

ЗАКРУЖЕЦЬКА Ангеліна Андріївна

**«Впровадження ризикоорієнтованих підходів в
управління організацією».**

спеціальність 07 "Менеджмент"
освітня програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Науковий керівник: **к.е.н., доц.
Тамара ПОПОВИЧ**

АНОТАЦІЯ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИКООРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИКООРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Оцінювання впливу ризиків у функціональній діяльності організації	
2.2. Аналіз механізмів управління ризиками в досліджуваній організації.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ РИЗИКООРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, нестабільності ринкових умов та глобальних викликів ефективне управління організацією неможливе без врахування ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних і операційних цілей. Ризикоорієнтовані підходи дозволяють забезпечити гнучкість, адаптивність і проактивність систем управління.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень використання ризик-орієнтованих підходів в управлінні організацією та вироблення практичних рекомендацій щодо адаптації його механізмів до умов зовнішнього середовища .

Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення таких пріоритетних завдань:

дослідити сутність, завдання та значення ризикоорієнтованого підходу в системі управління організацією

охарактеризувати процес ідентифікації ризиків у функціональній діяльності організації

оцінити вплив ризиків у процесі функціональної діяльності організації

проаналізувати механізми управління ризиками в досліджуваній організації

надати практичні рекомендації щодо уосконалення системи управління організацією на засадах ризик-менеджменту

Об'єктом дослідження є процес упровадження ризикоорієнтованих підходів у систему управління організацією.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади використання ризик-орієнтованого підходу в управлінні організацією в умовах нестабільності та загроз.

Практичне значення проведених досліджень полягає у наданні рекомендацій щодо побудови моделі адаптації ризикоорієнтованого підходу з урахуванням специфіки ПП Лісма, його ресурсного потенціалу та зовнішнього

середовища. Наголошується, що системне впровадження такого підходу сприяє підвищенню стійкості підприємства, покращенню його репутації, забезпеченню безперервності діяльності та досягненню конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИКООРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Динамічність та невизначеність середовища, нестабільність і суперечливість чинного законодавства створюють суттєві загрози і виклики підприємницькому сектору, який стикається з підвищеними ризиками у функціональній діяльності, неспроможністю досягати поставлених цілей та фінансовими втратами. Як свідчить практика зарубіжних країн, реальним інструментом, що дозволить знизити негативний вплив ризикових ситуацій на ефективність діяльності та стратегічний розвиток підприємств, є упровадження ризик орієнтованих підходів в управлінні та інтегрування у всі його функціональні сфери.

Ризикоорієнтований підхід (далі - РОП) є стратегією управління, що дозволяє організаціям «ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики на всіх етапах бізнес-процесів. Він допомагає запобігати проблемам ще до їх виникнення та покращує стабільність роботи організації» [20]. Тобто, сутність РОП полягає в систематичному виявленні, аналізі, оцінці та реагуванні на ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Цей підхід базується на визнанні того, що будь-яка діяльність, процес чи рішення супроводжуються невизначеністю, а отже — потенційними загрозами або можливостями.

Ризикоорієнтовані підходи відіграють важливу роль в системі менеджменту, передусім через їхню включеність в усі рівні організаційного менеджменту, а саме: стратегічний, тактичний і операційний. Вони не є окремою функцією, а слугують основою для (табл. 1.1):

- стратегічного планування;
- прийняття управлінських рішень;
- розподілу наявних ресурсів;
- забезпечення безперервності діяльності ;
- удосконалення операційних та управлінських процесів [9;23].

Таблиця 1.1

Використання ризикоорієнтованих підходів за окремими напрямками управлінської діяльності в організації [20]

Напрямок управлінської діяльності	Застосування ризикоорієнтованого підходу
Стратегічне планування	Оцінка зовнішніх і внутрішніх ризиків при формуванні цілей. Планування сценаріїв розвитку.
Прийняття управлінських рішень	Врахування ризиків під час вибору варіантів дій. Пріоритет менш ризикованих або контрольованих рішень.
Розподіл ресурсів	Направлення ресурсів у найбільш ризиковані зони. Резервування. Вибір надійних постачальників.
Забезпечення безперервності діяльності	Розробка планів дій на випадок збоїв. Ідентифікація критичних процесів.
Вдосконалення процесів	Виявлення слабких місць. Мінімізація ризиків через стандарти, інструкції, автоматизацію.

Зокрема, в рамках стратегічного планування РОП використовується: при формуванні стратегічних цілей через врахування зовнішніх ризиків (конкуренція, економічні кризи, зміна законодавства) та внутрішніх причин (неефективне управління, криза збуту, залежність від одного постачальника); для аналізу ймовірних сценаріїв розвитку ситуації в умовах, що склалися; як можливість для відбору стратегічних напрямів (нпр. інвестувати в менш ризиковані продукти чи ринки).

У прийнятті управлінських рішень значення РОП розглядається з наступних позицій [16;21;25]: кожна управлінська альтернатива оцінюється з точки зору можливих ризиків і вигод; вибір альтернатив базується не лише на очікуваному результаті, а й на рівні допустимого ризику; при прийнятті рішення застосовуються методи аналізу рішень з оцінкою ризиків (передусім, дерева рішень або матриці ризиків).

Використання РОП у розподілі наявних ресурсів полягає у їх пріоритизація за ступенем ризику — найбільше інвестується в напрями з високими ризиками, які потребують контролю або резервів. За аналітичними даними [19], уразливі ділянки (старе обладнання, ІТ-системи, нестабільні постачальники) повинні отримувати додаткове фінансування або фінансуватися з резервів.

Ризикоорієнтована складова у забезпеченні безперервності діяльності

організації реалізується шляхом: розроблення планів дій на випадок кризових ситуацій (як от: зупинка електропостачання, втрата даних, вихід з ладу базового обладнання), визначення критично важливих процесів (core operations), для яких забезпечується резервування або дублювання; проведення навчання персоналу щодо дій у надзвичайних або ж критичних ситуаціях.

У процесі розроблення рішень щодо удосконалення (оптимізації) процесів, РОП застосовуються для: аналізування робочих процесів на предмет можливих причин їх відмови або ж втрат наявності слабких місць; визначення та мінімізації процесних ризиків (помилки в обліку, затримка, залежність від ручної праці); впровадження засобів контролю (інструкції, автоматизація, подвійна перевірка) там, де ризик є найвищий.

Отже, як зазначається в [16] «відмітними особливостями ризик-орієнтованого підходу є:

- комплексність, що проявляється у виявленні ризиків при прийнятті управлінських рішень для всіх складових управління з урахуванням їх взаємодії та можливого перехресного взаємопосилення;

- інтегрованість ризик-орієнтованого підходу в усі підсистеми та бізнес-процеси діяльності підприємства;

- соціальна спрямованість та значущість, оскільки застосування даного підходу потребує формування ризик-орієнтованого мислення, спеціальної культури підприємства, розвитку специфічних управлінських компетенцій» [16].

До завдань ризикорієнтованого підходу в управлінні організацією можна віднести:

- 1) інтегрування «ризик-менеджменту у бізнес-процеси на усіх рівнях виробництва та управління, що передбачає визначення толерантності до ризиків за допомогою стрес-тестування, формалізацію методів визначення прийняттого ризику, застосування ефективних програм управління ризиками, узгодженості циклів бізнес-планування та звітності з ризиків» [21];

- 2) «розроблення ефективної стратегії управління ризиками, що вимагає

запровадження уніфікованої системи ризик-менеджменту, встановлення цілей ризик-менеджменту та розробку концепції управління ризиками, відкритого діалогу щодо ризиків із зовнішніми стейкхолдерами [21];

3) «удосконалення системи внутрішнього контролю, що потребує визначення ключових показників ризику (КПР), котрі використовуються для прогнозування та оцінки ризиків для кожного напрямку діяльності, уніфікації засобів звітності та самооцінки, оптимізації контрольних процедур» [21];

4) організація практичного навчання топ-менеджменту в питаннях управління ризиками та реалізації ризик-менеджменту, побудованого на інтегрованих технологіях, що дозволить запобігти прийняттю і застосуванню ризикових рішень;

5) «удосконалення процесу інформування про роботу з ризиками, що визначає необхідність регулярного моніторингу та підготовка звітності з використанням програмних засобів, розкриття інформація про управління ризиками, систему внутрішнього контролю та систему економічної безпеки» [21].

Ризикоорієнтовані підходи є основою для побудови системи управління ризиками, що відповідає міжнародним стандартам, передусім стандарту ISO 31000:2018 [7].

Базові положення даного стандарту спрямовується на:

підтримку досягнення цілей організації (ризик-менеджмент допомагає уникнути перешкод і використовувати можливості для реалізації стратегічних цілей);

підвищення ефективності прийняття рішень (забезпечує інформаційну підтримку при виборі варіантів дій);

зменшення втрат і збитків (попередження або мінімізація негативних наслідків ризиків);

підвищення стабільності та стійкості організації (створення умов для стійкого розвитку навіть в умовах нестабільності);

захист репутації, активів і ресурсів (уникнення криз, зменшення втрат

репутації, фінансів, людського капіталу).

Головною метою стандарту є: підвищити ефективність управління організацією; сприяти досягненню цілей організації; підтримувати використання можливостей організації; забезпечити системне виявлення, оцінювання та реагування на ризики.

Згідно стандарту, управління ризиками має здійснюватися на основі чітко **визначених принципів**, бути інтегрованим у всі процеси організації, і мати конкретне спрямування на досягнення цілей. Принципами, що формують основу ефективного управління ризиками є (рис. 1.1) : інтегрованість; структурованість і всебічність; індивідуальність (адаптивність); динамічність; включеність зацікавлених сторін; доступність інформації; урахування людських і культурних чинників; постійне удосконалення.

Система управління ризиками за рекомендаціями стандарту повинна бути гнучкою, масштабованою та враховувати особливості сфери діяльності організації.

Загалом, за висновками науковців, управління ризиком є процесом «прийняття управлінських рішень, які мінімізують/нейтралізують несприятливий вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємство, а також виникнення втрат ресурсів, недоотримання доходів, прибутку порівняно з прогнозованим варіантом або сприяють використанню можливостей для розвитку» [25].

В організаційному аспекті процес управління ризиками, сформований на основі використання РОП, включає такі етапи (рис.1.2):

1 - встановлення контексту (в рамках якого визначається внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності організації);

2 – ідентифікація ризиків діяльності (виявляються ключові причини, джерела та події, що впливають на виникнення ризиків);



Рис. 1.1. Принципи управління ризиками в МС ISO 31000:2018

3 – оцінювання ризиків (аналізується та оцінюється ймовірність виникнення та наслідки ризику);

4 - обробка ризиків (розробляються та впроваджуються заходи з управління ризиками: уникнення, зменшення, передача або прийняття);

5 - моніторинг та перегляд ризиків (проводиться постійне відстеження змін, викликаних ризиками, і перегляд прийнятих рішень);

6 - комунікація та консультації (здійснюється інформування та залучення всіх учасників і зацікавлених сторін).

У контексті формування системи управління ризиками важлива роль має належати керівництву організації, яке повинно проявляти лідерство у такому процесі, забезпечувати відповідні ресурси для унеможливлення негативних наслідків ризику; формувати ризик-культуру та інтегрувати управління ризиками у стратегічне та оперативне планування.



Рис. 1.2. Процес управління ризиками в організації

Проведені дослідження [1;12;13;17;24] дозволили виокремити низку факторів, що впливають на стан їх впровадженості в систему управління, а також найбільш проблемних аспектів їх використання в сучасних умовах. Так, до факторів, що можуть безпосередньо впливати на можливість їх застосування в управлінській діяльності варто віднести:

- рівень управлінської зрілості (наявність системного мислення, стратегічного бачення в керівництва організації);
- рівень підготовки та сприйняття персоналом (впливає на здатність ідентифікувати ризики та діяти проактивно);
- ресурсне забезпечення (потреба у фінансуванні навчання, моніторингу, аналізу, аудиту);
- наявність чіткої структури управління (важливим є для розподілу відповідальності та контролю за ризиками);
- інформаційна прозорість (відкритість до обміну даними між підрозділами та ключовими виконавцями);
- культура безпеки та управління змінами (визначає, наскільки працівники залучені до попередження ризиків);
- зовнішнє середовище (фактори економічного, політичного,

соціального, без пекового характеру. Нестабільність стимулює потребу у впровадженні ризик-менеджменту).

Основні проблеми, що заважають впровадженню РОП в управлінні організацією, згруповані в таблиці.

Таблиця 1.2

Проблеми практичного впровадження ризикоорієнтованих підходів в управління організацією

Назва	Характер прояву
Низький рівень усвідомлення важливості управління ризиками	Працівники не розуміють, що таке управління ризиками, і чому це важливо.
Недостатня підтримка з боку керівництва	Ризик-менеджмент сприймається як «паперова формальність», без реального застосування
Відсутність культури управління ризиками	Працівники бояться повідомляти про ризики або приховують проблеми
Формальний підхід	Реєстри ризиків створюються «для перевірки», але не впливають на реальні дії.
Нестача достовірної інформації для оцінки ризиків	Важко прогнозувати ризики без історичної або аналітичної бази.
Невміння реагувати на ризики	Якщо навіть ризик виявлений — не завжди є план дій або відповідальні.
Висока динаміка зовнішніх змін	В умовах війни, економічної турбулентності – ризики змінюються надто швидко.
Невизначеність у пріоритетах	Керівництво не завжди чітко визначає, які ризики є критичними.

За висновками аналітиків [20], для усунення таких проблем важливо: запровадити навчання персоналу шляхом організації короткострокових інструктажів або ж внутрішніх тренінгів; призначити відповідальних осіб у сфері управління ризиками, які б здійснювали координацію щодо виявлення ризиків, оцінку впливу, ймовірних наслідків тощо; проводити регулярні наради, контролювати виконання прийнятих рішень, підтримувати ініціативи; запроваджувати ризикоаналіз у всі ключові управлінські рішення; запровадження практики ведення реєстру ризиків та забезпечення участі працівників у виявленні проблемних зон;

Одним із найважливіших етапів в побудові системи управління ризиками є ідентифікація ризиків. За своїм змістом ідентифікація є процесом виявлення, опису та фіксації потенційних подій або умов, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей діяльності підприємства. Йдеться про спробу передбачити

можливі проблеми до того, як вони виникнуть, щоб бути готовими їх уникнути або помягшити наслідки.

Значення ідентифікації полягає у тому, що вона по-перше, дає змогу заздалегідь передбачити проблеми, знизити витрати та втрати; по-друге, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і формуванню стратегії управління ризиками; по-третє, є основою для подальшої оцінки та реагування на ризики; по-четверте, запобігає фінансовим та репутаційним втратам; по-п'яте, дозволяє сформуванню реєстру ризиків, який можна постійно оновлювати й адаптувати. На думку авторів [5;17;22], ідентифікація ризиків вважається стратегічним інструментом управління, що дозволяє зробити бізнес гнучким, готовим до викликів і більш конкурентоспроможним.

Процес ідентифікації ризиків передбачає виконання послідовності дій, зокрема (рис. 1.3):

визначення цілей ідентифікації;

збір інформації (для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства);

визначення джерел ризику (фінанси, постачальники, персонал, ринок тощо);

виявлення ризиків (недостатність фінансових ресурсів, затримка поставок, падіння попиту, скарги клієнтів тощо);

документування ризиків (складання реєстру ризиків із зазначенням їх опису та категорії).

Під час ідентифікації ризиків важливо ураховувати усі складові такого процесу, передусім його внутрішній контекст: ризикову подію; причину ризику; чинники ризику; тип ризику; метод виявлення; наслідки ризику; ймовірність виникнення; тяжкість ризику; вразливість системи.

Ідентифікувати ризики можна шляхом використання таких методів: опитування персоналу та експертів; аналізу бізнес-процесів; аналізу минулих інцидентів/аварій/проблем; попереднього аналізу небезпеки; аналізу першопричин; методу «мозкового штурму»; сценарного планування.



Рис.1.2. Процес ідентифікації ризиків діяльності організації

Одним із базових результатів ідентифікації ризиків є їх класифікація. Вона дозволяє впорядкувати інформацію про загрози, краще розуміти джерела загроз і вибудовувати пріоритети реагування, розумно розподілити ресурси на попередження або пом'якшення ризиків. В наукових джерелах існують різні підходи до визначення ознак класифікації таких ризиків, які в узагальненому виді наведені в табл. 1.3.

Отже, як зазначається в [17] «процес ідентифікації дозволяє: перш за все, виявляти та систематизувати ризики, які можуть вплинути на стійкість організації; по-друге, відстежувати причини їх виникнення; по-третє, формувати найбільш повний перелік потенційних ризиків ("портфель ризиків"). Сучасний портфель управлінських ризиків організації включає: стратегічні ризики; власне управлінські ризики; операційні ризики; кадрові ризики; інвестиційні ризики; ризики ліквідності; маркетингові ризики; ризик втрати репутації. Ці ризики не є взаємовиключними: будь-який фінансовий інструмент

може спричинити виникнення декілька ризиків, однак для зручності аналізу доцільно виявляти та оцінювати ці ризики окремо» [17].

Таблиця 1.3

Основні ознаки класифікації ризиків

Ознака класифікації	Типи ризиків
За походженням (джерелом)	Внутрішні (кадрові, технічні, фінансові). Зовнішні (економічні, політичні, екологічні)
За характером впливу	Негативні (збитки, втрати). Позитивні (можливості для зростання)
За сферою виникнення	Фінансові, виробничі, маркетингові, правові, інноваційні, логістичні
За рівнем керованості	Керовані (можна вплинути). Некеровані (неконтрольовані події)
За ймовірністю виникнення	Високої, середньої, низької ймовірності
За масштабом впливу	Локальні (на окрему ділянку). Глобальні (на всю організацію)
За тривалістю дії	Короткострокові, довгострокові, періодичні
За наслідками	Критичні (загрожують існуванню бізнесу) Значні, помірні, незначні
За природою виникнення	Техногенні, природні, соціальні, економічні
За ISO 31000	Стратегічні, операційні, <u>комплаєнс-ризик</u> , фінансові

Проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

Ризикоорієнтований підхід є невід'ємною складовою сучасної системи управління організацією, що забезпечує не лише підвищення ефективності управлінських рішень, а й сталий розвиток підприємства в умовах нестабільного середовища.

Стандартизація процесів управління ризиками (зокрема, відповідно до ISO 31000) дозволяє вибудувати структуровану модель виявлення, оцінки, реагування та моніторингу ризиків, адаптовану до масштабів і специфіки підприємства.

В організації реалізація РОП може бути забезпечена через розподіл відповідальності, регулярний моніторинг, ведення реєстру ризиків та участь працівників у виявленні проблемних зон.

Основними чинниками успішного впровадження РОП є підтримка керівництва, наявність відповідних знань у персоналу, достатність інформаційної бази, корпоративна культура безпеки, а також здатність адаптувати стандарти до власних ресурсів.

Серед головних проблем практичного впровадження варто виокремити: низьку обізнаність працівників, формальний підхід до документації, відсутність фахівців з ризик-менеджменту, а також високу динамічність змін у зовнішньому середовищі.

Для досягнення сталого функціонування підприємства доцільно періодично переглядати систему управління ризиками, аналізувати ефективність запроваджених заходів та залучати працівників до формування безпечного і проактивного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИКООРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінювання впливу ризиків у функціональній діяльності організації

Аналіз стану впровадження ризикоорієнтованих підходів в систему управління нами проводився на прикладі приватного підприємства «Лісма». Приватне підприємство «Лісма» є локальним виробником меблів та столярної продукції з понад 30-річним досвідом. Підприємство спеціалізується на виготовленні корпусних, м'яких меблів, дерев'яних дверей, сходів, а також меблів для сектору HoReCa. ПП «Лісма» має власну виробничу базу, кваліфікованих працівників та мережу реалізації продукції через фірмові магазини у Тернополі і представництва товарів у Львові, Івано-Франківську, Хмельницькому, Чернівцях і Вінниці.

ПП Лісма здійснює свою діяльність на підстави Статуту, наданої ліцензії та інших установчих і реєстраційних документів. Статутний капітал ПП складає 2 450, тис. грн. ПП Лісма здійснює свою діяльність на підстави Статуту, наданої ліцензії та інших установчих і реєстраційних документів. Статутний капітал ПП складає 2 450, тис. грн. Загальна інформація про ПП наведена в табл. 2.1

За роки свого існування стала успішним українським брендом, котрий займається виробництвом стильних і якісних меблів з дерева. Асортимент продукції «Лісма» включає: кутові дивани; столи; дивани; кухонні кути; крісла; стільці; ліжка. В узагальненому виді асортимент продукції ПП складається з:

м'яких меблів: дивани (прямі, кутові, трансформери), ліжка, кухонні кутки;

корпусних меблів, дерев'яних дверей, стінових панелей, дубової паркетної дошки та сходів;

обслуговування HoReCa-сектора: виготовлення меблів для ресторанів, барів, готелів, музейних закладів (матеріали, яких вдалось виготовити – стільці

«Ніка Люкс», «Борміо», столики, лавки тощо);

3D-моделі продукції доступні інтер'єрним дизайнерам через сайт — окрема функція співпраці.

Таблиця 2.1

Узагальнена інформація про приватне підприємство Лісма [29]

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЛІСМА ПП "ЛІСМА
Організаційно-правова форма	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
Дата реєстрації	11.02.1992 (33 роки)
Розмір статутного капіталу	2 450 000,00 грн
Види діяльності	<i>Основний</i> 31.09 Виробництво інших меблів
	<i>Інші:</i> 31.03 Виробництво матраців 16.10 Лісопилне та стругальне виробництво 16.22 Виробництво шитового паркету 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів 43.32 Установлення столярних виробів 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін 95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку 95.24 Ремонт меблів і домашнього начиння 31.02 Виробництво кухонних меблів 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
Асортимент продукції	<i>М'які меблі:</i> дивани (прямі, кутові, трансформери), ліжка, кухонні кутки <i>Корпусні меблі, дерев'яні двері, стінові панелі, дубова паркетна дошка та сходи</i> <i>Обслуговування HoReCa-сектора:</i> виготовлення меблів для ресторанів, барів, готелів, музейних закладів (матеріали, яких вдалось виготовити – стільці «Ніка Люкс», «Борміо», столики, лавки тощо) <i>3D-моделі продукції доступні інтер'єрним дизайнерам через сайт — окрема функція співпраці</i>
Адреса розміщення меблевої фабрики	46016, Україна, Тернопільська обл. Тернопільський р-н., с. Гаї Гречинські, вул. Зелена, 3А

Продукція, що виробляється, повністю відповідає потребам і вимогам споживачів. Для підвищення якості на ПП постійно вдосконалюються технологічні процеси, використовується «високоточне обладнання для виготовлення максимально якісних товарів, що підтверджується відповідними сертифікатами» [29]. При виробництві меблів з натурального дерева

використовується екологічно чиста сировина, а також надійні механізми і фурнітура, що гарантує міцність виробів і їх багаторічний термін служби.

На ринку меблів ПП Лісма позиціонує себе як надійний товаровиробник, якому довіряють (підприємство виробляє лише якісну продукцію з якісної сировини та якісних матеріалів), яке піклується про власну репутацію (меблі виробляються з екологічною сировини, що задовольняють очікування споживачів), є відповідальним перед споживачем (пріоритетом у виробництві меблів є баланс якості, функціональності і дизайну), є креативними та інноваційними, оскільки йдуть у ногу з сучасними тенденціями у сфері дизайну інтер'єру, постійно оновлюють асортимент новими виробами та використовують сучасні технології у виробництві, залучаючи висококваліфікованих працівників [29].

Отже, можна зробити висновок, що стратегія позиціонування ПП «Лісма» базується на:

- індивідуальному підході до клієнта;
- високій якості матеріалів і виготовлення;
- створенні унікальних проектів (використання 3D-візуалізації);
- активній співпраці з підприємствами HoReCa та приватними замовниками. Конкурентні переваги ПП Лісма наведені на рис.



Рис. 2.1. Конкурентні переваги ПП Лісма на ринку меблів Тернопільської області.

Конкурентне середовище для ПП на регіональному ринку Тернопільської області створюють як національні виробники, так і локальні підприємства та меблеві салони. Основними конкурентами для ПП «Лісма» є:

Тернопільська меблева фабрика — прямий виробник меблів у регіоні з презентацією на внутрішньому ринку (конкуренція за рахунок масштабу і регіональної доступності);

Blest — національний бренд із потужною мережею; відомий м'якими меблями, високою якістю (особливістю компанії є агресивна цінова політика, розвинений маркетинг, всеукраїнська мережа);

меблеві салони (Комфорт, ARS, Leducho, Меблі UA) – конкуренти у сегменті меблів під замовлення, зручного сервісу і сучасного дизайну. Основна перевага – орієнтація на середній сегмент споживачів.

Аналіз ризиків втрати ринкових позицій засвідчив, що такі ризики можуть виникнути з наступних причин: недостатньої онлайн присутності ПП; загострення конкуренції з боку національних брендів, перебоїв з постачанням матеріалів та деревини; змін в попиті на дизайн меблів; відтоку ключових працівників внаслідок мобілізації та виїзду за кордон. Ступінь таких ризиків наразі коливається від середнього до високого, а наслідками можуть бути втрата частини аудиторії, зниження частки на ринку, скорочення обсягів виробництва або ж його призупинення, втрата іміджу.

Таблиця 2.2

Ризики втрати конкурентних позицій ПП Лісма

№	Ризик	Потенційний вплив
1	Нестача онлайнної присутності (сайт, SEO, соцмережі)	Молоді покупці перейдуть до конкурентів із кращою digital-присутністю (Комфорт, Leducho, UA).
2	Збільшення сегментації ринку великими виробниками (Blest)	ПП «Лісма» може втратити частину ринку через ширший асортимент і акції.
3	Операційні перебої: сировина, логістика	Конкуренти із запасами та надійними маршрутами швидко займуть нішу.
4	Відтік чи мобілізація ключового персоналу	Її наслідком може стати падіння якості і скорочення клієнтів.
5	Неадаптованість до змін у дизайні і стандартах (екологічні вимоги, нові стилі)	У конкуренції зі стильними салонами – це ризик втрати репутації.

Проведений SWOT-аналізу ПП Лісма (табл. 2.3) дозволив виокремити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також загрози та можливості їх подолання. Сильні сторони підприємства формують його конкурентні переваги, які були виписані вище, до слабких сторін відноситься: обмеженість міжнародної присутності та впізнаваності, нестабільність логістики через воєнний стан, кадрова нестабільність через мобілізацію, низький рівень цифрового маркетингу та SEO-просування, висока залежність від внутрішнього попиту, що стають причинами виникнення ризиків. Прямими загрозами стабільності ПП є військова агресія, внаслідок якої пошкоджується логістична інфраструктура, відключається енергія, дорожчають матеріали, падає купівельна здатність населення, втрачаються кваліфіковані працівники через мобілізацію та від'їзд за межі країни.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПП «Лісма»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Більше 30 років досвіду у виробництві меблів і деревообробці.	Обмежена міжнародна присутність та <u>впізнаваність</u> .
Власне виробництво з сучасним обладнанням.	Обмежена автоматизація процесів, залежність від ручної праці.
Широкий асортимент (м'які меблі, двері, сходи, <u>HoReCa</u>).	Нестабільна логістика через воєнний стан.
Індивідуальний підхід до клієнта, 3D-моделювання.	Можлива кадрова нестабільність через мобілізацію.
Наявність фірмових магазинів та <u>онлайн-замовлень</u> .	Низький рівень цифрового маркетингу та SEO-просування.
Позитивна репутація у регіоні, співпраця з дизайнерами.	Залежність від внутрішнього ринку.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення <u>онлайн-продажів (інтернет-магазин, маркетплейси)</u> .	Воєнна агресія: пошкодження інфраструктури, відключення енергії.
Вихід на закордонні ринки (Польща, Румунія, Словаччина).	Подорожчання матеріалів (деревина, ППУ, фурнітура).
Розвиток <u>еко-напряму (меблі з натуральної деревини, сертифікація FSC)</u> .	Висока конкуренція з імпортованими товарами.
Модернізація виробництва та залучення інвестицій.	Падіння купівельної спроможності населення.
Державні програми підтримки малого бізнесу.	Втрата кваліфікованих кадрів через еміграцію або мобілізацію.

Виходячи із проведених оцінок, основні ризики ПП Лісма концентруються в таких сферах діяльності:

1. Виробничі ризики, викликані перебоями з електропостачання, відсутністю сервісного обслуговування, дефіцитом сировини (деревина, ППУ, тканини), ускладненням логістики(через воєнні дії або заблоковані дороги).

2. Кадрові ризики, викликані мобілізаційними заходами, відтоком молодих спеціалістів, що ускладнює формування резерву, відсутністю кваліфікованих працівників у регіоні.

3. Фінансові ризики, обумовлені нестабільним курсом гривні, та відповідно, коливання цін на матеріали, зменшення попиту через економічну нестабільність, затримкою платежів з боку контрагентів.

4. Маркетингові ризики, викликані недостатньою присутністю в онлайн просторі, слабким позиціонуванням у порівнянні з великими брендами, недосконалістю рекламних каналів.

5. Ризики безпеки, викликані фізичною загрозою для виробництва через воєнні дії, кібератаками та втратами даних, якщо не впроваджено резервне збереження.

6. Регуляторні ризики, обумовлені змінами податкового законодавства, особливо щодо ФОП/ПП, екологічними вимогами до меблевого виробництва.

Сформована матриця ризиків для ПП «Лісма» відображає основні ризики, рівень їх ймовірності та наслідків, а також пропозиції щодо реагування з боку керівництва.

Матриця ризиків ПП «Лісма»

№	Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність <i>P</i> (шкала 1-5)	Наслідки <i>I</i> (шкала 1-5)	Рівень ризику (<i>P</i> × <i>I</i>)	Пропозиції щодо реагування
	1	2	3	4	5	6
1	Виробничий	Перебої з електропостачанням	4	5	20 (високий)	Встановлення генератора, укладання угод з резервними постачальниками

	1	2	3	4	5	6
2	Кадровий	Мобілізація ключових працівників	4	4	16 (високий)	Формування кадрового резерву, навчання дублерів
3	Фінансовий	Різке зростання цін на сировину	3	5	15 (високий)	Заклучення довгострокових контрактів, диверсифікація постачальників
4	Ринковий	Падіння попиту через зменшення купівельної спроможності	4	3	12 (середній)	Розширення онлайн-продажів, запуск бюджетних моделей
5	Репутаційний	Негативні відгуки клієнтів онлайн	2	3	6 (низький)	Впровадження системи роботи з відгуками, SMM-менеджмент
6	Технологічний	Вихід з ладу ключового обладнання	2	4	8 (середній)	Регулярне техобслуговування, резервне обладнання
7	Безпековий	Ураження виробництва під час воєнних дій	2	5	10 (середній)	Страховання активів, план евакуації, захисні заходи
7	Безпековий	Ураження виробництва під час воєнних дій	2	5	10 (середній)	Страховання активів, план евакуації, захисні заходи
8	Інформаційний	Втрата клієнтських даних	2	4	8 (середній)	Резервне копіювання, захист даних, політика кібербезпеки
9	Регуляторний	Зміна податкового законодавства	3	3	9 (середній)	Консультації з юристами, адаптація системи обліку
10	Логістичний	Блокування транспортних шляхів	3	4	12 (середній)	Пошук альтернативних маршрутів, складські запаси
Шкала оцінювання ймовірності (P): 1 — дуже низька 2 — низька 3 — середня 4 — висока 5 — дуже висока				Наслідки (I): 1 — незначні 2 — слабкі 3 — помітні 4 — значні 5 — критичні		
Рівень ризику (Risk Level = P × I): 1–5 — низький 6–10 — середній 11–15 — високий 16–25 — критичний						

Отже, приватне підприємство «Лісма» — це успішний український виробник меблів з понад 30-річним досвідом, який поєднує традиційне деревообробне виробництво та м'які меблі. Компанія забезпечує комплексний сервіс і адаптує всі процеси до європейських стандартів. Вона відзначається індивідуальними рішеннями для клієнтів, активно співпрацює з дизайнерами і надає 3D-контент для інтеграції в дизайн-проекти. Водночас, в операційній діяльності ПП стикається з викликами і загрозами, які спричиняють виникнення низки ризиків, що які можуть вплинути на стабільність діяльності підприємства. Основними сферами ризику є: виробництво (перебої з електроенергією, зношення обладнання), кадри (мобілізація працівників, дефіцит персоналу), фінанси (нестабільність курсу валют, падіння купівельної спроможності), логістика та постачання (затримки, блокування маршрутів), ринок (втрата клієнтів, конкуренція). Застосування матриці ризиків дозволило класифікувати загрози за рівнем ймовірності та впливу, виділити критичні та високі ризики, що потребують негайної реакції.

2.2. Аналіз механізмів управління ризиками в досліджуваній організації

Система управління в ПП вибудована за функціональним підходом. Загальне керівництво здійснює директор, який відповідно до Статуту та функціональних обов'язків у сфері операційної діяльності «визначає та формулює політику розвитку й управління виробничо-господарською і фінансово-економічною діяльністю підприємства, ... здійснює, координує, спрямовує діяльність підприємства на отримання максимального прибутку, забезпечує підвищення продуктивності праці, раціональне використання всіх ресурсів, запровадження ефективних методів організації управління, удосконалення господарського механізму» [29]. У сфері кадрового забезпечення директор «добирає кандидатів на посади своїх заступників, керівників структурних підрозділів / відділів, визначає їх завдання та обов'язки,

повноваження і порядок їх делегування, ступінь відповідальності, доручає їм виконання окремих організаційно-господарських функцій» [29]. Організаційний аспект керівництва проявляється в організації роботи та забезпеченні ефективної взаємодії «всіх структурних підрозділів / відділів, цехів та виробничих одиниць» [29], спрямування їхньої діяльності на розвиток і вдосконалення виробництва з урахуванням соціальних та ринкових пріоритетів, на підвищення ефективності роботи підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та збільшення прибутку, якості та конкурентоспроможності продукції, що виготовляється» [29]. В частині підвищення якості директор ПП «забезпечує відповідність продукції світовим стандартам із метою задоволення потреб замовників і споживачів, розширення присутності на вітчизняному ... ринку шляхом запровадження нової техніки, прогресивних технологій, удосконалення організації праці та управління виробництвом» [29]. Інноватизація процесів виробництва меблів забезпечується шляхом впровадження новітніх технологій та нових матеріалів, врахування нових потреб і тенденцій в дизайні, підвищених вимог до безпеки і якості. Особлива увага керівництва зорієнтована на підвищення платоспроможності підприємства та фінансової стійкості. Функціонал директора в цих питаннях передбачає здійснення об'єктивного аналізу витрат та їх оптимізації.

Варто зазначити, що управління ризиками на ПП «Лісма не має формалізованої системи, однак використовує низку практичних механізмів для мінімізації загроз та реагування на можливі негативні ситуації. Реалізація функціоналу ризик-менеджменту здійснюється за такими ключовими напрямками :

1. Організаційні механізми. Управління ризиками в основному зосереджене в руках керівника підприємства. Він особисто координує процеси, що пов'язані з ухваленням стратегічно важливих рішень, як от, закупівля сировини, обсяги виробництва чи умови співпраці з клієнтами. Існуюча гнучка структура управління дозволяє швидко адаптуватися до змін – у разі

виникнення загроз виробничі чи фінансові ресурси оперативно перерозподіляються на критично важливі процеси.

2. Виробничо-операційні механізми. Контроль якості на всіх етапах виготовлення меблів знижує ризики браку та повернень продукції. Гнучке планування обсягів виробництва залежно від обсягу замовлень і сезонного попиту дає можливість уникнути перевиробництва чи дефіциту продукції. Створення резервів матеріалів (особливо деревини) дозволяє зменшити залежність від коливань ринку сировини.

3. Фінансово-економічні механізми. Попередній розрахунок витрат на проекти допомагає уникати перевитрат ресурсів. Уникнення зайвих кредитних зобов'язань – підприємство намагається працювати без значного залучення зовнішніх коштів, що знижує ризик фінансової нестабільності. Співпраця переважно з перевіреними постачальниками і клієнтами – дозволяє знизити ризик неплатежів або невиконання умов договорів.

4. Маркетингові механізми. Підтримка постійної клієнтської бази (переважно через рекомендації та особисті замовлення) знижує ризик втрати попиту. Індивідуалізація замовлень – дає змогу адаптувати продукцію до специфічних вимог ринку, що мінімізує ризики невідповідності очікуванням клієнтів. Початкові елементи просування в інтернеті – є сайт, де представлено портфоліо продукції, однак активна діджитал-присутність потребує покращення.

5. Кадрові механізми. Збереження ключових працівників шляхом підтримки стабільної заробітної плати та лояльності колективу. Участь працівників у прийнятті внутрішніх рішень, що формує відчуття відповідальності та зменшує ризики недобросовісного виконання обов'язків.

Хоча ПП «Лісма» використовує певні елементи управління ризиками, вони: не є системно формалізованими; не враховують усі можливі зовнішні загрози (зокрема геополітичні ризики, зміни попиту, цифровізацію конкурентів); не супроводжуються регулярною оцінкою ефективності.

Для впровадження ризикоорієнтованих підходів в управління важливо забезпечити практичну реалізацію такого завдання, як «розподіл обов'язків і повноважень у сфері управління ризиками», що дозволить створити в ПП зрозумілу систему відповідальності, де кожен працівник знає: що саме він має робити у сфері управління ризиками, який обсяг його повноважень, кому він підзвітний та що робити у разі виявлення ризику.

Реалізація даного завдання на практиці передбачає:

по-перше, призначити відповідальну особу. Керівник підприємства — несе загальну відповідальність; затверджує політику, ресурси, рішення. Менеджер з ризиків (може бути поєднано з іншим функціоналом) — координує процеси оцінки ризиків, веде документацію. Керівники дільниць / майстри — відповідальні за виявлення та моніторинг ризиків у своїй зоні. Працівники — повідомляють про ризики, дотримуються інструкцій, вносять пропозиції;

по-друге, оформити таку відповідальність у посадових інструкціях. Це може бути зроблено через оновлення або доповнення посадової інструкції окремим розділом, наприклад:

«Розділ: Обов'язки у сфері управління ризиками

- Дотримання вимог безпеки;
- Повідомлення про виявлені ризики керівнику дільниці;
- Участь у періодичному аналізі ризиків;
- Виконання заходів з мінімізації ризиків».

по-третє, створити таблицю розподілу відповідальності.

по-четверте, розробити алгоритм дій при виявленні ризику. Такий алгоритм може включати наступні дії: працівник виявляє потенційний ризик (несправний кабель, відсутність огороження) → повідомляє майстра (усно або письмово) → майстер фіксує в журналі та передає інформацію менеджеру з ризиків → приймається рішення: усунути, передати далі, тимчасово зупинити роботу. Всі дії мають фіксуватися.

Таблиця 2.5

**Розподіл обов'язків і повноважень з управління ризиками на ПП
«Лісма»**

Посада/роль	Обов'язки	Повноваження
Керівник підприємства	- Загальне керівництво ризик-менеджментом - Затвердження політик і планів	- Прийняття рішень щодо стратегічного управління ризиками
Координатор з ризик-менеджменту (наприклад, заступник директора або головний інженер)	- Ведення реєстру ризиків - Організація оцінки ризиків - Збір звітності	- Запит інформації з підрозділів - Ініціювання перегляду планів
Бухгалтер/ Фінансовий аналітик	- Оцінка фінансових ризиків - Контроль бюджетних перевищень та заборгованостей	- Пропозиції щодо зміни фінансової політики, корекції плану витрат
Начальник виробництва	- Ідентифікація та аналіз виробничих ризиків - Контроль за дотриманням стандартів якості	- Тимчасове призупинення процесів у разі критичного ризику
Менеджер із закупівель/постачання	- Аналіз ризиків постачань - Моніторинг надійності постачальників	- Пропозиції щодо зміни постачальників, альтернативних логістичних рішень
Маркетолог/менеджер зі збуту	- Аналіз ринкових ризиків, попиту, клієнтських очікувань	- Внесення пропозицій щодо корекції асортименту, реклами, просування
Відповідальний за безпеку (або уповноважений)	- Контроль за технічною безпекою - Відповідальність за трудові ризики	- Припинення робіт у разі порушення техніки безпеки
Весь персонал	- Повідомлення про потенційні ризики - Дотримання інструкцій	- Подання пропозицій керівнику щодо підвищення безпеки/ефективності

По-п'яте, проводяться регулярні зустрічі / наради з питань усунення причин ризиків, де розглядаються 2–3 основні ризики; звітується про виконання заходів; обговорюються нові потенційні загрози.

Варто зазначити, що розподіл обов'язків і повноважень у сфері управління ризиками має бути чітким, але водночас адаптованим до обмеженої кількості персоналу. Такий розподіл дозволяє уникнути дублювання функцій, своєчасно виявляти загрози і реагувати на них ефективно.

В контексті реалізації принципів управління ризиками, для ПП особливе значення мають питання залучення зацікавлених сторін (постачальників, замовників і споживачів, партнерів, органів влади), які впливають на або зазнають впливу від ризиків, до процесу управління такими ризиками. Це підвищує якість виявлення ризиків, обґрунтованість рішень, що приймаються у їх межах, та готовність до конкретних дій.

Дотримання даного принципу забезпечується низкою управлінських дій, що включають:

ідентифікацію зацікавлених сторін, тобто визначення тих, хто може впливати на ризики або бути їхнім об'єктом;

вироблення дієвих форм комунікації та інформування шляхом надання інформації про потенційні ризики та відповідні заходи їх зменшення;

залучення до виявлення ризиків шляхом проведення опитувань, зустрічей, мозкових штурмів;

зворотного зв'язку та збирання ідей через спрощені процедури подачі пропозицій або зауважень щодо ризиків;

забезпечення участі у прийнятті рішень шляхом долучення зацікавлених сторін до обговорення заходів реагування;

навчання та підвищення обізнаності через проведення тренінгів, інструктажів, семінарів.

Варто зазначити, що навіть мінімальні кроки, як-от обговорення ризиків на щотижневій планерці, значно підвищують якість управління ризиками та залученість персоналу.

Загалом, діючі механізми управління ризиками на ПП «Лісма» мають практичну цінність, однак потребують формалізації, документального оформлення та інтеграції в загальну систему управління підприємством. Перехід до системного ризик-менеджменту на основі стандартів ISO 31000 дозволить підвищити стійкість підприємства, ефективно прогнозувати й уникати критичних ситуацій, а також краще реагувати на нові виклики.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИКООРІЄНТОВАНИХ ПІДХОДІВ

Ефективне управління ризиками є ключовим елементом стабільного функціонування меблевого підприємства в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів. Враховуючи результати аналізу ризиків ПП «Лісма», доцільно запропонувати комплексну стратегію їх мінімізації, яка передбачає впровадження превентивних, адаптивних та відновлювальних заходів.

Превентивні дії спрямовуються на виявлення і усунення причин ризиків до прояву їх ознак шляхом вироблення заходів запобігання їх виникненню.

Адаптивні дії передбачають гнучке реагування на ризики в момент їх виникнення і спрямовані на мінімізація негативного впливу.

Відновлювальні дії спрямовуються на усунення наслідків ризику, який мав місце, та відновлення стабільного функціонування сфери його впливу.

Стратегічні заходи з мінімізації ризиків в ПП Лісма наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні заходи з мінімізації ризиків в ПП Лісма

№	Ідентифікований ризик	Стратегія мінімізації	Інструменти реалізації
1	Втрата <u>онлайн-клієнтів</u> через слабку digital-присутність	Розширення <u>онлайн-маркетингу</u>	SEO, SMM, <u>таргетинг</u> , оновлення сайту
2	Перебої з постачанням сировини	Диверсифікація постачальників	Альтернативні контракти, локальні ресурси
3	Плинність кадрів через мобілізацію	Резервування кадрів	Навчання дублерів, партнерство з ПТУ
4	Ціновий тиск конкурентів	Оптимізація витрат і підвищення цінності продукту	Lean-виробництво, підвищення унікальності
5	Втрата попиту через застарілий асортимент	Інновації в дизайні та матеріалах	Співпраця з дизайнерами, <u>еко-продукція</u>
6	Військові загрози (<u>блекаути</u> , логістика)	Резервні потужності та альтернативна логістика	Генератори, гнучкі маршрути, запаси

Для ефективного управління ризиками ПП «Лісма» доцільно:

- 1) Впровадити політику ризик-менеджменту, відповідно до ISO 31000.

- 2) Регулярно проводити оцінку ризиків, з використанням матриці ймовірність × вплив.
- 3) Призначити відповідальних осіб (risk-менеджерів) у ключових підрозділах.
- 4) Використовувати систему раннього попередження – ключові показники ризику (KRI).
- 5) Включити ризик-аналіз у стратегічне та оперативне планування.

До очікуваних результатів реалізації стратегії мінімізації ризиків на ПП Лісма можна віднести:

зниження кількості критичних інцидентів (перебої, затримки, втрати замовників);

підвищення рівня довіри клієнтів і партнерів;

зміцнення репутації підприємства як надійного виробника;

підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків (економічних, воєнних, логістичних)

Важливим з точки зору реалізації принципу ризик орієнтованості та впровадження адаптивної моделі в управлінні ПП є вироблення політики управління ризиками з пріоритетним визначенням ролі керівництва в цьому процесі, забезпечення інтеграції ризик орієнтованих підходів в організаційну структуру та стратегічне і оперативне планування, формування ризик-культури та постійного моніторингу за оцінюванням ефективності системи ризик-менеджменту.

Формування політики з управління ризиками для приватного підприємства Лісма, що займається виробництвом меблів, є першим і ключовий кроком до впровадження системного ризик-менеджменту відповідно до ISO 31000. Така політика за змістом має бути лаконічною, зрозумілою для працівників і реалістичною для підприємства. Як варіант, таку політику для ПП Лісма можемо сформулювати у редакції, наведеній на рис. 3.1. Основними зрізами такої політики є: мета, цілі, принципи та підходи до управління ризиками, відповідальність за впровадження політики.

Відповідальність за реалізацію політики покладається на директора, який забезпечує інтеграцію управління ризиками у всі функціональні та операційні процеси підприємства, виділяє необхідні фінансові ресурси для мінімізації ризикових подій і ситуацій, формує ризик-культуру та сприяє навчанню працівників щодо дій у надзвичайних або ж критичних ситуаціях.

ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПП ЛІСМА

Ця політика встановлює загальні принципи та підходи до управління ризиками на нашому підприємстві. Її мета — попередження втрат, підвищення стабільності та забезпечення якості продукції шляхом системного виявлення, оцінки та реагування на ризики.

Політика поширюється на всі напрями діяльності ПП включаючи: постачання матеріалів; виробництво меблів; зберігання і транспортування; кадрові питання; роботу з клієнтами, постачальниками та іншими партнерами.

Управління ризиками на підприємстві базується на таких принципах:

Інтегрованість — врахування ризиків у повсякденній діяльності;

Проактивність — попередження, а не лише реагування;

Участь працівників — кожен працівник може повідомити про потенційний ризик;

Безперервність — управління ризиками є постійним процесом;

Орієнтація на практичні дії — кожен ризик має мати конкретну реакцію.

Цілі управління ризиками:

Виявляти потенційні ризики на ранніх етапах.

Мінімізувати перерви у виробництві.

Зменшити ймовірність виробничого травматизму.

Уникати фінансових втрат та штрафів.

Забезпечити якість та своєчасність виконання замовлень.

Основні підходи до управління ризиками

Періодична оцінка ризиків: щонайменше 1 раз на пів року.

Ведення реєстру ризиків .

Навчання працівників основам безпечної поведінки та дій у разі інцидентів.

Аналіз інцидентів (навчання на помилках, розслідування причин).

Відповідальність

Керівник підприємства — несе загальну відповідальність за впровадження політики.

Майстри/керівники діляниць — відповідають за виявлення ризиків у своїх зонах.

Кожен працівник — зобов'язаний дотримуватись інструкцій і повідомляти про потенційні небезпеки

*Політика переглядається не рідше, ніж раз на рік,
або у разі істотних змін у діяльності підприємства.*

Рис. 3.1. Пропонований варіант політики управління ризиками на ПП Лісма

На основі визначених в розділі 1 ключових напрямів управлінської діяльності, які вибудовуються на засадах впровадження ризикоорієнтованих підходів, нами наведені можливі варіанти їх інтегрування на прикладі досліджуваного ПП. В табл. 3.2. продемонстровані прикладні аспекти включення ризикоорієнтованих підходів в управлінські механізми.

Таблиця 3.2

Використання ризикоорієнтованих підходів у ключових напрямках управлінської діяльності ПП Лісма

Напрямок управлінської діяльності	Застосування ризикоорієнтованого підходу	Прикладні аспекти інтегрування
Стратегічне планування	Аналіз внутрішніх та зовнішніх ризиків перед запуском нових ліній продукції, виходом на нові ринки, закупівлею обладнання.	Оцінка ризиків відкриття філії в іншому регіоні: попит, конкуренція, логістика, кадрові ресурси.
Прийняття управлінських рішень	Оцінка альтернатив з урахуванням можливих втрат або перебоїв. Вибір рішень з меншими або контрольованими ризиками.	Вибір між орендою нового обладнання або купівлею в кредит: ризик зростання витрат.
Розподіл ресурсів	Ресурси (люди, фінанси, матеріали) направляються туди, де найбільше ризиків або де наслідки будуть критичними.	Закупівля додаткової партії деревних плит (ДСП, фанери тощо) через можливе подорожчання або затримки поставки.
Забезпечення безперервності діяльності	Визначення критичних процесів (виробництво, доставка, складування) і розробка планів дій на випадок збоїв.	План дій при виході з ладу основного верстата: наявність сервісного контакту, запасних частин.
Вдосконалення процесів	Виявлення найбільш ризикованих ділянок (ручна праця, контроль якості), їх вдосконалення або автоматизація.	Введення внутрішнього контролю якості після кожного етапу виробництва для зменшення кількості браку.

Для підвищення дієвості системи управління ризиками в ПП важливим є здійснення упереджувальних дій, спрямованих на усунення ризикоутворюючих факторів або нівелювання їх впливу. З цією метою для їх оцінки в зарубіжних практиках встановлюються так звані ключові індикатори ризику (англ. Key Risk Indicators — KRI) [20]. Як зазначають фахівці [9;10;20], такі показники є важливим елементом системи ризик-менеджменту, який дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, які можуть вплинути на цілі підприємства.

За своєю сутністю, KRI - це кількісні або якісні показники, які сигналізують про зростання ризику або наближення критичної ситуації. Вони допомагають відстежувати рівень ризику в реальному часі або на регулярній основі. Тобто, KRI - це так звані «тривожні сигнали», які вказують, що ризик починає реалізовуватись або умови сприяють його виникненню.

Метою встановлення KRI є: забезпечення раннього попередження про розвиток ризиків; оцінювання ефективності контролю за ризиками; підтримка прийняття рішень керівництвом; відслідковування динаміки ризику у часі, підвищення обґрунтованості стратегії управління ризиками.

Процес встановлення KRI включає послідовність таких дій: визначення ключових ризиків, які потрібно контролювати; вибір показників, що можуть сигналізувати про підвищення ризику; встановлення граничних значень показників (норм, відхилень, червоних зон); призначення відповідальних осіб за моніторинг; регулярне відстеження та оновлення показників (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Процес встановлення ключових індикаторів ризиків

Враховуючи критичні параметри в основних операційних, управлінських та допоміжних процесах виробництва меблів, що будуть свідчити про виникнення внутрішніх ризикових подій, їх порогові значення можна представити у параметрах, наведених в табл. 3.3.

Військова агресія обумовлює необхідність врахування суттєвих змін у поставках сировини, матеріалів, логістики, енергопостачання, фінансування та забезпечення безпеки, що розширює сферу виникнення ризикових ситуацій і, відповідно, впливає на значення KRI. Особливостями їх впровадження в умовах війни для ПП є:

Пропоновані KRI для ПП Лісма

Ризик	KRI (показник ризику)	Порогові значення
Поломка обладнання	Частота технічних збоїв обладнання на місяць	>5 випадків/міс — високий ризик простоїв
Плинність кадрів	Кількість звільнень працівників у місяць	>10% від штату — критичний рівень
Затримка постачання сировини і матеріалів	Середній час затримки поставок (днів)	>5 днів — порушення виробничого графіка
Фінансовий ризик	Частка прострочених платежів >30 днів	>15% загального обігу — критичне навантаження
Виробничі дефекти	Відсоток браку від загального обсягу	>3% — потреба у вдосконаленні якості

динамічність та швидкість змін оперативної обстановки (блокпости, обстріли, зміна постачальників). Отже необхідно більш частіше оновлювати дані по KRI (щотижня, а не щомісяця);

посилення логістичних ризиків викликаних порушенням ланцюгів поставок, закриття доріг, підвищені витрати на доставку. Відповідно пріоритетом у провадженні KRI стають терміни поставок, наявність сировини, альтернативні маршрути;

підвищені ризики для персоналу, що проявляються у запровадженні мобілізації, евакуації, стресового стану, труднощях з поїздом до роботи тощо. У даному випадку KRI можуть стосуватися кількості відсутніх працівників, частоти змін у складі, кількості незаповнених вакансій.

фінансова нестабільність, що проявляється у втраті клієнтів, зміні умов оплати за ресурси, дефіциті обігових коштів. В таких умовах KRI стосуватимуться рівня дебіторської заборгованості, обсягів обігу готівки, розривів між доходами і витратами.

необхідність здійснення заходів з безпеки, що передбачає врахування ризику обстрілів, енергетичної нестабільності, кіберзагроз. При наявності таких загроз в KRI мають бути ураховані: тривалість зупинки виробництва через відключення світла, час відновлення після інциденту, наявність резервного плану тощо.

Враховуючи зовнішні загрози і виклики для ПП, пов'язані з військовою агресією та ускладненням логістики, система ключових індикаторів ризиків може бути скоригована у параметрах, наведених в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пропоновані KRI для ПП Лісма в умовах військових дій

Сфера виникнення ризику	KRI (індикатор ризику)	Критичне значення / Тригери
Постачання	Днів затримки постачання основної сировини	>5 днів — збої у виробництві, високі ризики простоїв і втрат
Енергозабезпечення	Кількість годин без електропостачання	>6 годин/день — потрібні потужні генератори
Персонал	Відсоток ключових кадрів, що залишили підприємство	>20% за місяць — критичний рівень ризику, потрібне термінове заміщення
Фінанси	Відсоток замовлень, скасованих через бойові дії	>15% — потреба змінити ринок збуту
Виробничий дефект	Відсоток браку від загального обсягу	>3% — потреба у вдосконаленні якості
Безпека	Кількість інцидентів у регіоні (обстріли, загрози)	>3/тиждень — розгляд <u>релокації</u>

Варто зауважити, що незважаючи на нестандартні умови роботи в умовах війни, розроблення KRI мають відповідати певним вимогам: 1) включати мінімум показників, які легко відстежувати (не більше 10 ключових); 2) бути гнучкими і такими, що забезпечать можливість оперативно змінювати показники під нові ризики; 3) зберігати вихідні дані у хмарних технологіях (Google Docs, Notion, Trello); 4) забезпечувати щотижневу поінформованість керівництва про динаміку змін параметрів; 5) кожен KRI повинен мати відповідального і план реагування.

Можливими виходами із критичної ситуації та убезпечення виникнення руйнівних наслідків, у разі їх виникнення, для ПП є вироблення плану реагування за кожним критичним рівнем ризику. Зокрема, для ПП наразі є критичною ситуація, пов'язана з персоналом, а саме високою плинністю кваліфікованих працівників (технолога, майстрів, логіста через мобілізацію). Це впливає на виробничий процес та прибутковість ПП.

Пропонований план дій при значній плинності ключових кадрів (мобілізація та виїзд за кордон) можна сформулювати за такими базовими напрямками:

1. Оцінка ризику та виявлення «вразливих місць». Скласти список критичних посад і працівників. Визначити перелік всіх ключових функціональних завдань. Оцінити ймовірність втрати кожного працівника (мобілізація, сімейні обставини, виїзд за кордом).

2. Створення кадрового резерву. Внутрішнього : навчання молодших працівників для заміщення. Зовнішнього: підтримка контактів із тимчасово не працюючими фахівцями, випускниками ПТУ/технікумів, які можуть вийти на роботу. Підготовка інструкцій, чек-листів, навчальних відео для швидкого введення у посаду.

3. Адаптація графіків роботи та перерозподіл функцій. Гнучкий графік для працівників, що залишилися (2+1 зміни, скорочені тижні, суміщення). Делегування частини функцій на інші відділи чи суміжних працівників.

4. Автоматизація та спрощення процесів. Впровадження простих CRM, ERP-систем, які дозволять зберегти знання і полегшити адаптацію новачків. Стандартизація процесів (інструкції на стінах цехів, наочні карти операцій).

5. Аутсорсинг або часткова передача функцій. Передача окремих функцій (бухгалтерія, логістика, охорона) на аутсорс. Співпраця з іншими підприємствами (тимчасовий обмін кадрами).

6. Підтримка та утримання працівників. Внутрішня програма лояльності (матеріальна допомога, підтримка родин мобілізованих). Мотиваційні заходи: премії, гнучкі відпустки, компенсації на доїзд, харчування. Психологічна підтримка (мінімальні бесіди, безпечне середовище).

7. Постійний моніторинг критичної ситуації. Щотижневий/щомісячний аналіз KRI: плинність кадрів, заповнення вакансій, відпрацьовані години. Аналіз причин звільнення — проводити короткі опитування/інтерв'ю з тими, хто залишає підприємство.

Для вироблення такого плану, доцільно розробити спеціальну карту ризиків по персоналу, де зазначити: всі критичні функції; хто їх виконує; хто може замінити у разі необхідності; що потрібно для навчання заміни; план дій при втраті працівника.

Приклад умовного сценарію реагування на критичність ситуації, пов'язаної з персоналом на ПП, наведений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Можливі сценарії реагування на критичну плинність персоналу на ПП

Умова	Рівень плинності	Дії
Нормальний стан	<10% на місяць	Планове навчання, адаптація нових працівників
Загрозливий	10–20%	Зміна графіків роботи, перерозподіл функцій
Критичний	>20%	Скорочення виробництва, зупинка частин ліній, залучення аутсорсу

Отже, впровадження ключових показників ризику, які по-суті є «сенсорами ризиків» у всіх сферах діяльності підприємства, допоможуть керівництву приймати обґрунтовані рішення до того, як загроза завдасть шкоди. Для ПП Лісма важливо обрати кілька найбільш критичних KRI і регулярно їх моніторити. У воєнний час KRI допомагають не лише виявляти загрози, а й формувати нову культуру стійкості підприємства: готуватися до ризиків, швидко реагувати, зберігати виробництво і робочі місця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітнікова І.І., Марчук С.В. Ризики в малому бізнесі. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/29.pdf
2. Глушенко Т.М. Світові тенденції ризик-менеджменту URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer46/86.pdf>
3. Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Швид В. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/157-163.pdf
4. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
5. Демченко Г.В. Ідентифікація ризиків в системі ризикменеджменту . URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24863/1/2.V8.pdf>
6. Донець О.М., Савельєва Т.В., Урецька Ю.І. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. URL: http://www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urss6_pdf/36-42.pdf
7. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). URL: <https://www.urs-ukraine.com.ua/sertifikaciya/iso-31000-upravlinnya-rizikami>
8. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Управління ризиком. Методи загального оцінювання ризику. (Національний стандарт України). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso_31010.pdf
9. Дуднієва Ю.Е., Антишева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск № 20. С. 229-236
10. Дюгованець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/2078-1431.2019.2%2823%29.147-163/184269>
11. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224с
12. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Upravlinnia-gyzykamy_NavchNaochPosib%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Upravlinnia-gyzykamy_NavchNaochPosib%20(3).pdf)
13. Лаврук В., Плотницька С., Запорожець Г. Управління ризиками в діяльності малих та середніх підприємств. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/160298>
14. Луганова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. Вип. 1 (53)/2018. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/apdu/20181/doc/>
15. Мошанець О. Великі ризики малих бізнесів. URL: https://lb.ua/blog/olena_moshenets/458034_veliki_riziki_malih_biznesiv.html
16. Нечаєва І.А., Панкова А.Ю. Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/104>

17. Попович Т.М. Удосконалення процедур розроблення та реалізації управлінських рішень в системі ризик-менеджменту. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_81
18. Попович В. Управління ризиками діяльності малого підприємництва. Матеріали доповідей НПК з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 04.05.2023р.). Частина 2. Тернопіль. ЗУНУ. 2023.
19. Ризик-орієнтований підхід в діяльності виробничого підприємства. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/228728_rizik-orntovaniy-pdkhd-v-dyalnost-virobnichogo-pdprimstva
20. Ризик-орієнтований підхід. Управління ризиками та управління якістю. URL: <https://tms.ua/blog/rizik-orientovaniy-pidhid-upravlinnya-rizikami-ta-upravlinnya-yakistju/>
21. Скопенко Н.С. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством (2022). URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7e36ecf-be49-40e6-b5a6-8bd3b1cf8b6c/content>
22. Цюпа В. Ідентифікація і класифікація ризиків (2023). URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasifikatsiya-ryzykiv>
23. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. (2022). *Економіка та суспільств.* URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
24. Шегда А. В. Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. За заг. ред. А. В. Шегди. К. : Знання, 2008. 271 с
25. Шимко О. В., Демидюк С.М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг (2024) URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-267_274.pdf
26. Шкільняк М.М., Овсянюк-Берладіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль.ЗУНУ.2022.258с.
27. COSO ERM Framework (EnterpriseRiskManagement — IntegratedFramework) – офіційний сайт: <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>
28. Закружецька А. Впровадження ризикоорієнтованих підходів в управління організацією. Зб.доповідей VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 15.05.2025р.).
29. <https://lisma.com.ua> - Офіційний сайт ПП Лісма

