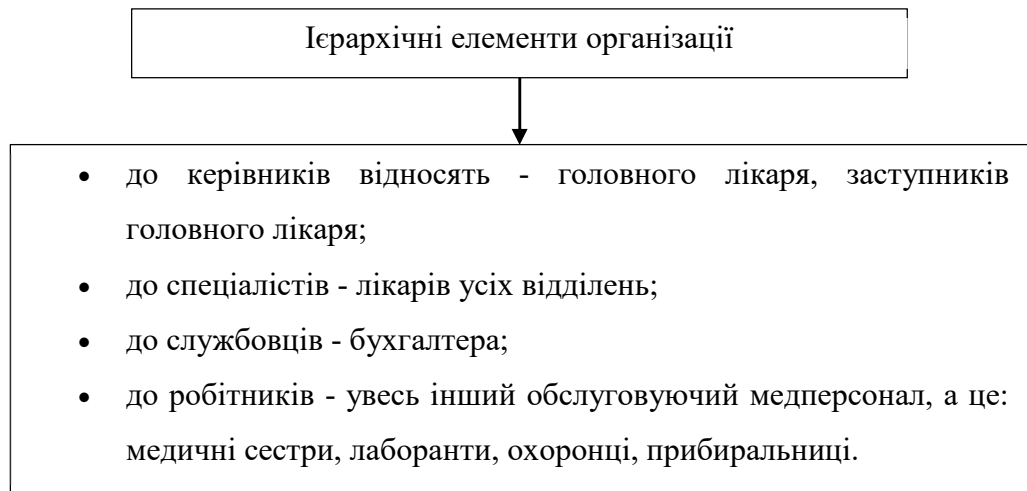
- надання медичних послуг відповідно до спеціалізації даної організаційної одиниці та потреб здоров'я пацієнтів, таким чином, щоб забезпечити виконання укладених договорів,
- надання професійного медичного догляду відповідно до прийнятих стандартів поведінки, що сприяє ефективному перебігу діагностики та лікування захворювань у пацієнтів,
- оцінювання стану здоров'я пацієнтів відповідно до медичних стандартів,
- ведення поточної медичної документації на постійній основі,
- виконання завдань у сфері зміцнення здоров'я,
- проведення тренінгів,
- виконання наказів і розпоряджень власника підприємства, органів санітарно-епідеміологічного нагляду та інших органів, уповноважених здійснювати контроль відповідно до чинних нормативних документів.

Реалізація завдань здійснюється шляхом надання медичної допомоги відповідно до чинних нормативно-правових актів і стандартів, постійного підвищення рівня послуг, що надаються.

Медичний центр також гарантує, що:

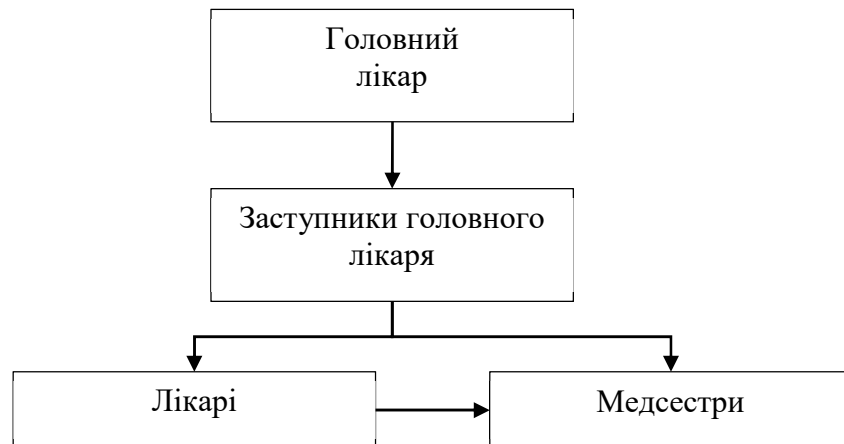
- послуги надаються особами, які мають медичну освіту з відповідною кваліфікацією;
- приміщення та оснащення медичного центру медичним обладнанням відповідають професійним, санітарним нормам та нормам, визначеним окремими нормативними актами;
- медична апаратура та обладнання розміщуються в центрі та використовуються відповідно до чинних норм.

Аналіз структури персоналу в ТзОВ Медичний центр «Життя» дає змогу виокремити такі ієрархічні елементи (рис. 2.1):



*Рис. 2.1. Ієрархічні елементи ТзОВ Медичний центр «Життя»*

Схема внутрішнього підпорядкування персоналу в ТзОВ Медичний центр «Життя» подана на рис. 2.2.

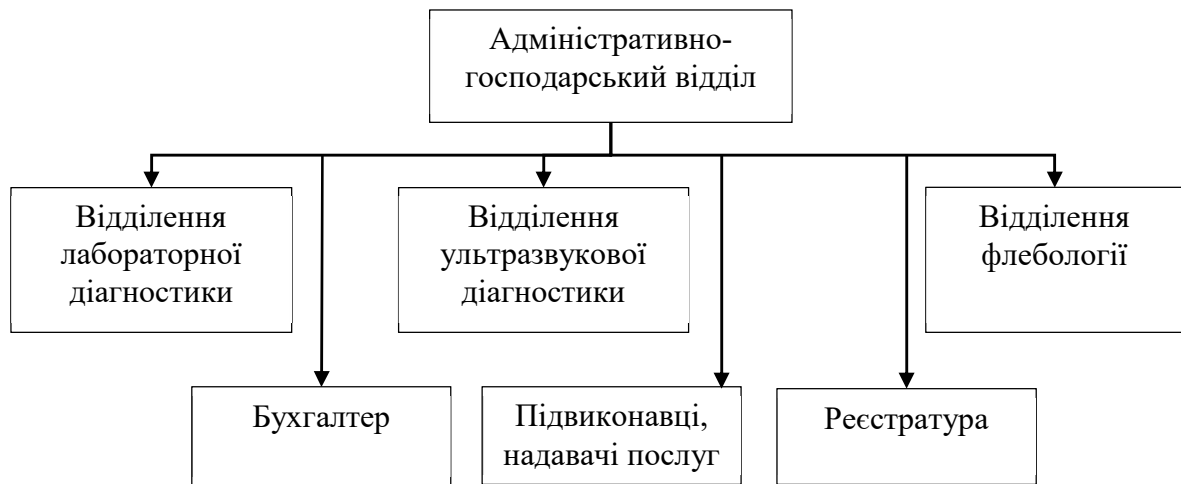


*Рис. 2.2. Схема внутрішнього підпорядкування персоналу в ТзОВ Медичний центр «Життя»*

Організаційна структура ТзОВ Медичний центр «Життя» представлена на схемі (рис. 2.3) і включає такі елементи:

- адміністративно-господарський відділ;
- реєстратура;

- відділення ультразвукової діагностики;
- відділення лабораторної діагностики;
- відділення флебології;
- реєстратура (адміністративні працівники);
- підвиконавці, надавачі послуг.



*Рис. 2.3. Організаційна структура ТзОВ Медичний центр «Життя»*

Управління медичним центром передбачає такі ключовими сферами:

- адміністративні функції;
- співпраця в межах України та міжнаціональна взаємодія;
- інформаційно-аналітичне забезпечення;
- фінансування;
- майно (будівлі);
- ризики;
- матеріально-технічне забезпечення (медичні технології, обладнання, засоби, матеріали, медикаменти тощо);
- охорона здоров'я;
- комунікація, персонал;
- інновації.

Діяльністю медичного центру управляють керівники, які представляють його та самостійно ухвалюють рішення щодо його діяльності. Топ-менеджери здійснюють діяльність згідно з кодексом законів про працю та виконують всі права та обов'язки, покладені на медичну особу відповідно до чинних норм законодавства. За одноосібним рішенням керівництва медичної установи залишаються:

- Рішення щодо фінансів закладу охорони здоров'я, у тому числі встановлення преїскуранту послуг.
- Затвердження інвестиційних та санаційних планів, а також внутрішній аудит.
- Подання до уповноважених органів заяв про внесення змін до організаційного положення медичної установи.
- Підготовка нормативних актів (правил внутрішнього розпорядку).
- Видача генеральних повноважень і довіреностей на вирішення окремих питань.
- Звернення до адміністрацій, органів місцевого самоврядування та центральних організацій.

Для надання медичних послуг відбувається укладання цивільно-правових договорів щодо прийняття на роботу та звільнення працівників підприємства медичного закладу.

Керівництво здійснює управління медичним підприємством за допомогою осіб, які займають незалежні посади, які діють на підставі угод і низки покладених на них обов'язків. Усі працівники та співробітники перед початком роботи зобов'язані ознайомитися зі статутом медичного центру та виконувати його положення.

Детальні обов'язки працівників медичного центру входять до складу обов'язків, які є додатками до трудових договорів (контрактів про співпрацю).

Медичний центр веде реєстр пацієнтів, які очікують на надання медичних послуг, та реєстр наданих медичних послуг. Працівник, який здійснює реєстрацію, повідомляє пацієнта про очікувану дату та час надання

медичної послуги. У разі зміни дати або часу надання медичної послуги реєструючий працівник повідомляє про це пацієнта, призначаючи нову дату та час надання послуги.

Медичний центр організовує надання медичних послуг, забезпечуючи належну доступність та якість цих послуг в організаційному підрозділі чи філіалах, таким чином, щоб гарантувати пацієнтам найзручнішу форму користування послугами. Оздоровлення здійснюється в найкоротші терміни відповідно до узгодженого графіка роботи. Передбачається, що пацієнт не повинен чекати на прийом довше 7 днів. У екстрених випадках медичні послуги надаються пацієнту негайно, незалежно від черги та права на пільги.

Медичні послуги надаються:

- доступними методами та засобами відповідно до показань сучасних медичних знань,
- відповідно до принципів професійної етики,
- з точністю та дотримання прав пацієнта.

Усі організаційні підрозділи (філіали), що входять до складу медичного центру, мають такі цілі:

- проведення заходів, спрямованих на забезпечення належного виконання основних видів діяльності,
- комплексний догляд за пацієнтами,
- надання послуг з реабілітації та лікування в галузі спеціалізованої охорони здоров'я,
- організація медичної допомоги відповідно до потреб і можливостей,
- постійне вдосконалення роботи закладу охорони здоров'я, спрямоване на підвищення якості та доступності послуг,
- забезпечення того, щоб пацієнти користувалися правами, що містяться в чинних нормативних актах,
- дбати про імідж закладу охорони здоров'я.

Кількість наданих медичних послуг у медичному центрі за 2019-2021 рр. наведено у таблиці 2.1. У 2020 році кількість наданих медичних послуг була

найменшою і причиною цього були карантинні обмеження через пандемію коронавірусу.

*Таблиця 2.1*

**Кількість наданих медичних послуг у медичному центрі за 2019-2021 рр.**

<b>Надані медичні послуги, шт.</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Лікування варикозного розширення вен	1002	989	1023
Склеротерапія	763	745	783
Лікування трофічних виразок	684	586	707
Ультразвукова діагностика всіх органів та систем організму	2716	2547	2893

Центр веде медичний облік осіб, які користуються медичними послугами закладу, та забезпечує захист персональних даних, що містяться в документації, та надає документацію відповідно до чинного законодавства. В медичному центрі зберігаються медичні записи людей, які користуються медичними послугами, та забезпечується захист і конфіденційність даних, що містяться в цій документації, відповідно до загальноприйнятих положень законодавства.

Індикатори руху працівників медичного центру у 2019-2021 рр. наведені в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Індикатори руху працівників медичного центру у 2019-2021 рр.**

<b>Показник</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Кількість осіб, що покинуло медичний центр	5	4	6
Кількість осіб, що було прийнято на роботу в організацію	6	4	7
Середньооблікова кількість штатного персоналу, осіб	56	55	57
Кількість працівників, котрі працювали увесь рік, осіб	50	51	50

Якщо розглянути діяльність медичного центру з точки зору професійної структури персоналу, то питома вага усіх категорій персоналу прийме такий вигляд (таблиця 2.3).



Таблиця 2.3

**Професійна структура персоналу медичного центру у 2019-2021 рр.**

Показник	2019		2020		2021	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
Лікарі	25	44,6	25	45,5	25	43,9
Медичний персонал	15	26,8	14	25,5	15	26,3
Інший персонал	16	28,6	16	29,1	17	29,8
Всього	56	100	55	100	57	100

Як бачимо, у медичному центрі основою є лікарі різної категорії – більше 44% від усієї загальної чисельності, що свідчить про досить вагомий ступінь професійної орієнтації медичного закладу.

**2.2. Аналіз процесу управління ризиками на підприємстві**

На досліджуваному підприємстві фрагментарно використовувались основи системи управління ризиками, оскільки для керівництва управління ризиками є доволі спеціалізованою, особливою, відокремленою та складною діяльністю, яка потребує особливих умінь та знань. Такий підхід не сприяє оперативному, ретельному відстеженню всіх ймовірних та наявних ризиків, чинників, що викликають ризикові ситуації, причини їхнього виникнення, ефективній передачі даних та важливої інформації працівникам, зацікавленим особам.

На підприємстві ведеться і постійно підтримується у відповідному стані уся внутрішня документація, де можна знайти і окремі елементи планових і попереджувальних заходів, у відповідних нормативних документах встановлено компетентності відповідальних та уповноважених осіб, які працюють у кожному секторі операційного процесу.

Основні завдання в системі управління ризиками в організації включають:

1. Надання інформації про ризик.
2. Застосування профілактичних заходів, що знижують ризик та його наслідки.
3. Моніторинг допустимого рівня ризику.
4. Оцінка вимог для покриття окремих видів ризику.
5. Аналіз ризику відповідно до вимог для покриття окремих видів ризику.
6. Врахування наслідків вимірювання ризику.
7. Повідомлення про результати оцінки ризиків керівникові.
9. Аудит ефективності управління ризиками на підприємстві.

Один раз рік відбувається перегляд, періодичний огляд та оновлення реалізованих методів управління ризиками з метою адаптації до поточних зовнішніх умов та потреб підприємства.

Перед тим на підприємстві відповідальний працівник проводить аналіз ризиків, які впливають на підприємство. Це потрібно передусім для виявлення сфер ризику, які потребують модифікації або доповнення технічних та організаційних інструментів для обмеження наслідків прийнятого ризику.

Крім того, на підприємстві відбувалось визначення завдань та призначення працівника серед персоналу в організаційній структурі підприємства, відповідальної за виконання завдань за системою управління ризиками. Усі організаційні питання управління ризиками (в рамках організаційної структури) затверджуються вищим керівництвом (директором).

На підприємстві також проводилось оновлення детальних письмових процедур, включаючи вимірювання, обмеження, моніторинг та контроль ризику. Було сформовано та відбувається оновлення внутрішніх правил діяльності підприємства щодо запланованої безпеки у вигляді планів

надзвичайних ситуацій та планів безперервності роботи в ризикових, кризових ситуаціях.

Також планується періодична організація системи внутрішнього контролю та аудиту за діяльністю підприємства, досягнення стратегічних та тактичних цілей, виконання завдань, відхилення результатів діяльності від запланованих, рівень ефективності, рентабельності, ліквідності, платоспроможності тощо.

Моніторинг ризику дає змогу контролювати реалізацію встановлених цілей та стратегічних завдань, процесів створення прибутку та представляє контролюючі позиції організації в сфері фінансової та оперативної безпеки. Основними завданнями відповідального за управління ризиками є збір, обробка, вимірювання та звітування відповідному менеджеру. Менеджер розробляє внутрішні норми у сфері управління ризиками, наслідки відсутності відповідності, відстежує дотримання норм, проводячи пояснювальні заходи та координацію діяльності, складає звіти про відсутності дотримання норма, правил, стандартів.

Внутрішній аудит в організації призначений для контролю та оцінки ефективності системи управління ризиками та дає змогу регулярно переглядати правильність дотримання принципів управління ризиками, що діють в організації. Аудит забезпечує об'єктивну оцінку адекватності та ефективності системи управління функціонуванням та дотримання виконання операцій, що відповідають внутрішнім нормам.

Усі інші працівники підприємства зобов'язані дотримуватися принципів управління окремими видами ризику у вигляді внутрішніх правил та рекомендацій, участі у виявленні причин виникнення подій, що породжують ризик та повідомленні менеджерів про ці події.

Основні принципи управління окремими видами ризиків регулюються інструкціями та положеннями, затвердженими підприємством, що охоплюють сфери ризиків, які підприємство вважає істотними.

Процес управління окремими видами ризиків на підприємстві включає такі заходи:

1. Збір інформації.
2. Ідентифікація ризиків.
3. Аналіз ризику.
4. Вимірювання та моніторинг ризиків.
5. Формування звітності.
6. Використання інструментів зниження ризику (профілактичні дії).

Самостійне управління окремими видами ризиків на підприємстві полягає в таких діях:

1. Збір інформації про ризик.
2. Обмеження ризику, що виникає в діяльності підприємства, до прийняттого рівня, використовуючи для цього інформацію, отриману від працівників.
3. Вжиття заходів, спрямованих на обмеження кількості та масштабів загроз, що виникають.
4. Обмеження чи усунення негативних наслідків від ризику.

На підприємстві у ході самостійного управління окремими видами ризиків особлива увага приділялась поясненню причин виникнення ризикових подій та оцінці їхнього впливу на ефективність, рентабельність, платоспроможність, ліквідність.

Для цього на підприємстві у 2020 році була використана методика стрес-тестування.

Стрес-тестування, що застосовувалось на підприємстві, застосовувалось у зв'язку з тим, що:

- підприємство не є складною організацією,
- діє лише на території України,
- не котирується на фондовій біржі,
- не здійснює аутсорсинг операцій.

Порядок (правила) проведення стрес-тестів на підприємстві був таким:

1) ідентифікація внутрішніх та зовнішніх факторів виникнення стресової ситуації з урахуванням масштабів діяльності, характеру ризику, економічного середовища, регуляторного середовища, демографічних та інших чинників.

2) розроблення стрес-тесту на основі історичних даних і запланованого масштабу діяльності,

3) використання статистичних методів для створення стрес-тесту,

4) визначення методів оцінки чутливості до стресової ситуації щодо показників загального рівня ризику, фінансового результату, рентабельності, ліквідності, платоспроможності,

5) проведення стрес-тесту на основі детальних методологій, зазначених у процедурах управління ризиками,

6) підготовка опису результатів тестування,

7) надання інформації про результати стрес-тестів та аналізу ризику відповідно до детальних процедур,

8) розроблення персоналом пропозицій щодо превентивних дій у разі високої чутливості до виникнення надзвичайної (екстремальної) ситуації,

9) перевірка запланованих дій у надзвичайних ситуаціях,

10) ухвалення рішення керівництвом про вжиття надзвичайних заходів і запуск плану щодо надзвичайних ситуацій,

11) повідомлення про результати стрес-тестів топ-менеджменту відповідно до плану діяльності.

Ухвалені методики проведення стрес-тестів підлягають щорічному перегляду керівництвом разом з оглядом процедур управління окремими видами ризиків.

Використання методів стрес-тестування дає змогу мінімізувати ризик зміни макроекономічних умов діяльності підприємства. Стрес-тесту підлягають такі чинники ризику:

- Шокова зміна ринкових процентних ставок.
- Кардинальна зміна цін на ринку товарів і послуг.

- Ризики, викликані різким спадом на ринку, зростанням безробіття та змінами в економічному чи законодавчому середовищі.
- Інші зміни в середовищі підприємства, циклічні, соціально-економічні, які можуть вплинути на ризик підприємства - бізнес-ризики.

Кількісні та якісні результати стрес-тестів підлягають експертній оцінці в рамках перегляду процедур управління окремими типами ризиків.

Вибір конкретних методів пом'якшення наслідків прийнятого керівництвом ризику може мати фінансові наслідки. Тому, топ-менеджмент аналізує прибутковість та ухвалює рішення щодо застосування найбільш оптимальних рішень в системі організування, автоматизації та документування процесів управління ризиками.

Досліджуване підприємство встановлює пріоритетні завдання для досягнення стратегічних цілей (довгострокових цілей) в управлінні окремими видами ризиків та середньо- та короткостроковими цілями, які визначені у планах і політиці підприємства.

Пріоритетність завдань з управління окремими видами ризиків в організації зумовлена необхідністю адаптації внутрішніх процедур та організації управління підприємством до мінливих зовнішніх нормативних актів.

Першочерговими завданнями щодо перевірки правил внутрішнього розпорядку є:

1. Визначення правил встановлення вимог до окремих видів ризику в організації.
2. Визначення внутрішніх меж розміщення власного капіталу для окремих видів ризику.
3. Розподіл завдань і відповідальності в управлінні окремими видами ризику, що забезпечує незалежність функцій вимірювання, моніторингу та контролю ризику від операційної діяльності, з якої цей ризик виникає.
4. Пристосування організаційної структури до розміру та профілю бізнесу.

5. Оновлення політики і процедур у системі управління окремими видами ризиків, системи внутрішнього контролю та оцінювання ефективності діяльності підприємства, використання ресурсів, капіталу, а також перегляд процесу оцінки та обслуговування залучених інвестицій.

6. Постійне оновлення інформаційної системи управління, приділяючи особливу увагу ролі моніторингу та координації діяльності.

7. Удосконалення ІТ-систем з метою їх адаптації до вимог.

8. Постійне вдосконалення методів управління окремими видами ризику.

9. Організація навчання працівників у сфері управління ризиками.

10. Організація системи внутрішнього контролю.

Система внутрішнього контролю відіграє стратегічну роль для безпеки діяльності підприємства та є важливим елементом управління ризиками. Принципи контролю ризиків відповідають «Положенням про внутрішній контроль та аудит» і включені до плану внутрішнього контролю та аудиту.

Кожен працівник підприємства зобов'язаний здійснювати постійний контроль ризиків на робочому місці.

Керівники організаційних підрозділів зобов'язані контролювати дотримання підлеглими працівниками внутрішніх нормативних документів організації щодо окремих видів ризиків.

Система контролю ризиків в організації включає:

1. Адекватний процес ідентифікації та оцінки окремих видів ризику.
2. Принципи формування та реалізації політики, процедур, інструкцій, методик.
3. Адекватні інформаційні системи управління.
4. Процес регулярного перегляду та оцінки дотримання в організації політики та процедур.

Метою контролю в організації є виявлення недосконалостей системи, помилок у процесі управління ризиками, перешкод виконання процедур у

зонах ризику та пропозиція рішень, які можуть бути застосовані для підвищення якості систем і процесів управління ризиками.

На підставі аудиторського звіту топ-менеджмент ухвалює рішення щодо покращення якості процедур, технічних та організаційних заходів, які діють в організації.

На підприємстві не здійснюється формування окремої стратегії управління ризиками. Можна стверджувати, що на підприємстві потрібно сформулювати стратегію управління ризиками, що могла б максимально підтримати персонал у процесі досягнення цілей, враховуючи наявні умови, динаміку розвитку середовища.

З метою ліквідації причин виникнення ризикових ситуацій, загроз економічному розвитку підприємства, запобігання негативних наслідків чи мінімізації цього впливу важливо завчасно сформулювати комплекс заходів та вибір інструментів, які сприятимуть виявленню ризикових подій і ситуацій, дадуть змогу нівелювати основні причини на початку виникнення загроз.

### **2.3. Оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства**

У роботі було проведено оцінку ризиків у діяльності підприємства. Головною ціллю наукового дослідження було встановлення провести ранжування ризиків і чинників, що обумовили ризикову ситуацію, в межах конкретної групи ризиків та ймовірності їхнього настання.

Оскільки ризики діяльності підприємств здебільшого є неформалізованими, а в процесі вивчення об'єкту управління присутня неповна та недостовірна інформація, водночас статистичних даних недостатньо для проведення обчислень, було застосовано метод опитування.

Ризики діяльності підприємства були систематизовані у сім груп (фінансовий, соціальний, операційний, інформаційний, інноваційний,



організаційний, маркетинговий), а також кожному ризику відповідають чинники, що впливають на появу ризикової ситуації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Ризики діяльності медичного центру

№ п/п	Ризик	Чинники, що обумовили ризикову ситуацію
1	Фінансовий	1.1. Рівень платоспроможності 1.2. Рівень рентабельності
2	Соціальний	2.1. Ступінь компетентностей керівного персоналу 2.2. Ступінь компетентностей медичного та обслуговуючого персоналу 2.3. Рівень стимулювання персоналу
3	Операційний	3.1. Організація процесу діяльності 3.2. Якість медичного обладнання та технологій
4	Інформаційний	4.1. Рівень автоматизації процесів 4.2. Повнота, точність, релевантність інформації
5	Інноваційний	5.1. Рівень морального старіння обладнання та технологій 5.1. Зміна медичних технологій, поява інноваційних медичних технологій
6	Організаційний	6.1. Рівень системи внутрішнього контролю 6.2. Стиль управління 6.3. Ступінь розвитку системи менеджменту
7	Маркетинговий	7.1. Ціни на медичні послуги, технологію, енергетичні ресурси, комплектуючі тощо 7.2. Ефективність реклами

Джерело: складено на основі [4; 32; 39]

Для здійснення оцінювання чинників, що обумовили ризикову ситуацію було охоплено 26 працівників, які мають досвід роботи в медичному центрі. Кожен чинник був оцінений фахівцем, отримано значення імовірності настання ризикової ситуації, встановлено рівень впливу чинників на прояв ризикової ситуації у кожній групі ризику, і зрештою вплив ризиків на стан функціонування та розвитку організації.

З метою проведення наукового дослідження було встановлено завдання визначити індекс дискримінації чинників (рис. 2.5), що характеризує відмінність певної сукупності з погляду ознаки чи змінної, до якої його відносять [43, с. 507].

Таблиця 2.5

**Обчислення індексу дискримінації чинників для оцінки їхнього впливу  
на ефективність діяльності організації**

<b>Позиція чинника</b>	<b>Чинники, що обумовлюють ризикові ситуації</b>	<b>Коефіцієнт дискримінантної потужності</b>
Ч 1	Рівень платоспроможності	0,659
Ч 2	Рівень рентабельності	0,527
Ч 3	Ступінь компетентностей керівного персоналу	0,631
Ч 4	Ступінь компетентностей медичного та обслуговуючого персоналу	0,724
Ч 5	Рівень стимулювання персоналу	0,715
Ч 6	Організація процесу діяльності	0,536
Ч 7	Якість медичного обладнання та технологій	0,658
Ч 8	Рівень автоматизації процесів	0,792
Ч 9	Повнота, точність, релевантність інформації	0,640
Ч 10	Рівень морального старіння обладнання та технологій	0,613
Ч 11	Зміна медичних технологій, поява інноваційних медичних технологій	0,731
Ч 12	Рівень системи внутрішнього контролю	0,544
Ч 13	Стиль управління	0,605
Ч 14	Ступінь розвитку системи менеджменту	0,766
Ч 15	Ціни на медичні послуги, технологію, енергетичні ресурси, комплектуючі тощо	0,636
Ч 16	Ефективність реклами	0,753

У представленій таблиці подано індекс дискримінації чинники, що обумовлюють ризикові ситуації, які є компонентом сформованого опитувальника. У ході проведених обчислень було з'ясовано, що значення індексів дискримінації кожного чинника є такими, щоб цей чинник можна було б включити до опитувальника.

Для включення чинника у опитувальник, значення індексу дискримінації повинно бути вище 0,20. Ті чинники, які отримали у ході обчислення значення індексу дискримінації менше за 0,20, були відкинуті.

Перелік чинників для проведення оцінки їхнього впливу на ефективність діяльності організації передбачав 15 елементів, індекс дискримінації кожного чинника був включений у межі [0,527; 0,792].

Щодо надійності шкали, то було застосовано оцінку із використанням таких індикаторів: абсолютна стабільність та внутрішня узгодженість. Показник внутрішньої узгодженості використовують з метою виявлення надійності вимірювання дослідних питань і характеризує їхнє відношення до однієї і тієї самої конструкції [39]. Коефіцієнт надійності альфа-Кронбаха означає, що будь-яке відкидання елемента із переліку питань може призвести до його зменшення [39]. У нашому дослідженні цей коефіцієнт склав 0,92.

Обчислені статистичні показники для проведення дослідження наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Обчислені статистичні показники для проведення дослідження**

Позиція чинника	M	SD	Середнє значення шкали у ході видалення компоненти	Відхилення масштабу у ході видалення компоненти	Альфа Кронбаха у ході видалення компоненти
Ч 1	2,01	0,84	25,2131	75,134	0,905
Ч 2	2,13	0,92	25,1683	79,165	0,912
Ч 3	1,81	0,89	25,5075	74,803	0,903
Ч 4	2,05	0,87	25,2796	75,176	0,904
Ч 5	1,63	1,54	25,6818	73,815	0,923
Ч 6	1,41	0,64	25,9182	78,186	0,905
Ч 7	1,65	0,87	25,6636	77,436	0,908
Ч 8	1,72	0,93	25,6112	77,653	0,911
Ч 9	2,01	1,02	25,2998	74,745	0,906
Ч 10	1,71	0,92	25,5979	75,441	0,905
Ч 11	1,69	0,88	25,6273	75,447	0,905
Ч 12	1,52	0,64	25,7911	79,395	0,908
Ч 13	2,01	0,91	25,3182	75,577	0,906
Ч 14	1,7	0,77	25,6183	77,284	0,906
Ч 15	2,21	0,95	25,1191	74,659	0,904
Ч 16	2,06	0,86	25,2552	77,328	0,908

З метою перевірки чинників на абсолютну стабільність, усіх залучених було опитано ще раз: інтервал опитування – 2 місяці. Усі отримані таким чином результати піддаються перевірці на кореляційний взаємозв'язок. Крім того, для повноти дослідження необхідно провести обчислення t-критерію Стьюдента. Цей показник сприяє кращій оцінці вибірки, тому, що коефіцієнт

кореляції не завжди демонструє адекватність оцінювання, зокрема, за високого рівня показника результати дослідження бувають нестабільними у довготерміновому періоді.

Усі результати статистичних показників (SD – стандартне відхилення, M – середнє відхилення, t-критерій Стюдента – значення t-статистики, p – значущість, df – ступінь свободи), які потрібні для оцінки адекватності та достовірності проведеного дослідження наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Обчислені статистичні показники для проведення дослідження  
через 2 місяці**

Позиція чинника	M 1 вимір	SD 1 вимір	M 2 вимір	SD 2 вимір	t	df	p
Ч 1	2,01	0,84	1,98	0,82	0,552	109	0,579
Ч 2	2,13	0,92	2,22	0,99	-1,523	109	0,134
Ч 3	1,81	0,89	1,76	0,84	0,808	109	0,406
Ч 4	2,05	0,87	2,11	0,93	-0,263	109	0,851
Ч 5	1,63	1,54	1,64	0,85	-0,072	109	0,947
Ч 6	1,41	0,64	1,46	0,71	-1,435	109	0,162
Ч 7	1,65	0,87	1,71	0,97	-0,893	109	0,376
Ч 8	1,72	0,93	1,76	0,99	-1,002	109	0,291
Ч 9	2,01	1,02	2,05	0,93	-1,215	109	0,225
Ч 10	1,71	0,92	1,73	0,93	-0,501	109	0,621
Ч 11	1,69	0,88	1,75	0,96	-1,419	109	0,161
Ч 12	1,52	0,64	1,58	0,72	-0,934	109	0,359
Ч 13	2,01	0,91	1,98	0,84	0,548	109	0,577
Ч 14	1,7	0,77	1,73	0,79	-0,566	109	0,585
Ч 15	2,21	0,95	2,18	0,80	0,14	109	0,884
Ч 16	2,06	0,86	2,04	0,85	0,197	109	0,838

Індикатори кореляційного зв'язку чинників, які були досліджені через 2 місяці представлено у таблиці 2.8.

Отримані результати попередніх розрахунків свідчать про стабільність проведеного опитування з періодом часу і це підтверджують розраховані статистичні індикатори (коефіцієнт кореляції у проміжку [0,71; 0,97], а  $p < 0,001$ ).

Таблиця 2.8

**Індикатори кореляційного зв'язку чинників у продовж 2 місяців**

Позиція чинника	Коефіцієнт кореляції rho Спірмена	P
Ч 1	0,87	0,000
Ч 2	0,83	0,000
Ч 3	0,71	0,000
Ч 4	0,85	0,000
Ч 5	0,98	0,000
Ч 6	0,92	0,000
Ч 7	0,74	0,000
Ч 8	0,85	0,000
Ч 9	0,89	0,000
Ч 10	0,88	0,000
Ч 11	0,75	0,000
Ч 12	0,87	0,000
Ч 13	0,82	0,000
Ч 14	0,79	0,000
Ч 15	0,72	0,000
Ч 16	0,73	0,000

Надійність проведеного опитування була перевірена завдяки використанню коефіцієнта Спірмена, який рівний 0,927, а коефіцієнт Пірсона (кореляції) рівний 0,868.

Розглянуті чинники, які обумовлюють ризикові ситуації і мають вплив на ефективність діяльності бізнесу – це важливий засіб для діагностики ризиків, формується із шістнадцяти елементів і є достатньо надійним і точним методом дослідження обраного об'єкту. Як перевагу цього засобу дослідження можна вказати оптимальний перелік чинників, що підвищує рівень точності проведення оцінки і не потребує надто багато часу на подання відповідей.

Респонденти дають відповідь на кожне питання опитувальника, враховуючи 10-ти бальну шкалу (1 – має низький вплив; 10 – має найбільший вплив).

Інтерпретація результатів проведеного оцінювання впливу чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, на ефективність діяльності організації [40], наведена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

**Інтерпретація результатів проведеного оцінювання впливу чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на ефективність діяльності організації**

№ з/п	Рівень ефективності діяльності організації	Значення
1	Максимальний	(0,8-1]
2	Вище за середній	(0,6-0,8]
3	Середній	(0,4-0,6]
4	Нижче за середній	(0,2-0,4]
5	Мінімальний	[0-0,2]

Джерело: складено автором за даними [24]

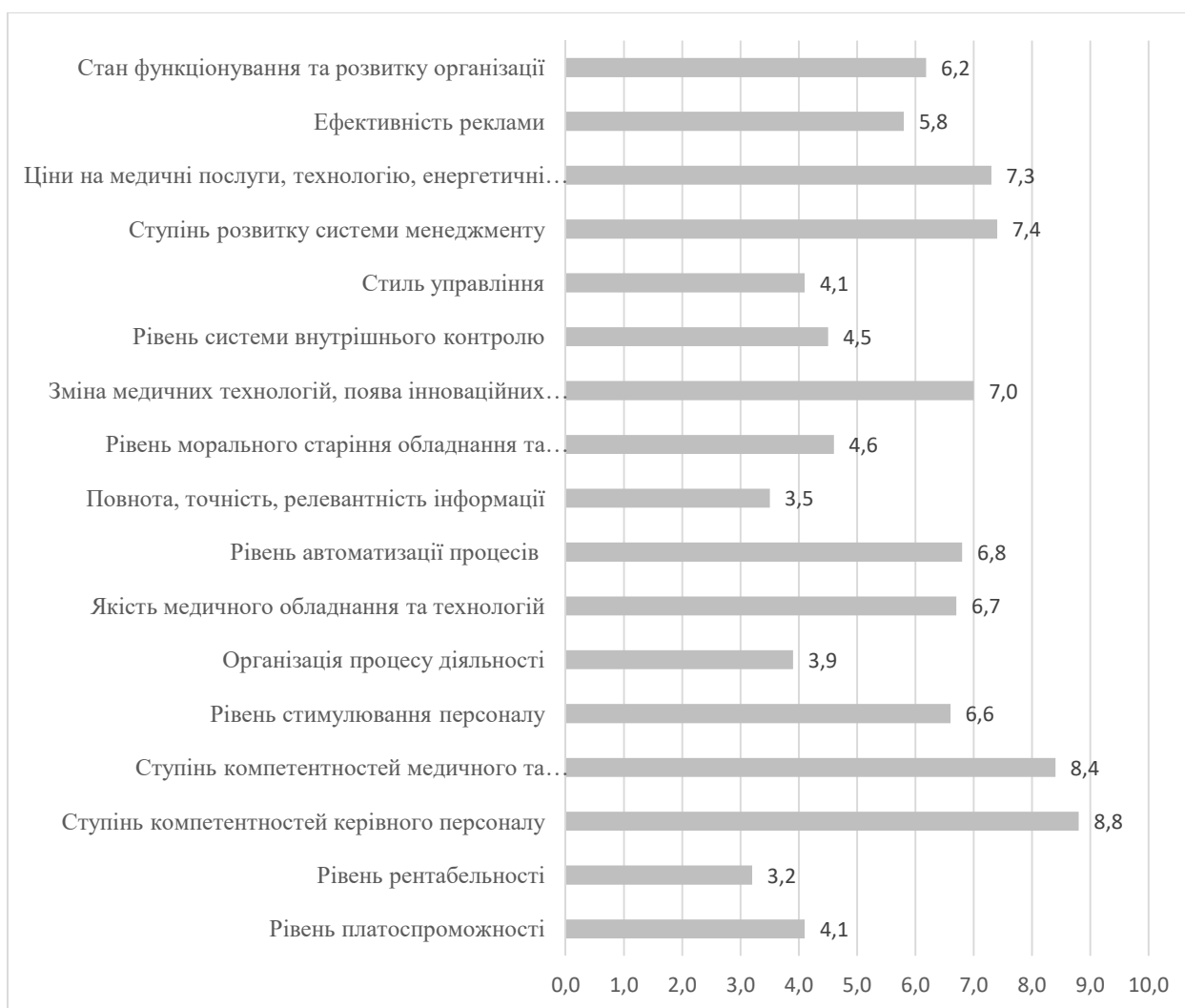
На основі отриманих результатів було розраховано інтегральний показник, як інтеграція усіх оцінок на основі середнього значення.

Результати дослідження щодо вимірювання впливу чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на стан функціонування та розвитку організації наведено на рисунку 2.4.

Згідно з рис. 2.4, найвищі результати відповідають таким чинниками, що обумовлюють ризикові ситуації і мають вплив на оцінювання стану функціонування та розвитку організації: ціни на медичні послуги, технологію, енергетичні ресурси, комплектуючі тощо (7,3), ступінь компетентностей керівного персоналу (8,4), ступінь компетентностей медичного та обслуговуючого персоналу (8,8), ступінь розвитку системи менеджменту (7,4), зміна медичних технологій, поява інноваційних медичних технологій (7,0).

Стан функціонування та розвитку організації перебуває на позиції вище за середній і дорівнює 6,2. Такий стан справ свідчить що обрані чинники є важливими для дослідження організації, мають вплив на її розвиток і потребують розгляду, щоб не допустити виникнення ризикових ситуацій і подій.

У випадку отримання чітких результатів щодо стану функціонування та розвитку організації, така інформація може бути підґрунтям для виявлення загроз розвитку бізнесу, встановлювати сфери їх ймовірного прояву.



**Рис. 2.4. Отримані результати оцінювання стану функціонування та розвитку медичного центру**

Одержані вихідні дані тримані завдяки оцінці стану функціонування та розвитку організації, є орієнтиром для вироблення заходів недопущення у майбутньому ризиків діяльності, їх уникнення чи ліквідація.

Керівництву медичного центру доцільно проглянути одержані відповіді і зупинитись на важливих чинниках з метою глибшого розуміння причин появи цих чинників, ризикових ситуацій у діяльності організації задля покращення стану функціонування та розвитку медичного центру.

## Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження було обрано ТзОВ Медичний центр «Життя», що спеціалізується на лікуванні варикозного розширення вен за допомогою лазера, трофічних виразок тощо. У медичному центрі реалізується філософія медицини способу життя, застосовуючи принципи функціональної медицини в терапії пацієнтів. Функціональна медицина розглядає організм як систему взаємопов'язаних судин.

Організаційна структура ТзОВ Медичний центр «Життя» включає такі елементи: адміністративно-господарський відділ; реєстратура; відділення ультразвукової діагностики; відділення лабораторної діагностики; відділення флебології; реєстратура (адміністративні працівники); підвиконавці, надавачі послуг.

У 2020 році кількість наданих медичних послуг була найменшою і причиною цього були карантинні обмеження через пандемію коронавірусу.

Основні завдання в системі управління ризиками в організації включають: надання інформації про ризик, застосування профілактичних заходів, що знижують ризик та його наслідки, моніторинг допустимого рівня ризику, оцінка вимог для покриття окремих видів ризику, аналіз ризику відповідно до вимог для покриття окремих видів ризику, врахування наслідків вимірювання ризику, повідомлення про результати оцінки ризиків керівникові, аудит ефективності управління ризиками на підприємстві. Усі організаційні питання управління ризиками (в рамках організаційної структури) затверджуються вищим керівництвом (директором). Внутрішній аудит в організації призначений для контролю та оцінки ефективності системи управління ризиками та дає змогу регулярно переглядати правильність дотримання принципів управління ризиками, що діють в організації.

У роботі було проведено дослідження щодо вимірювання впливу чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на стан функціонування та розвитку організації. Найвищі результати відповідають таким чинниками, що



обумовлюють ризикові ситуації і мають вплив на оцінювання стану функціонування та розвитку організації: ціни на медичні послуги, технологію, енергетичні ресурси, комплектуючі тощо (7,3), ступінь компетентностей керівного персоналу (8,4), ступінь компетентностей медичного та обслуговуючого персоналу (8,8), ступінь розвитку системи менеджменту (7,4), зміна медичних технологій, поява інноваційних медичних технологій (7,0). Стан функціонування та розвитку організації перебуває на позиції вище за середній і дорівнює 6,2. Такий стан справ свідчить що обрані чинники є важливими для дослідження організації, мають вплив на її розвиток і потребують розгляду, щоб не допустити виникнення ризикових ситуацій і подій.

## Розділ 3

# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Формування системи управління ризиками підприємства

Система управління ризиками підприємства є одним із інструментів підтримки ефективності реалізації стратегічних і операційних цілей, дає змогу отримати інформацію про ключові ризики підприємства та гарантує вибір ефективного способу управління ними.

Основні переваги впровадження системи управління ризиками в організації включають:

- виконання вимог, які визначені правовими актами та галузевими стандартами,
- обмеження невизначеності рішень і дій, ухвалених менеджерами організацій,
- оптимальне планування використання ресурсів та інвестицій, зосереджуючись на зонах високого ризику,
- визначення пріоритетів дій, які сприяють запобіганню загрозам та покращенню ефективності діяльності бізнесу на основі детальних результатів управління ризиками,
- визначення критичних ризиків і підготовка дій, які можуть запобігти або зменшити втрати у випадку кризи,
- управління організацією, проектами, ґрунтуючись на вичерпних, надійних та аналітичних даних,
- позитивні зміни в організаційній культурі та розширення обізнаності персоналу в результаті впровадження процесу управління ризиками.

Система управління ризиками підприємства ґрунтується на сукупності підсистем (керована та керуюча підсистеми), елементів, якими відбувається

управління та причинно-наслідкового взаємозв'язку. Система управління ризиками підприємства обумовлена сформованими та реалізованими: нормативним, методичним забезпеченням розроблення програми, планів і стратегії управління ризиками, фінансовим, кадровим, інформаційно-технологічним, управлінсько-консультаційним, аналітичним забезпеченням, цілями, завданнями стратегічного розвитку та управління ризиками підприємства, функціями та принципами управління, організаційною культурою, що підтримує розвиток системи управління ризиками. Система управління ризиками підприємства наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Система управління ризиками підприємства

Підґрунтям системи управління ризиками підприємства є створена цінність для бізнесу (наприклад, які ключові продукти та послуги суб'єкта господарювання, що дає йому конкурентну перевагу, які унікальні операції дозволяють суб'єкту господарювання виробляти продукти та надавати послуги тощо). Оскільки завдяки організації процесу управління ризиками підприємства є можливість отримати інформацію про ризики, що впливають

на досягнення підприємством основних цілей, важливо застосовувати стратегічний об'єктив до ідентифікації й оцінки ризиків. Ефективна відправна точка процесу управління ризиками підприємства починається з розуміння того, що зараз створює цінність для бізнесу та що в стратегічному плані представляють нові драйвери для формування цінності для бізнесу. Необхідне попереднє окреслення планів організації щодо зростання цінності завдяки використанню нових стратегічних ініціатив, викладених у стратегічному плані (наприклад, запуск нового продукту, прагнення до придбання конкурента або розширення онлайн-пропозицій тощо). Вивчення стратегічних ініціатив організації повинні бути включені в усі аналізи ризиків і ухвалення рішень.

Щоб гарантувати, що процес управління ризиками сприяє керівництву стежити за внутрішніми чи зовнішніми подіями, які можуть спричинити ризики чи загрози для бізнесу, стратегічно інтегрований процес управління ризиками починається з глибокого розуміння чинників, які є найважливішими для бізнесу в короткостроковій перспективі та приводять до довгострокового успіху.

Завдяки глибокому розумінню поточних і майбутніх чинників, які формують цінності для підприємства, керівництво може переходити до процесу управління ризиками, зосередившись на визначенні ризиків, які можуть вплинути на подальший успіх кожного з ключових чинників.

У контексті розроблення системи управління ризиками необхідно враховувати усі види ризиків (стратегічний, операційний, тощо). Ризики потрібно постійно ідентифікувати, вимірювати, контролювати, на основі цього формувати звіти та проводити коригувальні дії. Важливим є стимулювання персоналу (індивідуальне чи колективне) до залучення в процес управління ризиками та впливу на стратегічний успіх організації.

Щоб зберегти безперервність бізнесу, підприємству необхідно оцінювати свою схильність до ризику у досягненні стратегічних цілей. Деякі типи організацій, здебільшого, уникають ризику, тоді як інші сприяють розвитку культури ризику для реалізації стратегічних ініціатив. Крім того,

стилі управління та структура команди для співпраці значно відрізняються в різних підприємствах, що впливає на спосіб ухвалення рішень і впровадження засобів контролю.

Вирішення сучасних викликів, пов'язаних з розвитком бізнесу та ризиками діяльності, полягає в формуванні концепції організаційної культури, що визнає важливість структури управління ризиками. Процес може бути зосереджений на навчанні працівників, щоб переконатися в їхньому усвідомленні методів і засобів проведення детальної оцінки ризиків для забезпечення ефективності бізнесу. Важливо переконатися, що працівники мають відповідні навички та знання для впровадження системи управління ризиками у контексті підрозділів та бізнес-операцій. Аналіз системи управління ризиками підприємства допомагає усунути помилкове уявлення про те, що організація може досягти ефективного управління ризиками, не докладаючи зусиль. Важливу роль у підвищенні кваліфікації працівників можуть зіграти навчальні програми, тренінги, оскільки вони дають розуміння ролі та обов'язків у просуванні системи управління ризиками підприємства. У цьому випадку суб'єкт господарювання може розробити ефективну програму навчання, щоб переконатися, що керівники мають адекватні навички та знання для виховання сприятливої організаційної культури. Менеджери можуть залучити працівників до розуміння важливості системи управління ризиками підприємства.

Відсутність ефективної організаційної культури може бути перешкодою для ефективності процесу впровадження системи управління ризиками підприємства. Наприклад, невдача спільної командної роботи між вищим керівництвом, персоналом і радою директорів доволі часто є обмежуючим чинником для ефективного процесу впровадження системи управління ризиками. Керівництво, яке не підтримує впровадження системи управління ризиками, може завадити функціонуванню та стратегічному розвитку бізнесу. А нездатність розвинути ефективну організаційну культуру є ключовим

чинником невдалого впровадження системи управління ризиками у бізнес-операціях.

Розвиток прийнятної організаційної культури переростає у побудову стратегії реагування для забезпечення ефективного процесу впровадження системи управління ризиками. Однією зі стратегій є створення робочого середовища для співпраці завдяки забезпеченню злагодженого взаємозв'язку між менеджерами та працівниками у процесом впровадження системи управління ризиками. Лідери беруть на себе важливу відповідальність за створення позитивної культури для ведення бізнесу. Ефективний процес лідерства – це можливість покращити організаційну культуру та підвищити ефективність організації. Крім того, розвиток позитивних взаємодій на робочому місці сприяє досягненню конкурентної переваги.

Внутрішні стандарти, зовнішні нормативні вимоги повинні враховуватись у рішеннях щодо ризиків і контролювання процесу управління ризиками.

Після проведеного аналізу й оцінки ризиків уповноважені особи повинні надавати своєчасні та узгоджені результати для різних зацікавлених сторін, починаючи від керівників організацій і закінчуючи спеціалістами з операцій. Важливим є вибір показників, які використовуються для вимірювання ефективності управління ризиками, механізм та стратегія управління, результати та звітності.

Враховуючи, що ціллю системи управління ризиками підприємства є створення системного погляду на ризики для бізнесу, відповідальність за встановлення орієнтирів та керівництво управління ризиками лежить на виконавчому керівництві та раді директорів (у випадку великого бізнесу) та менеджерів функціональних структур (у випадку середнього чи малого бізнесу). Роль ради директорів полягає в забезпеченні нагляду за ризиками через розуміння та схвалення процесу управління ризиками, контролю за ризиками, виявленими процесом управління ризиками, щоб гарантувати, що

дії керівництва щодо ухвалення рішень відповідають інтересам зацікавлених сторін до ризику.

Керівництво бізнесу має системний погляд на бізнес, є відповідальними за усвідомлення наслідків, організацію процесу управління та моніторинг найбільш значущих ризиків, що впливають на підприємство. Вище керівництво несе відповідальність за розроблення та впровадження процесу управління ризиками підприємства, визначають, який процес має бути та як він має функціонувати, сприяють активізації та підтримці цього процесу.

У конкурентному середовищі керівництво бізнесу стикається з необхідністю ухвалювати рішення в умовах невизначеності та ризику. Наслідком прийняття концепції інтегрованого управління ризиками є потреба проведення незалежного централізованого контролю командою, відповідальною за управління ризиками в усій організації. Керівником такої команди має бути особа, підпорядкована лише топ-менеджменту, правлінню, т.зв. ризик-менеджера. У свою чергу, керівництво має усвідомлювати, що результатом створення такої команди можуть стати конфлікти в апараті управління. Однак, більшою проблемою, ніж внутрішні конфлікти, може бути неналежне управління ризиками в масштабах бізнесу. Тому, важливо розвивати усвідомлення управління ризиками у всій організації, наприклад, шляхом організування тренінгів із практичними семінарами у сфері управління ризиками.

Ефективне управління ризиками на підприємстві може принести багато переваг. До них, передусім, відносять зниження витрат на ведення бізнесу. Це можливо завдяки виявленню сфер, які негативно впливають на функціонування організації. Діагностика проблеми – це лише перший крок, навіть невеликі потоки неефективності мають значення. У підсумку часто виявляється, що вони породжують великі збитки, особливо якщо дивитися у річній перспективі.

Покращення фінансових результатів можливе завдяки оптимізації реалізованих заходів. У цьому контексті управління ризиками зводиться до

вдосконалення стандартів управління (нормативне забезпечення). Ймовірно, значну частину процедур можна спростити, а дії стандартизувати. Водночас це дасть змогу швидше виконувати завдання та визначати обов'язки співробітників.

Процес планування діяльності є також вагомим у ході управління ризиками. Завдяки ретельному плануванню вдається дати відповіді на питання, які є ключовими для ведення бізнесу і підвищити ймовірність уникнути неприємних сюрпризів, наприклад, штрафів за невиконання умов договору.

Серед інших переваг реалізації системи управління ризиками можна відзначити, наприклад, підвищення внутрішньої ефективності, контроль, краще використання нових бізнес-можливостей або покращення співпраці між відділами в організації.

Створення організаційної культури, орієнтованої на ризики, та проведення оцінювання ризиків у бізнесі із залученням ІТ-практики є хорошим способом покращити управління ризиками в усіх сферах діяльності. Підприємства можуть запровадити більш стандартизовану звітність про ризики, яка допоможе з довгостроковими показниками та вимірюванням. Водночас, організації можуть зосередитися на ризиках у різноманітних категоріях. Більша увага до ризику, пов'язаного з бізнес-цілями, може привести до більш ефективного використання ресурсів. Організації з високим ступенем регулювання мають змогу покращити координацію питань регулювання та відповідності для різноманітних бізнес-цілей.

Управління ризиками часто розглядається занадто вузько – як діяльність, яка має запобігти фінансовим збиткам бізнесу, а повинна застосовуватися до всієї організації. Запуск системи управління ризиками не усуне всіх проблем на підприємстві. Однак це, безсумнівно, допоможе бізнесу захиститися від значної їх частини і водночас знизити існуючий ризик до прийняттого рівня.



Успішне впровадження системи управління ризиками підприємства є складним завданням. Це пов'язано частково із тим, що система управління ризиками потребує співпраці між підрозділами підприємства різного розміру, дослідження сфери діяльності та можливостей бізнесу. У кожному випадку ризики будуть сприйматись як унікальні.

Інші труднощі, пов'язані з впровадженням системи управління ризиками підприємства, включають нерозвинутість чи відсутність стратегії управління ризиками в масштабах підприємства, налагодження циклічності управління ризиками, чіткого та стислого інформування про ризики в масштабах підприємства, щоб забезпечити краще управління ризиками, неоднаковий рівень готовності організації до управління ризиками, недосконалість проведення оцінки можливостей підприємства визначати прогалини в поточних процесах управління ризиками та формувати шляхи вдосконалення цих можливостей, дієвих превентивних заходів. Цикл управління ризиками забезпечує дисципліну для послідовного та узгодженого управління практично всіма ризиками на підприємстві.

Знаючи про найбільш значущі ризики на горизонті для суб'єкта господарювання, керівництво прагне оцінити, чи є поточний спосіб, у який суб'єкт господарювання управляє цими ризиками, достатнім та ефективним. У деяких випадках керівництво може визначити, що готове прийняти ризик, тоді як на інші ризики намагаються реагувати таким чином, щоб зменшити або уникнути потенційного ризику. У цих випадках важливо реагувати так, щоб запобігти виникненню ризику та мінімізувати вплив у разі виникнення ризикової події і, якщо не вдасться запобігти цьому ризику.

Розпізнавання ризиків і впровадження ефективних інструментів їх зниження дозволяє вживати ефективних превентивних дій, щоб уникнути загроз. Успіх управління ризиками також залежить від виявлення суттєвих зв'язків між вищим керівництвом та іншими підрозділами підприємства.

Для ефективного управління ризиками кожному підприємству потрібне єдине програмне забезпечення. Важливо, щоб усі інструменти для аналізу й

оцінки ризиків, а також звітності та розробки варіантів (сценаріїв) тісно взаємодіяли з базою даних, у якій збиратиметься вся інформація. Основою системи, що забезпечує ефективне управління ризиками, є правильний збір та архівація даних для подальшого оброблення.

Система управління ризиками повинна мати ознаки відкритої інфраструктури. Це означає, що разом із мінливими ринковими умовами має бути можливість визначати нові чинники ризику та усунути чинники, які втратили свою важливість.

Система також має бути масштабованою, тобто рости разом із потребами підприємства, і таким чином підтримувати високу ефективність без необхідності значних модифікацій разом із збільшенням кількості потенційних чинників або сфер аналізу.

Формування системи управління ризиками пов'язано із кількома основними причинами, які обмежують оброблення зібраних даних і їхню трансформацію у корисні знання. Пошук необхідних даних часто ускладнюється через їхню розпорошеність і відсутність певних процедур обміну інформацією (документами) між окремими суб'єктами та/або підрозділами всередині підприємства. Дані зберігаються в різних форматах: від паперових документів, сканованих матеріалів до електронних документів (наприклад, файли електронних таблиць). Тому ефективним вирішенням цих питань є створення бази даних, де зберігатимуться перевірені та стандартизовані дані.

Стратегічна програма управління ризиками може сприяти підвищенню обізнаності про ризики в межах усієї організації, досягнення стратегічних цілей, покращенню відповідності регулятивним нормативам і внутрішнім вимогам, операційної ефективності завдяки більш послідовному застосуванню процесів і засобів контролю.

Ефективність управління ризиками залежить від регулярності перегляду та оновленні елементів програми управління ризиками.

Організації, які розробляють стратегічну програму управління ризиками, повинні вже мати певні напрацьовані аспекти:

- модель управління, яка включає організаційну структуру, том-менеджмент, організаційні елементи, такі як безпека, процеси оцінки й аналізу ризиків, відповідальність, ІТ-операції, юридичні та інші важливі бізнес-сфери зацікавлених сторін;
- стратегія управління ризиками, яка включає внутрішню політику та стандарти для всіх питань управління ризиками а також основні операційні сфери, такі як конфігурація системи;
- процедури, які включають класифікацію ризиків (внутрішні та зовнішні тощо), виявлення схильності та вразливості бізнесу, моніторинг конкурентів, чинників, які потенційно можуть впливати на появу ризику для підприємства.

Одним із важливих завдань системи управління ризиками підприємства є налагодження моніторингу і передачі основних ризиків за допомогою ключових індикаторів ризику. Хоча основним результатом процесу управління ризиками є встановлення пріоритетів для найважливіших ризиків підприємства та способів управління цими ризиками, процес управління ризиками також наголошує на важливості спостереження за цими ризиками за допомогою використання ключових індикаторів ризику. Організації все більше вдосконалюють свої системи інформаційного забезпечення системи управління шляхом включення ключових індикаторів ризику, пов'язаних з кожним із головних ризиків організації, визначених за допомогою процесу управління ризиками. Ключові індикатори ризику допомагають керівництву стежити за динамікою зміни ризиків з часом.

Комплекс заходів щодо профілактики та зниження ризиків на підприємстві наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Комплекс заходів щодо профілактики та зниження ризиків на підприємстві

Вид	Характеристика
<b>Напрями регулювання ступеня ризику</b>	
Уникнення ризику	Заходи, спрямовані на недопущення ризикованих ситуацій. Об'єктом превентивних заходів виступають ризикові ситуації. Превентивні заходи уникнення ризику поділяються на дві групи: універсальні (характерні для різних видів ризику і за суттю мають однаковий характер впливу) та спеціальні (спрямовані на недопущення окремих видів господарського ризику)
Збереження ризику на існуючому рівні	Може відбуватися за рахунок створення резервних фондів, самострахування, отримання кредитів, позик або державних дотацій для компенсування збитків та відновлення виробництва
Вирівнювання ризику	Процес нейтралізації негативного впливу здійснення ризикових операцій за рахунок паралельного проведення операцій, які дають гарантовано позитивний результат або здійснення розподілу втрат серед суб'єктів, причетних до господарського ризику. Вирівнювання ризику потребує незначних витрат, він виступає невід'ємним складовим елементом підприємницьких дій, свідченням високої економічної культури працівників. Залежно від змісту здійснюваних заходів з вирівнювання ризику розрізняють такі його види: вирівнювання ризику в просторі, вирівнювання ризику в часі, диверсифікація ризиків
Зниження ризику	Зменшення або розмірів можливого збитку, або ж ймовірності настання несприятливих подій. Найчастіше воно досягається за допомогою здійснення попереджувальних організаційно-технічних заходів, оптимізації товарно-матеріальних запасів, зменшення простоїв обладнання та лімітування
Передача ризику	До методів передачі ризику третім особам при збереженні існуючого рівня ризику відносяться: страхування, хеджування, фінансові гарантії, доручення, лімітування концентрації ризику тощо
<b>Форми профілактики ризику</b>	
Мінімізація ризику	Сукупність дій, які направлені на зниження ризику шляхом його попередження або уникнення
Диверсифікація ризиків	Дає змогу уникнути частини ризику у ході розподілу капіталу між різноманітними видами діяльності підприємства
Лімітування ризиків	проводиться за тими видами господарської діяльності та господарських операцій, що можуть постійно виходити за встановлені межі допустимого ризику. Цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних та фінансових нормативів
Отримання додаткової інформації	це один із найважливіших способів зниження ризику. Цілковито природно, що якби у менеджера була б більш повна інформація, то він міг би зробити кращий прогноз та знизити ступінь ризику

Джерело: складено на основі [16; 23; 51]

Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. У світовій практиці напрацьована велика кількість різних і досить оригінальних шляхів та способів зниження ризику. До основних ефективних напрямків регулювання ступеня ризику належать: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику. Ці методи не виключають один одного, тому можуть використовуватись одночасно [23].

Питання відбору найбільш кращого для певної господарської ситуації заходу обумовлене наявністю різних методів управління ризиками.

Комплекс профілактичних заходів для керування ризиками у певній мірі зменшує ступінь ймовірності виникнення ризикових ситуацій. Однак, ліквідувати усі фінансові втрати, які обумовлені ризиками завдяки профілактичним заходам повністю неможливо. Використання методу внутрішнього страхування ризиків в організації в змозі частково компенсувати та вирішити ці питання.

### **3.2. Управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації для забезпечення стану безпеки підприємства**

Особливою рисою ефективного розвитку бізнесу є забезпечення ліквідації ризиків, виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства, щоб забезпечити функціонування підприємства у майбутньому в умовах безпеки без кризових ситуацій.

Управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства – це комплекс різних методів втілення процедур менеджменту щодо усієї діяльності підприємства для забезпечення стану безпеки, виявляючи чинники, що обумовлюють ризикові ситуації, причини їхнього виникнення та долаючи загрози ефективному розвитку бізнесу.

Стратегія управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства – комплекс дій та стратегічних управлінських рішень, що сприяють проведенню аналізу й оцінки чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, для подолання загроз розвитку підприємства, формуванню сукупності заходів для попередження настання складних ризикових ситуацій, що можуть нівелювати стан безпеки підприємства.

Політика управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства – орієнтування комплексу методів, управлінських принципів, дій і заходів на підтримку стану безпеки підприємства, формування системи та стратегії управління ризиками, яка здатна вчасно реагувати на змінне середовище.

Управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства доцільно розглядати крізь призму операційного управління, яке спрямоване на швидке виявлення та розкриття чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, причин їх появи, розроблення умов безперебійного стеження за їхнім виникненням, миттєвого реагування і подолання загроз з метою підтримки безпеки та стійкості діяльності підприємства, недопущення настання кризових ситуацій, уникнення ймовірного складного становища.

Таке управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства співзвучне із видом менеджменту, що вписується у загальну систему управління ризиками підприємства і передбачає системний підхід до функціонування. Управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації неможливе без пошуку, попереднього аналізу й оцінки усіх ймовірних чинників, що можуть вплинути і виявити ризикові ситуації та події на підприємстві, потребує залучення його потенціалу, розроблення та втілення стратегії та програми усунення ризиків підприємства.

Система управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства наведена на рисунку 3.2.



**Рис. 3.2. Система управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства**

Джерело: сформовано автором

Послідовність управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства передбачає виокремлення таких компонентів:

- 1) Збір та накопичення інформації.
- 2) Аналіз та оцінка стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності бізнесу відповідно до місії та цілей розвитку.
- 3) Вивчення досвіду інших підприємств щодо переваг та недоліків методів дослідження середовища діяльності бізнесу, інструментів збору та

накопичення інформації, аналізування й оцінювання чинників, що впливають на появу кризових ситуацій і причин.

4) Розроблення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності бізнесу з метою раннього (якнайшвидшого) виявлення чинників, що впливають на появу кризових ситуацій і причин.

5) Вироблення управлінських дій та заходів для завчасного запобігання появі ймовірних кризових ситуацій.

Запропонована послідовність елементів управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства відображає контекст системи управління ризиками завдяки акцентованій увазі на таких важливих аспектах, як збір та накопичення інформації, аналіз та оцінка стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності бізнесу відповідно до місії та цілей розвитку як перших етапів управління процесом усунення ризиків. Цей етап характерний тим, що менеджерам доцільно проводити дії із розпізнавання потенційного потенціалу, можливостей, чинників, які можуть виникнути у процесі функціонування бізнесу та спричинити ризикові ситуації.

Система управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства є одним із елементів системи управління ризиками підприємства та повинна включати комплекс нормативно-правового, методичного, організаційного забезпечення (підсистема забезпечення) та функції управління процесом усунення ризиків підприємства (функціональна підсистема). Ці компоненти спрямовані на підтримку формування та реалізації системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві та загрожують безпеці підприємства, розроблення заходів для забезпечення виконання завдань та підзавдань.

Структурні характеристики системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства наведені у таблиці 3.2.



Таблиця 3.2

**Структурні характеристики системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства**

<b>Ознаки</b>	<b>Контекст</b>
Ціль	Підтримка та розвиток ефективної діяльності підприємства, стабільно високих результатів розвитку бізнесу, утримання (збереження) чи збільшення (примноження) ринкового сегменту (позицій), ліквідування чи уникнення ризиків, що перешкоджають стійкому розвитку підприємства чи нівелюють досягнуті результати, незважаючи на соціально-економічні чи політичні суспільні та глобальні трансформації
Принципи	Масштабності, мінімізації, адекватного реагування, розумне прийняття
Функції	Системі управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві характерні такі основні функції управління: аналізування, оцінювання, планування, мотивування, організування, контролювання, координування, регулювання
Забезпечення	Нормативно-правове, науково-методичне, організаційне
Основне завдання	Вироблення й ухвалення оперативних управлінських рішень, кострі дають можливість максимально досягнути сформульованих оперативних (згодом стратегічних, тактичних) цілей, очікуваних результатів діяльності підприємства із найменшими втратами, витраченими ресурсами
Найважливіші підзавдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Налаштування процесу проведення збору та накопиченню необхідної інформації.</li> <li>- Здійснення аналізу й оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності бізнесу відповідно до місії та цілей розвитку.</li> <li>- Налагодження дій щодо ретельного засвоєння та застосування досліду інших підприємств щодо переваг та недоліків методів дослідження середовища діяльності бізнесу, інструментів збору та накопичення інформації, аналізування й оцінювання чинників, що впливають на появу кризових ситуацій.</li> <li>- Формування елементів системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності бізнесу з метою раннього (якнайшвидшого) виявлення причин, чинників, що впливають на появу кризових ситуацій.</li> <li>- Налаштування процесу вироблення управлінських дій та заходів для завчасного запобігання появі ймовірних кризових ситуацій на основі отриманої інформації про причини, чинники, що впливають на появу кризових ситуацій.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

Основним завданням системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві є вироблення й ухвалення оперативних управлінських рішень, кострі дають можливість максимально

досягнути сформульованих оперативних (згодом стратегічних, тактичних) цілей, очікуваних результатів діяльності підприємства із найменшими втратами, витраченими ресурсами.

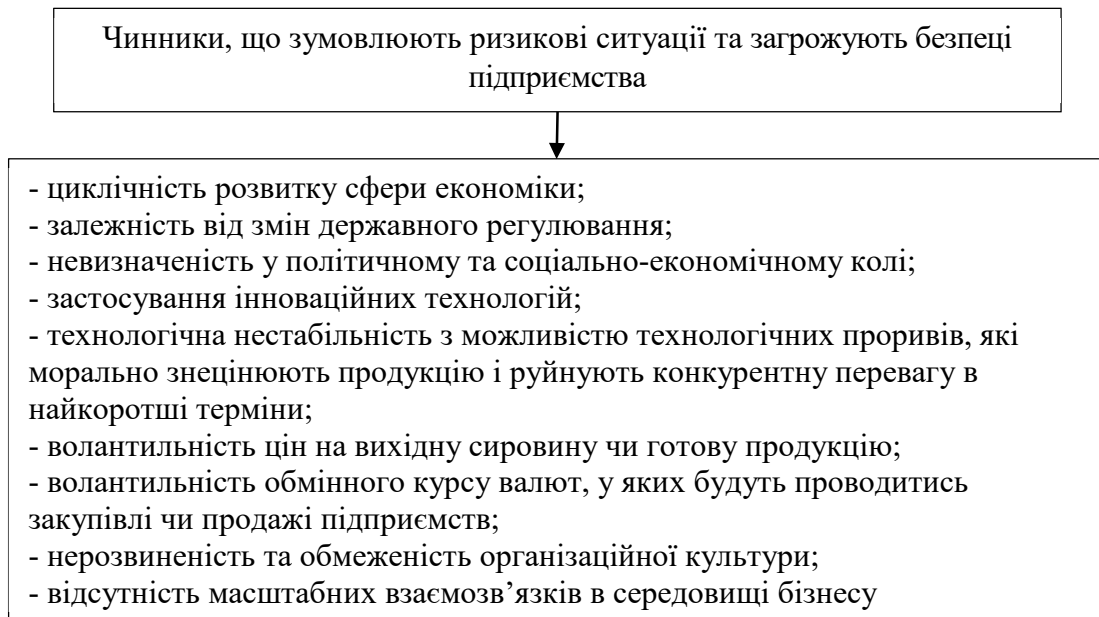
Діяльність менеджера в ситуації, коли виявлені вагомі чинники, що ймовірно вплинуть на ефективність діяльності підприємства через появу ризикових ситуацій, повинна бути спрямована на те, щоб не допустити або пом'якшити стан функціонування бізнесу від наступаючих ризиків, прискорити рівень адаптування бізнесу та стабілізувати становище, щоб бізнес і далі працював у стані безпеки.

Основною ціллю системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, що загрожують безпеці підприємства є підтримка та розвиток ефективної діяльності підприємства, стабільно високих результатів розвитку бізнесу, утримання (збереження) чи збільшення (примноження) ринкового сегменту (позицій), ліквідування чи уникнення ризиків, що перешкоджають стійкому та безпековому розвитку підприємства чи нівелюють досягнуті результати, незважаючи на соціально-економічні чи політичні суспільні та глобальні трансформації.

Таку систему управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, що загрожують безпеці підприємства доцільно формувати ще початку створення, а не лише ведення бізнесу. Адже вже на етапах створення підприємства виникають різні види непередбачуваних подій, невизначеності, тому не потрібно чекати, поки ті події проявляться у кризових ситуаціях, а виявляти їх завчасно.

Можна стверджувати, що система управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві володіє тими ж функціями, що й класичний менеджмент: аналізування, оцінювання, планування, мотивування, організування, регулювання, контролювання, координування тощо.

Перелік орієнтовних чинників, що зумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства наведено на рисунку 3.3.



**Рис. 3.3. Перелік чинників, що зумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства**

Джерело: складено на основі [40]

Принципи системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, що загрожують безпеці підприємства будуть співзвучними із принципами системи управління ризиками.

Підприємство має прагнути до максимально повного вивчення й охоплення усіх сфер виникнення чинників, що можуть з'явитись у процесі функціонування бізнесу та спричинити ризикові ситуації (масштабність), швидкого реагування на усі зміни, які виражаються у виявленні чинників, які спричиняють появі ризикових ситуацій та формуванні заходів, щоб вони не стали реальністю (адекватна реакція), мінімізування, максимального зменшення спектру усіх можливих ризикових ситуацій, ступеня їхнього впливу на функціонування підприємства через врахування чинників, які спричиняють появу ризикових ситуацій (мінімізації), усвідомлене прийняття виявлених чинників, які спричиняють появі ризикових ситуацій (розумне прийняття)

Помилки, які здійснюються на підприємстві у ході пошуку і вибору відповідних методів дослідження середовища діяльності бізнесу, інструментів збору та накопичення інформації, аналізування й оцінювання чинників, що впливають на появу кризових ситуацій спричиняє те, що ресурси підприємства будуть застосовані нераціонально і неправильно, призведе до зменшення рівня ефективності діяльності бізнесу.

З метою уникнення таких тенденцій важливим є побудова системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві, де встановлено відповідальність уповноважених осіб для відстежування проблем на усіх ієрархічних рівнях управління бізнесом для своєчасного виявлення чинників.

Результативність впровадження системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, що загрожують безпеці підприємства ґрунтується на ефективному функціонуванні усієї системи менеджменту підприємства та системи ухвалення управлінських рішень.

Організована система управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві повинна базуватись на науково обґрунтованій та практично значимій методології оцінки та аналізу чинників, котра враховує успішний зарубіжний досвід, здатна швидко та з мінімальними витратами адаптуватись до умов зовнішнього середовища підприємства [18, с. 49].

У контексті кожного із елементів системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, що загрожують безпеці підприємства доцільно обрати відповідні методи, оскільки кожному із них притаманні властиві саме йому особливості та цілі.

Реалізація функції планування у системі управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві передбачає вироблення напрямів дій для формування стратегії управління ризиками підприємства, тактики досягнення сформульованих цілей різного ієрархічного

рівня, завдань і підзавдань, розроблення планів і графіків впровадження завдань і підзавдань, які орієнтовані на досягненні цілей. У випадку ефективного впровадження системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві підвищується роль та значення оперативного планування, процесу ухвалення управлінських рішень із врахуванням існуючих подій й ситуацій.

Характеризуючи системи управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві як частину системи управління ризиками, варто виокремити ключові риси:

- диверсифікація відповідальності у процесі управління;
- колективна відповідальність за проведення та вироблення напрямів управління виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві;
- гнучкість управління;
- адаптивність управління;
- спроможність до розвитку неформального, децентралізованого стилю керівництва,
- спроможність до стимулювання креативних підходів у дослідженні чинників, що спричиняють кризові ситуації;
- формування організаційної культури, орієнтованої на ентузіазм, співпрацю, підтримку, кооперативний дух;
- зростання децентралізованих тенденцій на підприємстві з метою вироблення умов і середовища, в якому відбувається підготовка до завчасного реагування на кризові ситуації;
- зростання контексту інтеграційної динаміки для консолідації можливостей, ресурсів підприємства.

Зміст управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві та загрожують його безпеці висвітлюється у таких властивостях:

- чинники, які зумовлюють настання кризових ситуацій можна очікувати і прогнозувати;
- чинники, що спричиняють кризові ситуації певною мірою піддаються випередженню, відсуванню;
- до появи кризових ситуацій можна і вкрай потрібно бізнесу готуватись;
- кризові ситуації піддаються пом'якшенню;
- система управління за умов виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві повинна бути побудована із врахуванням спеціального дослідження, знань і підходів;
- процес виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві до певних меж піддається керуванню;
- система управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на підприємстві дає змогу пришвидшити позитивні тенденції, зменшити негативні наслідки для підприємства.

Для досягнення позитивного успіху і підвищення ефективності діяльності бізнесу, від том-менеджменту підприємства потрібна готовність до появи різних кризових ситуацій, навіть, якщо вони не проглядаються і бізнес на теперішній момент часу працює результативно, а також здатність до активних й адекватних дій відповідно до сформованих обставин.

Згідно з викладеними міркуваннями комплекс заходів у ході виявлення чинників, які зумовлюють настання кризових ситуацій на підприємстві та загрожують безпеці підприємства повинен враховувати:

- безперервний моніторинг чинників, що спричиняють кризові ситуації на підприємстві;
- створення можливості отримання достовірної, оперативної інформації для формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення;
- розроблення попередніх і кінцевих планів з метою недопущення кризових ситуацій;
- вироблення пропозицій щодо зменшення вразливості бізнесу від зовнішніх та внутрішніх загрозливих обставин;

- навчання персоналу, підвищення кваліфікаційного рівня з метою вдосконалення системи управління ризиками підприємства;
- вироблення реактивних навиків, компетенцій персоналу на підприємстві для миттєвого реагування на загрози створення кризової ситуації;
- цілеспрямованість виконання завдань та забезпечення можливості бізнесу отримання наміченого рівня ефективності діяльності;
- можливість забезпечення вироблення прогнозів розвитку ймовірних кризових подій, враховуючи заданий ступінь достовірності їхнього настання;
- вироблення унікальних пропозицій для формування стратегії та програми управління ризиками підприємства;
- зростання рівня гнучкості організаційної структури бізнесу з метою проведення миттєвих трансформацій і недопущення кризових ситуацій.

Керівництво бізнесу для реалізації системи управління процесом виявлення чинників, що спричиняють ризикові ситуації на підприємстві та загрожують його безпеці повинні вирішити такі взаємообумовлені завдання:

- діагностування, ідентифікація, розпізнавання чинників, які зумовлюють настання кризових ситуацій та причини їхнього виникнення;
- ліквідація причин, що мають вплив на виникнення чинників, які зумовлюють настання кризових ситуацій;
- виокремлення пріоритетів для вирішення питань, пов'язаних із причинами, що мають вплив на виникнення чинників;
- пошук нестандартних рішень і заходів з ліквідації причин, що мають вплив на виникнення чинників, які зумовлюють настання кризових ситуацій та загрожують безпеці підприємства.

Оперативне реакція бізнесу на ймовірні та виникаючі сигнали щодо кризових ситуацій і загроз безпеки розвитку є однією з важливих умов ефективного управління процесом виявлення чинників, що зумовлюють ризикові ситуації на підприємстві.

Таким чином, підґрунтям управління процесом виявлення чинників, що зумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства є цикл постійного відстеження усіх слабких сигналів, вузьких місць, перешкод, чинників, що свідчать про ймовірність настання негативних тенденцій, кризових явищ і подій, загроз безпеці підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Ефективне управління ризиками на підприємстві може принести багато переваг. До них, передусім, відносять зниження витрат на ведення бізнесу. Це можливо завдяки виявленню сфер, які негативно впливають на функціонування організації. Діагностика проблеми – це лише перший крок, навіть невеликі потоки неефективності мають значення. У підсумку часто виявляється, що вони породжують великі збитки, особливо якщо дивитися у річній перспективі.

Система управління ризиками підприємства ґрунтується на сукупності підсистем (керована та керуюча підсистеми), елементів, якими відбувається управління та причинно-наслідкового взаємозв'язку. Система управління ризиками підприємства обумовлена сформованими та реалізованими: нормативним, методичним забезпеченням розроблення програми, планів і стратегії управління ризиками, фінансовим, кадровим, інформаційно-технологічним, управлінсько-консультаційним, аналітичним забезпеченням, цілями, завданнями стратегічного розвитку та управління ризиками підприємства, функціями та принципами управління, організаційною культурою, що підтримує розвиток системи управління ризиками.

Особливою рисою ефективного розвитку бізнесу є забезпечення ліквідації ризиків, виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства, щоб забезпечити функціонування підприємства у майбутньому в умовах безпеки без кризових ситуацій.



Управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства доцільно розглядати крізь призму операційного управління, яке спрямоване на швидке виявлення та розкриття чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, причин їх появи, розроблення умов безперебійного стеження за їхнім виникненням, миттєвого реагування і подолання загроз з метою підтримки безпеки та стійкості діяльності підприємства, недопущення настання кризових ситуацій, уникнення ймовірного складного становища.

Послідовність управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства передбачає виокремлення таких компонентів: збір та накопичення інформації; аналіз та оцінка стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності бізнесу відповідно до місії та цілей розвитку; вивчення досліду інших підприємств щодо переваг та недоліків методів дослідження середовища діяльності бізнесу, інструментів збору та накопичення інформації, аналізування й оцінювання чинників, що впливають на появу кризових ситуацій і причин; розроблення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності бізнесу з метою раннього (якнайшвидшого) виявлення чинників, що впливають на появу кризових ситуацій і причин; вироблення управлінських дій та заходів для завчасного запобігання появі ймовірних кризових ситуацій.

## ВИСНОВКИ

Управління ризиками підприємства є необхідним для налагодження діяльності та розвитку бізнесу. Ризик у всіх наведених дефініціях прямо чи побічно має як суб'єктивний, так і об'єктивний характер. Об'єктивні риси ризику пов'язані із такими категоріями: збитки, втрати, ймовірність втрат ресурсів, загроза, відхилення від мети, вартісне вираження імовірнісної події, невизначеність кінцевого результату, діяльність з подолання невизначеності, випадковості та конфліктності, властивість системи (підприємства, тощо), стан недосконалої обізнаності. Суб'єктивні риси ризику пов'язані із людським чинником, діяльністю та наслідками функціонування суб'єкта господарювання, стимулом отримання додаткового прибутку, пошуком альтернативних напрямів ухвалення рішень щодо подолання ризиків, вибором оптимального рішення та результатом управлінських дій.

Запропонована систематизація ризиків підприємства ґрунтується на виокремленні чотирьох груп, що розподілені залежно від джерел виникнення та інших компонентів, оцінювання ризиків, отриманих результатів, характеру ризиків: залежно від джерел виникнення та інших компонентів (відповідно до сфери виникнення на підприємстві; відповідно до масштабів та рівня виникнення; відповідно до причин і природи виникнення; за підґрунтям виникнення; за причинами виникнення), залежно від оцінювання ризиків (за терміном оцінювання і врахуванням ризиків, за сукупністю використання інструментів оцінки та управління), залежно від отриманих результатів (відповідно до рівня втрат, за можливістю усунення, відповідно до можливостей прогнозування, відповідно до ступеня впливу на діяльність, за видом небезпеки, відповідно до можливого рівня виграшу), залежно від характеру ризиків (відповідно до тривалості дії, залежно від форми прояву, залежно від терміну дії, залежно від рівня й обґрунтованості, за часом

ухвалення рішень, відповідно до рівня керованості, відповідно до ситуації, відповідно до рівня настання події, за об'єктами, на які спрямовані ризики).

Управління ризиками підприємства відноситься до сукупності процесів, які забезпечують ефективне управління можливостями, очікуваними та неочікуваними подіями, які можуть вплинути на підприємство. Організація процесу управління ризиками в середовищі бізнесу обумовлена різними чинниками, зокрема, величиною бізнесу, видами наявних ризиків і їхнім впливом на функціонування та розвиток бізнесу, доцільністю виділення витрат на процес управління ризиками, цілями управління ризиками та результатом, який потрібно отримати, людським потенціалом тощо.

У сучасних умовах управління ризиками підприємства доцільно розглядати як інтегрований підхід на підставі стратегічного менеджменту або стратегічно інтегрований процес.

Об'єктом дослідження було обрано ТзОВ Медичний центр «Життя», що спеціалізується на лікуванні варикозного розширення вен за допомогою лазера, трофічних виразок тощо. У медичному центрі реалізується філософія медицини способу життя, застосовуючи принципи функціональної медицини в терапії пацієнтів. Функціональна медицина розглядає організм як систему взаємопов'язаних судин.

Організаційна структура ТзОВ Медичний центр «Життя» включає такі елементи: адміністративно-господарський відділ; реєстратура; відділення ультразвукової діагностики; відділення лабораторної діагностики; відділення флебології; реєстратура (адміністративні працівники); підвиконавці, надавачі послуг.

У 2020 році кількість наданих медичних послуг була найменшою і причиною цього були карантинні обмеження через пандемію коронавірусу.

Основні завдання в системі управління ризиками в організації включають: надання інформації про ризик, застосування профілактичних заходів, що знижують ризик та його наслідки, моніторинг допустимого рівня ризику, оцінка вимог для покриття окремих видів ризику, аналіз ризику

відповідно до вимог для покриття окремих видів ризику, врахування наслідків вимірювання ризику, повідомлення про результати оцінки ризиків керівникові, аудит ефективності управління ризиками на підприємстві. Усі організаційні питання управління ризиками (в рамках організаційної структури) затверджуються вищим керівництвом (директором). Внутрішній аудит в організації призначений для контролю та оцінки ефективності системи управління ризиками та дає змогу регулярно переглядати правильність дотримання принципів управління ризиками, що діють в організації.

У роботі було проведено дослідження щодо вимірювання впливу чинників, що обумовлюють ризикові ситуації на стан функціонування та розвитку організації. Найвищі результати відповідають таким чинниками, що обумовлюють ризикові ситуації і мають вплив на оцінювання стану функціонування та розвитку організації: ціни на медичні послуги, технологію, енергетичні ресурси, комплектуючі тощо (7,3), ступінь компетентностей керівного персоналу (8,4), ступінь компетентностей медичного та обслуговуючого персоналу (8,8), ступінь розвитку системи менеджменту (7,4), зміна медичних технологій, поява інноваційних медичних технологій (7,0). Стан функціонування та розвитку організації перебуває на позиції вище за середній і дорівнює 6,2. Такий стан справ свідчить що обрані чинники є важливими для дослідження організації, мають вплив на її розвиток і потребують розгляду, щоб не допустити виникнення ризикових ситуацій і подій.

Ефективне управління ризиками на підприємстві може принести багато переваг. До них, передусім, відносять зниження витрат на ведення бізнесу. Це можливо завдяки виявленню сфер, які негативно впливають на функціонування організації. Діагностика проблеми – це лише перший крок, навіть невеликі потоки неефективності мають значення. У підсумку часто виявляється, що вони породжують великі збитки, особливо якщо дивитися у річній перспективі.

Система управління ризиками підприємства ґрунтується на сукупності підсистем (керована та керуюча підсистеми), елементів, якими відбувається управління та причинно-наслідкового взаємозв'язку. Система управління ризиками підприємства обумовлена сформованими та реалізованими: нормативним, методичним забезпеченням розроблення програми, планів і стратегії управління ризиками, фінансовим, кадровим, інформаційно-технологічним, управлінсько-консультаційним, аналітичним забезпеченням, цілями, завданнями стратегічного розвитку та управління ризиками підприємства, функціями та принципами управління, організаційною культурою, що підтримує розвиток системи управління ризиками.

Особливою рисою ефективного розвитку бізнесу є забезпечення ліквідації ризиків, виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства, щоб забезпечити функціонування підприємства у майбутньому в умовах безпеки без кризових ситуацій.

Управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства доцільно розглядати крізь призму операційного управління, яке спрямоване на швидке виявлення та розкриття чинників, що обумовлюють ризикові ситуації, причин їх появи, розроблення умов безперебійного стеження за їхнім виникненням, миттєвого реагування і подолання загроз з метою підтримки безпеки та стійкості діяльності підприємства, недопущення настання кризових ситуацій, уникнення ймовірного складного становища.

Успішний процес управління ризиками повинен аналізувати бізнес на основі цілісного підходу та інтегрувати ключові елементи системи управління ризиками. Важливо розвивати сильну організаційну культуру, усвідомлюючи важливість забезпечення ефективного управління ризиками.

Послідовність управління процесом виявлення чинників, що обумовлюють ризикові ситуації та загрожують безпеці підприємства передбачає виокремлення таких компонентів: збір та накопичення інформації; аналіз та оцінка стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності

бізнесу відповідно до місії та цілей розвитку; вивчення досліду інших підприємств щодо переваг та недоліків методів дослідження середовища діяльності бізнесу, інструментів збору та накопичення інформації, аналізування й оцінювання чинників, що впливають на появу кризових ситуацій і причин; розроблення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності бізнесу з метою раннього (якнайшвидшого) виявлення чинників, що впливають на появу кризових ситуацій і причин; вироблення управлінських дій та заходів для завчасного запобігання появі ймовірних кризових ситуацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева, Т. Є., Петровська, Т. Е., Хворост, М. П. Методи зниження ризиків як засіб забезпечення надійності діяльності підприємств. *Municipal Economy of Cities*. 2013. № 75. С. 420–423.
2. Балджи М. Д. Удосконалення процесу управління економічними ризиками при прийнятті народногосподарських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень : збірник*. Одеса, 2013. Вип. 4. С. 197-204.
3. Андреева Т. П. Ризик у ринковій економіці. Харків: Бурун Книга, 2005. 346 с.
4. Антонова О. М. Основні види ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Економіка*. 2011. № 14. С. 46-50
5. Байбурин Р. А., Абдрахманов Н. Х., Абдрахманова К. Н. Применение нечеткой логики в оценке риска отказов и аварий на магистральных нефтепроводах. *Нефтегазовое дело*. 2015. №4. С. 512-53
6. Верхоглядова Н. І., Турко М. О. Сутність та природа виникнення ризику. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4, Т. 4. С. 49-54
7. Вітлінський В. В., Великоіваненко П. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
8. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія; за наук. ред. В. М. Гранатурова. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
9. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. К. : Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. 150 с.
10. Гринюк О. І. Науково-методичні підходи до оцінювання та прогнозування ризиків діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1. С. 10-23

11. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін. ] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с
12. Кайгородова М. А., Корниенко Л. А. Управление рисками инвестиционно-строительной деятельности в агропромышленном регионе : [монография]. Новосибирск, 2007. 362 с.
13. Караєва Н. В., Войтко С. В., Сорокіна Л. В. Ризик-менеджмент сталого розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень: навчальний посібник. К.: Альфа Реклама, 2013. 308 с.
14. Кашуба В. М. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании. ЭТАП : экономическая теория, анализ, практика : журнал. Москва. 2012. №2. С. 68-83.
15. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, Карт-бланш, 2002. 570 с.
16. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. №3 (51). С. 175- 180
17. Костюк Ж. С. Шляхи попередження та нейтралізації ризиків та загроз економічній безпеці підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 45. С. 88-92.
18. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
19. Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук (доктора філософії) за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» МОН України, Київ, 2017. 247 с.



20. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. Одеса, 2011. 200 с.
21. Левченко М.О. Генезис та класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. №5. Т.2. С. 174–178
22. Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2008. № 6, Т. 1. С. 105-109
23. Мостенська Т., Скопенко Н. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3. С. 72-79.
24. Харрингтон Дж. Х. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Х. Харрингтон ; [сокр. пер. с англ. ; авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарева]. – М. : Экономика, 1990. – 272 с.
25. Подольчак Н.Ю. Управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств: монографія. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 258 с.
26. Половинкин П., Зозулюк А. Предпринимательские риски и управление ими (теоретико-методологический и организационный аспекты). Российский экономический журнал. 1997. № 9. С. 70-82.
27. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 599- 607
28. Раджаб З. М., Залога В. А., Ивченко А. В., Сущенко Н. В. Инструментарий выбора рационального метода оценки риска при разработке, внедрении и улучшении интегрированной системы управления. Сучасні технології в машинобудуванні. 2013. Вип. 8. С. 281-297. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stvm\\_2013\\_8\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stvm_2013_8_32).
29. Ріщук Л.І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 16. 2017. С. 442- 446

30. Ролько О. Управління ризиками в системах управління. Стандартизація. Сертифікація. Якість : науково-технічний журнал. 2011. № 1. С. 47-52.
31. Сирочук Н. А. Ризик як економічна категорія в діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4, Т. 4. С. 54-61
32. Склабінська А. І. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. 2008. № 6, Т. 1. С. 43-47
33. ТзОВ Медичний центр «Життя». URL: <https://medcenter.life/lviv/>
34. Туриянская М. М. Стратегические аспекты антикризисного управления туристскими предприятиями. Культура народов Причерноморья. 2012. №236. С.93-97.
35. Управління підприємницьким ризиком / за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефаніча. Тернопіль : «Економічна думка», 1999. 224 с.
36. Устенко О. Л. Теория экономического риска: монография. К.: МАУП, 1997. 164 с.
37. Цвігун Т.В. Класифікація ризиків підприємства. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2011. Вип. 8 (29), Ч. 4. С. 23-28.
38. Шумилова В. М. Выбор оптимальной методики оценки финансовых рисков для нефтегазодобывающих организаций. Проблемы современной экономики. 2010. № 3. С. 251-256.
39. Юринець З. В., Юринець Р. В., Кунанець Н. Е., Мишишин І. Р. Регресійна модель оцінювання платоспроможності клієнта та банківських ризиків у процесі кредитування. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2019. Вип. 4(138). С. 69-73. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-4-11>
40. Ярощук О. Ризик-менеджмент в управлінні капіталом підприємства. Економічний аналіз. 2012. Вип 11, Ч. 1. С. 460-466

41. Beasley M. What is Enterprise Risk Management (ERM)? ERM. 2020. URL: <https://erm.ncsu.edu/library/article/what-is-enterprise-risk-management>
42. Boehm, B.W., Software Risk Management: Principles and Practices. IEEE Software. 1991. P. 33-41.
43. Brzeziński J. Metodologia badań psychologicznych. Warszawa: PWN. 1999. 604 p.
44. Bujanova K., et al. Risk management in the enterprise. EDIS: University of Zilina. 2012. 168 p.
45. Enterprise risk management (ERM). 2021. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/enterprise-risk-management>
46. Enterprise Risk Management Committee. Overview of Enterprise Risk Management. Casualty Actuarial Society. 2003. № 9–10
47. Glyn A. H. Defining risk. Financial Analysts Journal, CFA Institute. 2004. Vol. 60., № 6. P.19-25.
48. Head G. The Duality of Risk. Risk Management. 2004. P. 20-23
49. Jajuga K., ed. Zarządzanie ryzykiem, WNT. 2008. 236 s.
50. Kisson T. Alignment with enterprise risk management. Optimal Spending on Cybersecurity Measures. Imprint Routledge. 2021. 192 s.
51. Spitz K., Trudinger J., Orr M. Enterprise risk management. Environmental Social Governance. Imprint CRC Press. 2022. 236 s.
52. Stulz R. Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen? Journal of Applied Corporate Finance. 2010. № 20. P. 58- 67.
53. Vicente L.A.B.G., Cerezetti F.V., De Faria S.R., Iwashita T., Pereira O.R. Managing risk in multi-asset class, multimarket central counterparties: The CORE approach. Journal of Banking & Finance. 2015. № 5(2). URL: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/03784266/51>
54. Woods M. Enterprise Risk Management in Manufacturing. Risk Management in Organisation, 2nd Edition. Imprint Routledge. 2022. 284 s.