

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ Н.В. Бондарчук  
«\_\_\_\_\_» лютого 2022 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ В РИЗИК-  
МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**Здобувач**

**Григорян Б.В.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Лебеденко О.В.**

**Дніпро – 2022**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Освітній ступінь:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав.кафедри** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу студенту

**ГРИГОРЯНУ БОРИСУ ВАЛЕРІЙОВИЧУ**

1. **Тема роботи** «Управлінський консалтинг в ризик-менеджменті підприємств»,

**керівник роботи** Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021р. № \_\_\_\_\_.

2. **Строк подання студентом роботи** – 5 грудня 2021 року.

3. **Вихідні дані до роботи** наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань менеджменту, спеціальні літературні джерела, результати опитування працівників підприємства.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**

1. Теоретичні основи управління ризиками.

2. Характеристика ризик-менеджменту підприємства.

3. Вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємства.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Інтеграція управління ризиками в функції управління проектами. 2. Сфера застосування управління ризиками у спектрі невизначеності. 3. Можливість ризику на різних фазах життєвого циклу проекту. 4. Процес управління ризиками. 5. Класифікація ризиків. 5. Вплив ризиків на управління проектом. 6. Планування управління ризиками. 7. Етапи процесу управління ризиками.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
-	-	-	-

7. **Дата** **видачі** **завдання**

---

### *КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН*

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Аналіз діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2021	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## **РЕФЕРАТ**

**Тема: «Управлінський консалтинг в ризик-менеджменті підприємств»**

Дипломна робота: 94 с., 24 рис., 4 табл., 5 додатків, 74 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес консультування та управління ризиками на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів вдосконалення системи управлінського консалтингу та ризик-менеджменту підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємств на основі управлінського консалтингу

Методи дослідження – спостереження, системного вивчення господарських процесів, анкетне опитування працівників організації, логічного аналізу та прогнозування.

У результаті досліджень опрацьовано теоретичні та практичні аспекти вдосконалення ризик-менеджменту підприємства; виявлено залежність між управління ризиками та успіхом проектів. Було визначено основні фактори ризику проектів та кращі практики для роботи з ризиками.

Результати дослідження були задокументовані та представлені організації з наданими рекомендаціями для подальшої ефективної праці у напрямку управління ризиками.

### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

Ризик, ризик-менеджмент, управління проектами, ключові фактори успіху проекту, управлінський консалтинг.

### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

Риск, риск-менеджмент, управление проектами, ключевые факторы успеха проекта, управленческий консалтинг.

### **KEYWORDS**

Risk, risk management, project management, key factors of the success of the project, management consulting.

**ЗМІСТ**

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	10
1.1. Поняття про проект та управління проектами	
1.2. Ризик та його вплив на реалізацію проекту	16
1.3. Теоретичні основи розвитку консалтингового консультування	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Складові ризик-менеджмент	29
2.2. Процес управління ризиками	31
2.3. Комунікація в ризик-менеджменті	39
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ	45
3.1. Консалтингова діяльність, як засіб підтримки розвитку підприємства	45
3.2. Ідентифікація, моніторинг і контроль ризиків підприємств	49
3.3. Оптимізація системи ризик-менеджменту підприємства	62
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	94

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми.** У будь-якій компанії існує безліч можливостей, що приносять як вигоду, так і створюють невизначеність і, отже, ризики. Для ефективної реалізації можливостей компаніям дуже важливо, щоб очікувана грошова вартість, пов'язана з отриманням можливості, перевищувала очікувану грошову вартість, пов'язану із втратами через негативний вплив ризику.

Тому дуже важливо, щоб усі проекти, які супроводжуються ризиками, були ретельно ідентифіковані та оцінені. При цьому важливим є розробка та запровадження заходів щодо зниження або усунення впливу ризиків, якщо це можливо.

Управління виявленням, оцінкою та пом'якшенням ризиків за допомогою планів або резервів щодо зменшення їх негативного впливу відоме як управління ризиками. Управління ризиками визначає стратегії ефективного управління ризиками шляхом пошуку інноваційних, але практичних рішень, що ґрунтуються на досвіді, аналізі та здорових судженнях.

Управління ризиками є життєво важливою частиною управління проектами, оскільки ризики виникають протягом усього життєвого циклу будь-якого проекту. Ризики є у всіх функціях управління проектом. Оскільки ризики можуть виникнути через зміну обсягу проекту, також відомого як "score creep", нереалістичної оцінки вартості або часу, факторів, що впливають на якість та кінцевий результат. Вважається, що управління ризиками є фактором, що визначає успіх проекту. Наведені особливості вказують на актуальність дослідження і обумовили вибір теми дипломної роботи.

Відповідно до огляду літератури, успіх проекту визначається відповідно до моделі "час - бюджет - ефективність", де проект вважається

успішним, якщо він завершений у встановлені терміни та бюджет і відповідає всім вимогам якості.

У цій роботі вивчається вплив управління ризиками на успіх проекту шляхом застосування управлінського консалтингу.

Також метою є визначити, який із функцій управління проектами слід зосередитися з метою підвищення успішності проекту у організації. У рамках роботи функції управління проектами, які, як вважалося, мають найбільший ризик, порівнюються з фактичними функціями управління проектами, що мають найбільший ризик під час фактичного виконання проекту. Це дозволяє обґрунтувати, які функції управління проектом мають бути в центрі уваги, шляхом виявлення факторів, які насправді мають основний вплив на ризик.

Також важливо додатково досліджувати процес управління ризиками в організації, щоб переконатися, що він є найефективнішим процесом управління ризиками.

У роботі розглядаються класифікація ризиків, процес управління ризиками, методи управління ризиками, засновані на теорії та дослідженні. Потім це теоретичне розуміння порівнюється з фактичними результатами дослідження, заснованими на проведеному анкетуванні, про наслідки управління ризиками та його вплив на успіх проекту.

Питання дослідження: було вирішено, що шляхом збору даних буде анкета, оскільки дані можна зібрати у більшої та різноманітної групи людей. Анкета була поширена електронною поштою. Збір даних за допомогою анкети також був більш простим, менш дорогим і не вимагав великих зусиль. Вибір анкети як кращий спосіб збору даних див. у розділі 2.

Для учасника анкети було перераховано область дослідження, ім'я дослідника, тема дослідження та цілі дослідження.

У учасника була запитана загальна інформація, щоб визначити рівень досвіду роботи у бізнес-підрозділі. Це необхідно для того, щоб переконатися, що відповідна група знань є цільовою і якість інформації буде цінною.

Для вирішення завдань дослідження учасникам було запропоновано відповісти на такі запитання: Опишіть успішний проект; Поясніть взаємозв'язок між успішним проектом та управлінням ризиками; Чи є ризик важливим фактором, який необхідно враховувати при роботі над проектом, і попросили пояснити чому; Просили проранжувати дев'ять функцій управління проектами відповідно до внеску в ризик на основі досвіду роботи; Питання, чи є управління ризиками важливою процедурою під час виконання проекту. Перерахуйте два проекти, над якими працювали, навівши приклади ризиків, які були виявлені для цих проектів, та функції управління проектами, на які вони здебільшого вплинули; Питання, що сталося б, якби ці ризики не були виявлені; Питання про кроки процесу, здійснені для виявлення цих ризиків; Запропонувати додаткові кроки, які потенційно можуть оптимізувати процес управління ризиками щодо виявлення, аналізу та пом'якшення впливу ризиків; Вплив комунікації на успіх проекту; Інші фактори, що впливають на успіх проекту.

Анкета включена до Додатків. Відповіді, отримані від відібраних учасників в організації, на зазначені вище питання дослідження обговорюються далі у роботі.

Сфера дослідження огляду літератури включає класифікацію ризиків, дослідження управління ризиками, методи управління ризиками, непередбачені обставини та важливість комунікації у процесі управління ризиками.

Представлені загальної інформація про різні методи підходу під час проведення дослідження. Вибір використаних методів, а також причини, через які ці методи були обрані для даного дослідження, включені до цієї глави. Представлені фактичних висновків та відгуки на анкету, заповнену для дослідження. Рекомендації, що виникли з урахуванням анкети дослідження.

Теоретичні та практичні аспекти ризик-менеджменту відображені в працях таких вчених, як: В. Абчук, А. І. Брігченка, П. Верченка, Н. Демчук, Л. Донець, Ф. Зав'ялова, В. Кравченко, В. Лук'янової, А. Матвійчук, О.



Наконечного, Дж. Пікфорда, В. Романова, Ж. Сея, Г. Травіна, О. Устенка, М. Хохлова, Г. Чернової, А. Шапкіна, О. Ястремського, та ін.

**Мета і завдання дослідження.**

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємств на основі управлінського консалтингу. Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- дослідження теоретичних основ управління ризиками;
- характеристика ризик-менеджменту підприємства;
- обґрунтування заходів вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес управління ризиками на підприємстві.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємства.

**Методи дослідження** – спостереження, системного вивчення господарських процесів, анкетне опитування працівників організації, логічного аналізу та прогнозування.

**Інформаційною базою** дипломної роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань менеджменту, спеціальні літературні джерела, результати опитування працівників підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні системи ризик-менеджменту підприємства на основі оптимізації моделі управління ризиками.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення дипломного дослідження обговорювались на ІХ Науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів «*Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*» (Дніпро, 9-13.11. 2021 р.)

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, виконана на 70 сторінках основного тексту, списку використаних джерел, що нараховує 60 найменувань, містить 4 таблиці, 24 рисунки, 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

#### 1.1. Поняття про проект та управління проектами

Проекти це тимчасовий захід у вигляді завдання чи або роботи (активності). Ці активності мають бути вжиті для створення якихось змін, послуг для задоволення потреб клієнта або замовника. Та звичайно в рамках обмежень, таких як термін (час), вартість (бюджет) та ресурси [1, с. 84].

Як правило, данні дії, направлені на покращення поточної ситуації в компанії, наприклад, розробка нових продуктів або покращення обслуговування клієнтів. Також як приклад можна навести підтримку та управління процесом змін - відкриття нової філії. Таким чином, проекти відіграють важливу та впливову роль у забезпеченні прибутковості компанії. Успіх проекту можна описати як кінцеву мету проекту [2, с. 73].

Успішний проект, згідно зі статтею "Вісім ключових факторів для забезпечення успіху проекту", визначається такими факторами [3]:

##### Планування

1. Планування – це ключевий фактор;
2. Необхідно ретельно спланувати виконання основних етапів проекту. Закласти реалістичні терміни з датою закінчення, точну оцінку витрат, ресурси;
3. Час, витрачений на планування з певною і детальною мірою деталізації - це добре витрачений час.

##### Зменшення масштабів

1. Зміна обсягу робіт є однією з основних причин перевищення термінів та вартості проектів;
2. Правильне визначення обсягу робіт зводить до мінімуму додаткові масштаби проекту.

##### Зменшення масштабів

1. Мотивована команда має більше можливостей виконати проект у строк та в рамках бюджету, ніж команда, яка не мотивована та схильна зосереджуватись на індивідуальних цілях;

2. Якісна комунікація грає значну роль.

#### Управління ризиками

1. Управління ризиками це ключовий фактор, що сприяє успіху проекту;

2. Необхідно визначити ризики, розробити план дій для їх подальшої мінімізації та забезпечення належної комунікації.

#### Говорити “ні”

1. Відмова може бути корисною для успіху проекту, оскільки гарантує, що обіцяне буде виконано.

2. Тому не слід давати обіцянки щодо тих аспектів, які не будуть виконані.

3. Це також зменшує розростання масштабів.

#### Закриття проекту

Так як проект має обмежений час життя, закриття проекту є важливим для запобігання витрати ресурсів та зміни об'єму робіт.

Замовник може підтримувати проект відкритим. Для цього йому потрібно до проекту додавати додаткові можливості або функціональність. Це змінює обсяги робіт, зазвичай у більшу сторону. Тому команда проекту відповідає за дотримання критичних факторів успіху, які сприятимуть досягненню поставлених цілей проекту.

Необхідно мати переконливе економічне обґрунтування. Це обґрунтування має показувати виправданість проекту, перелік очікуваних вигод та призначену особу, яка буде підтримувати та брати на себе зобов'язання щодо капітальних вкладень та цілей проекту. Зазвичай таку особу називають - спонсор проекту.

Важливо, щоб критичні фактори успіху були чітко сформульовані та достатньо зрозумілі. Критичні фактори не повинні мистити. Ці фактори мають бути вимірні.

Успішний проект з оптимальними результатами - це проект, у якому всі процеси та/чи процедури виконуються відповідно до "правил довідника". Можна стверджувати, якщо проект провалюється, то це значить, що процеси повинні бути оптимізовані чи покращені.

Успішні проекти також описуються як проекти, які підтримуються завдяки правильним методам чи інструментам.

Якщо графік проекту, дотримуються бюджет та вимоги до якості, проект є успішним [4, с. 25].

Графік проекту, вартість та якість є частиною функцій управління проектом. Ці функції включають в себе:

1. Сферу використання;
2. Ризики;
3. Людські ресурси;
4. Інтеграцію управління проектами;
5. Інформаці. та комунікація;
6. Технології.

Дослідження показують, що модель управління проектами зарекомендувала себе як основна бізнес-модель для успішних проектів.

Модель фокусується на функціях управління проектами, як згадувалося вище, шляхом використання знань, навичок, інструментів та методів для планування та здійснення діяльності, щоб задовольнити очікування клієнтів від проекту [1].

Управління проектами як підхід був вперше застосований у 50-х роках у аерокосмічній та військовій галузях США. Поява даного альтернативного методу управління було викликано зростанням складності робіт та їх масштабів. А також з причини залученням до них великої кількості учасників, підвищенням вимог до часу виконання робіт та ефективності використання

різноманітних ресурсів. Успішно працювати с такими завданнями в межах системи управління не було під силу навіть кращим менеджерам. Із-за цього і були додані нові методи управління, які й отримали назву «управління проектами».

Сутність управління проектом - це менеджмент та координації матеріальних та нематеріальних ресурсів. В ході якого застосовується сучасні методи та техніки управління. Єдина мета яких - досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенню учасників проекту.

Сутність методології управління проектом - це зосередження прав та відповідальності за досягнення цілей проекту в однієї людини або невеликої групи. Ця людина – менеджер проекту – забезпечує реалізацію проекту, реалізуючи ключові функції управління проектом. Причому не обов'язково сам виконує ці функції.

Управління проектами – це додаток знань, досвіду, методів та засобів до робіт проекту для задоволення вимог, що висуваються до проекту, та очікувань учасників проекту. Щоб задовольнити ці вимоги та очікування, необхідно знайти оптимальне поєднання між цілями, термінами, витратами, якістю та іншими характеристиками проекту.

Якщо розглядати проект як систему, можна виявити певну сукупність компонентів, взаємодія яких породжує нові якості, не властиві окремим компонентам окремо. Крім того, що проект є високо динамічною системою, він, безумовно, є складною системою, тобто, системою, що складається із підсистем різного рівня. Іншими словами, можна сказати, що управління проектами містить в собі ряд певних функцій.

Управління змістом проекту, обсягами робіт. Базове поняття у американському підході до управління проектами. Підсистема управління проектом, що включає процеси визначення необхідних обсягів робіт за проектом, планування виконання, управління змінами обсягів робіт.

Управління якістю - це підсистема управління проектом. Вона охоплює визначення критеріїв та параметрів якості. Тією ж до неї можна віднести заходи, необхідні для забезпечення заданих параметрів протягом усього проекту.

Управління часом(тривалістю) проекту – це підсистема забезпечення відповідного розподілу та ув'язування робіт, подій, явищ у часі, під розвитку проекту за послідовними стадіями його здійснення. Зазвичай це робиться за допомогою операцій прогнозування, планування часу, складання графіків та контролю виконання робіт.

Управління ресурсами (вартість, контракти, людські ресурси). Одна з основних підсистем управління проектом, що включає процеси планування, розподілу, обліку та контролю ресурсів. Підсистема як самостійна існує у основному ранніх стадіях розвитку проекту, пізніше вона поділяється кілька підсистем. Так управління фінансами здійснюється у рамках управління вартістю, матеріальні ресурси керуються в рамках підсистеми закупівель та поставок, трудові ресурси – у рамках управління людськими ресурсами тощо.

Управління інформацією та комунікаціями – це є підсистема управління проектом. Вона націлена на забезпечення учасників та процесів проекту інформацією. Що включає в себе канали зв'язку, накопичення даних, обмін та актуалізацію даних, ведення баз даних, розподіл інформації щодо споживачів. Діяльність підсистеми здійснюється, як правило, на базі обчислювальної техніки та комп'ютерних програм.

Управління ризиком – це підсистема управління проектом, що включає ідентифікацію, аналіз, реагування на настання ризикової події, розробку заходів зниження ризику. Управління ризиком це дії з обмеження та мінімізації ризику в системі економічних відносин. Для того, щоб знизити втрати та уникнути негативних сценаріїв для проекту, методологія управління проектами передбачає спеціальні процедури, що допомагають врахувати фактори невизначеності та ризику на всіх фазах життєвого циклу проекту.

Як правило кожна функція управління проектами містить в собі можливий ризик. Інтеграція управління ризиками і всі функції управління проектом представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 0.1.

Інтеграція управління ризиками з усіма функціями управління проектом

Функція управління проектами	Супутній ризик
Сфера використання	Розширення обсягу робіт або додаткові очікування призводять до відхилення від цілей обсягу робіт
Якість	Стандарти та вимоги не дотримуються
Час	Тимчасові цілі та обмеження
Вартість	Цілі та обмеження щодо витрат
Контракти	Послуги, матеріали, продуктивність
Людські ресурси	Наявність ресурсів, продуктивність ресурсів
Інформація/комунікація	Передача даних, точність обміну даними, нові ідеї
Ризик	Ризики, пов'язані з ризиками в проекті, які втрачені з поля зору або оптимістично ігноровані

У той час як управління проектом прагне керувати проектом, щоб забезпечити його відповідність заданим показникам у рамках бюджету та графіка, на ці функції сильно впливає ризик.

Інтеграція управління ризиками і основні функції у вигляді схеми представлена на рисунку 1.1.





Рис. 0.1. Інтеграція управління ризиками і функції управління проектом

Аналізуючи рис. 1.1, можна зробити висновок, що для успішного управління ризиками на проекті необхідно керувати усіма функціями проекту.

## 1.2. Ризик та його вплив на реалізацію проекту

Для того щоб мати можливість управляти ризиками в компанії, важливо мати розуміння, що є ризиком.

Ризик визначається як ступінь схильності до негативної події та її наслідків для цілей проекту. Цілями проекту можна вважати: обсяг, якість, час і вартість.

Згідно з Карреро, оскільки ризик ще не настав, він може настати, а може не наступити [5]. Тому він є створеним чином чи проекцією події, яка може статися з негативними наслідками [2].

Ризик також можна визначити як поєднання невизначеності та обмежень, як показано на рис. 1.2 [6, с. 102].

В ідеалі, у проекті бажана низька ймовірність невизначеності та відповідні низькі обмеження. Висока ймовірність невизначеності та відповідні високі обмеження вкрай небажані і можуть серйозно вплинути на проект. Зниження ризику до прийняттого рівня може бути досягнуто шляхом зменшення або однієї або обох невизначеностей і обмежень.

Проте практично можливість зменшити обмеження існує який завжди. Тому основна увага має бути спрямована на зниження невизначеності.

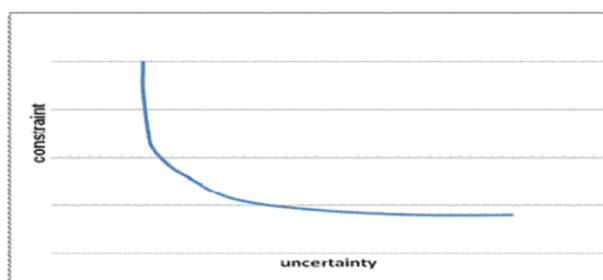


Рис. 0.2. Обмеженість проти невизначеності

Доповненням до теорії невизначеності та обмежень є важливість формальних рішень, що приймаються у компанії у спектрі невизначеності.

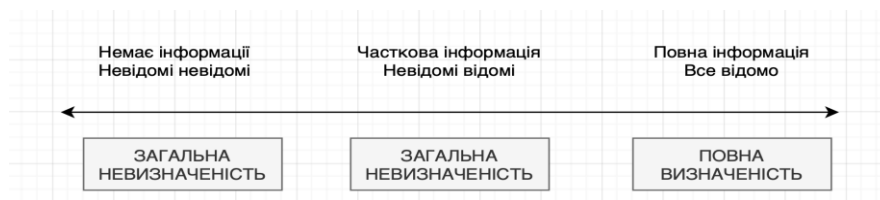


Рис 0.3. Сфера застосування управління ризиками у спектрі невизначеності

В ідеальній ситуації ці рішення приймаються в умовах повної визначеності. Повна визначеність означає, що вся необхідна інформація, необхідна прийняття рішень з високим ступенем впевненості, доступна і все відомо. Однак у реальності через недостатню доступність інформації або в умовах, коли невідоме ще невідоме, це призводить до прийняття рішень з певним ступенем невизначеності [1].

У міру просування від повної визначеності до невизначеності потенційні збитки для проекту зростатимуть [7].

Невизначеність який завжди несприятлива, що у спектрі невизначеності виникають можливості.

Хоча сфера управління ризиками лежить між двома крайнощами - повною визначеністю та повною невизначеністю, вона фокусується на тому, що може піти не так з проектом протягом його життєвого циклу, і застосовує

превентивні дії або забезпечує непередбачувані обставини, щоб змінити шанси на свою користь, націлюючись на перехід невизначеності від ризиків до можливостей [8, с. 73].

Це також узгоджується з Джутте, де йдеться, що позитивні ризики або можливості можуть зробити проект швидше, краще та/або більш прибутковим [9].

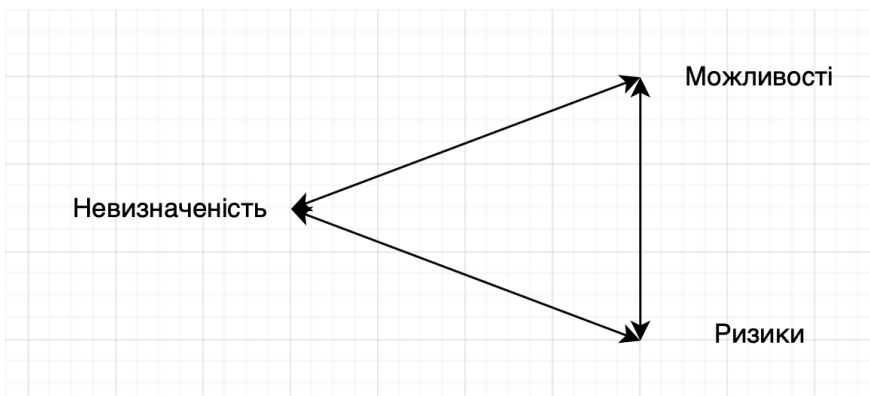


Рис. 0.4. Перенесення невизначеності з ризиків на можливості

Тому, щоб забезпечити виживання компанії на нинішніх ринках, необхідно виявити можливості спектру невизначеності [1]. Однак це залежить від того, чи може особа, яка приймає рішення, оцінити ймовірність можливого результату та його серйозність для проекту.

Той, хто часто опиняється у ситуації вічної кризи у проекті, найчастіше не вміє правильно управляти ризиками. Нездатність управляти ризиками часто характеризується нездатністю приймати рішення у тому, що має бути зроблено, коли має бути зроблено і чи достатньо зроблено [6, с. 55].

Ризики присутні в кожному проекті, і їх не можна повністю усунути, але можна знизити до прийняттого рівня [8]. Цими проектними ризиками необхідно професійно керувати, щоб обмежити схильність компанії до фінансових втрат.

Сприйняття управління ризиками схоже на сприйняття управління проектами. Тобто управління ризиками також сприяє успіху проекту [4].

Це відповідає більшості публікацій, які пов'язують управління ризиками з успіхом проекту, де успіх проекту визначається традиційною моделлю "час – бюджет – продуктивність"[42, с. 188].

Тому ризик є важливим фактором, який впливає на успіх проекту.

Невдача проекту є неприйнятною для будь-якої компанії в економічній системі.

Хоча невдача проекту може бути обумовлена багатьма факторами, час, вартість та продуктивність є трьома основними факторами, як впливає з більшості публікацій, при цьому управління ризиками відіграє важливу інтегровану роль для всіх цих функцій управління проектом.

Тому було вирішено продовжити вивчення загальної моделі "час - бюджет - продуктивність" з інтеграцією управління ризиками, щоб перевірити, чи ці фактори є основними факторами, що сприяють успіху проекту в організації дослідника.

Було також використано можливість вивчити процес управління ризиками в організації, щоб визначити, чи можлива оптимізація цього процесу.

Таким чином, постановка проблеми або обсяг дослідження полягає в тому, щоб визначити таке в організації дослідника:

1. Визначення успіху проекту і чи управління ризиками є важливим фактором, що сприяє успіху проекту;
2. Розміщення пріоритетів функцій управління проектом відповідно до впливу ризику;
3. Оптимізація процесу управління ризиками.

Функції управління проектом, що роблять найбільший внесок у ризик, стануть областями управління ризиками, що пропонуються в організації. Крім того, будь-які кроки оптимізації, визначені для процесу управління ризиками, які будуть корисні для процесу в організації, будуть вивчені далі та запропоновані для включення або інтеграції в існуючий процес.

### 1.3. Теоретичні основи розвитку консалтингового консультування

У сучасній науці існує безліч визначень управлінського консультування. З поміж них, можна відокремити два типових підходів до консультування.

У першому випадку використовують погляд консультування який називається широкий функціональний погляд. Це будьяка форма надання допомоги, яка може стосуватися процесу, структури завдання/питання тощо, де консультант бере участь у надаванні відповіді.

Другий підхід визначає консультування як професійну службу та виділяє певну кількість характеристик, які вона має мати. Тобто, управлінське консультування – це служба, яка надає свої послуги (виділяє навчених спеціалістів), згідно укладеного контракту. Ці спеціалісти допомагають організації/замовнику виявити проблеми на підприємстві, зробити їх аналіз та передати рекомендації щодо вирішення цих. Можна вважати, що ці два підходи є взаємодоповнюючими.

Для того щоб повністю розкриття поняття консалтингової діяльності, вважаю за доцільне проаналізувати зміни існуючих формулювань управлінського консультування. Та також розглянути зміни основних принципів консалтингової діяльності. Якщо на прикінці минулого сторіччя вони містили лише принципи, що стосуються професійних характеристик консалтингових послуг, то з часом вони доповнювалися характеристиками консалтингу як підприємницької діяльності.

Аналіз представлених тверджень не дає можливості взяти якусь із них за зразок, оскільки кожна з них фіксує лише певний бік діяльності. Тому симбіоз формулювань консалтингової діяльності як специфічної форми діяльності може дати більш повне та системне визначення.

Пропоную наступне визначення.

**Консалтингова діяльність** – це сфера професійних послуг. Експертний характер такої допомоги значить, що вона проводиться на замовлення зацікавленого керівника та має рекомендаційний характер.

Менеджмент-консалтинг – це вид професійної діяльності, у процесі якого консультант надає об'єктивні та незалежні поради, що сприяють успішному управлінню організацією-клієнтом.

Під **управлінським консультуванням** розуміється професійна допомога з боку фахівців з управління керівникам та управлінського персоналу різних організацій. Допомога полягає у спільно розроблюваних рішеннях на основі аналізу існуючих проблем функціонування та/або потенціалу розвитку організацій. Керівництву будь-якої компанії доводиться зважати на умови ведення бізнесу, що змінюються [2, с. 21].

Можна виділити такі особливості в управлінському консалтингу.

По-перше, навчені спеціалісти (консультанти) надають професійну допомогу керівним працівникам. Вони проходять через безліч організацій та вчаться використовувати досвід, надаючи допомогу різним клієнтам у різних ситуаціях. Вони вміють розпізнавати загальні тенденції та причини проблем. Професійні консультанти стежать за літературою з проблем управління та за розвитком методів управління, а також за ситуацією на ринку. Таким чином, вони діють як додаткова ланка між теорією та практикою управління.

По-друге, консультанти дають поради. Це означає, що вони – лише радники і не мають влади приймати рішення про зміни. Вони не втілюють їх у життя. Консультанти відповідають за якість та закінченість ради. Клієнти несуть всю відповідальність, яка впливає з моменту прийняття рішення.

І по-третє, консультування – це незалежна служба. Консультант оцінює ситуацію, і на основі свого аналізу - пропонує рекомендації. Консультант повинен мати певну незалежність від клієнта: фінансову, адміністративну, політичну, емоційну. Все це виключає їх орієнтованість консультанта на інтереси клієнта.

Примечание [УзМ1]:

Кінцевою метою консультування є допомога клієнту здійснити сприятливі зміни у організації. Консультант допомагає виявляти та вирішувати специфічні проблеми, технічні чи ні, які можуть стосуватися водночас людських проблем та аспектів організаційних змін.

Основним завданням консалтингу є ідентифікація та знаходження шляхів вирішення проблем. Консалтингові послуги можуть здійснюватися як у формі разових консультацій, так і у формі цілих проектів з консалтування. Існує безліч поділів консалтингового процесу на етапи. Будь-який консалтинговий проект включає наступні основні етапи [5, с. 78]:

- діагностика (виявлення проблем);
- розробка рішень;
- використання рішень.

Консалтинговий процес включає дві стадії (передпроектну і післяпроектну стадії). першим кроком передпроектної стадії є визнання клієнтом проблеми, для вирішення якої він хоче запросити консультанта.

Післяпроектна стадія заключається в аналізі змін, що відбулися в клієнтській організації. Також у вирішенні питань, пов'язаних з можливим збільшенням проекту у зв'язку з новими проблемами - або виявленими в ході реалізації проекту.

В рамках цієї стадії проводяться певні розрахунки клієнта (зазвичай фінансові) з консультантом та самоаналіз діяльності консультанта. Це робиться з метою оцінки набутого досвіду та для його подальшого використання в інших проектах.

Консалтинговий проект може тривати починаючи з кількох днів до декількох місяців. При вирішенні проблем застосовується комплексний підхід, у якому враховується взаємозв'язок різних аспектів діяльності підприємства. Для досягнення максимальної ефективності при виконанні консалтингових проектів створюється команда проекту, до складу якої входять експерти у різних предметних галузях та менеджери, що управляють проектом (його ходом). При прийнятті рішень, діагностиці проблем та

створенні рекомендацій застосовуються методи організації колективної роботи команди проекту [7, с. 54].

Основним завданням консалтингового проекту є досягнення максимально високої якості вирішення проблеми за дотримання фінансових та обмежень часу. Консультування процесу є метод розвитку та зміни організацій. Метою застосування методу є збільшення продуктивності та/або покращення емоційного клімату в організації, що досягається за участю зовнішнього консультанта. Основною метою є як вирішення поточних проблем організації, так й придбання навичок аналізу, оцінки та вирішення проблем клієнта. У цьому сенсі консультант повинен виконати два завдання: з одного боку – стежити за вирішенням існуючих проблем, з іншого – показати шляхи організації самостійно вирішувати нагальні питання у майбутньому.

Ефективність роботи консультанта залежить від ступіня залучення клієнта до. Порівнюючи витрати часу персоналу клієнта та результати роботи консультанта, можна визначити необхідний ступінь залучення персоналу в діяльність консультанта.

Ефективність роботи спеціаліста буде мінімальною, якщо клієнт взагалі не бере участі в процесі.

При експертному консультуванні клієнт надає консультанту інформацію, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації та приймає відповідні управлінські рішення. При процесному - клієнт крім вищезгаданого бере участь у розробці рекомендацій і при навчальному - персонал клієнта витрачає додатковий час на навчальні заняття.

Робота консультанта починається з того, що якась умова визнається незадовільною та є можливість її виправити. Закінчується така робота, коли в цій умові відбулася зміна, яку можна розглядати як покращення.

Робота консультанта включає взаємодію різних видів ділової активності, зачіпає технологічні, економічні, фінансові, юридичні, психосоціологічні, політичні та інші аспекти діяльності організації.



Усі зміни які радить консультант, повинні сприяти та підвищенню ефективності роботи організації [8, с. 4].

Існує кілька типових завдань на консультування залежно від якості чи рівня ситуації, з якою зіткнулася організація-клієнт [9, с. 98]:

- Завдання на виправлення ситуації, яка погіршилася;
- Завдання на удосконалення ситуації, яка вже існує;
- Завдання на створення абсолютно нової ситуації.

Слід також відзначити дві сторони можливих змін в організації-клієнті:

- технічна сторона, що стосується характеру управлінської чи комерційної проблеми, з якою стикається клієнт; консультант знаходить шляхи її аналізу та рішення;

- людська сторона, тобто. взаємовідносини між консультантом та клієнтом; реакція людей в організації замовника на зміни; консультант допомагає у плануванні цих взаємовідносин та їх здійсненні.

Характеристики змін такі [7, с. 35]:

· Наскільки важливе їх схвалення персоналом для їх успішного здійснення;

- Як глибоко вплив змін на підприємство;
- Наскільки готове до змін дане підприємство.

Управління у суспільстві існувало здавна. Будь-який державний устрій, будь-яка діяльність передбачає, що є об'єкт управління і суб'єкт управління.

Наука про управління почала активно розвиватися лише з початку ХХ століття. Від ранніх періодів діяльності людства до нас дійшли лише уривчасті розрізнені відомості, що містять аналіз та узагальнення досвіду управління.

Управлінські "ноу-хау" передавалися з покоління в покоління. Зазвичай це відбувалося у вузьких колах управлінської еліти.

Ф. Тейлор запропонував систему «наукового управління». «Наука замість традиційних навичок; гармонія замість суперечності; співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість

обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого робітника до максимальної доступної йому продуктивності та максимального добробуту» [2, с. 43].

У розвиток методів управління значний внесок внесли і послідовники Тейлора. Так було розроблено метод аналізу мікро рухів робітника. Це було зроблено з метою визначенням їх стандартних послідовностей та наборів. Ними було виділено 17 основних рухів кисті руки.

Г. Ганн увів у практику управління лінійний графік, що дозволяє планувати та перевіряти виконання досить складних комплексів робіт. Графіки, або як їх інакше називають "діаграми Гантта. Діаграми Ганна широко використовуються в сучасному календарному плануванні діяльності підприємства.

Консультавання, яке виникло на основі руху наукового управління, зосереджувалося в основному на питаннях продуктивності та ефективності. На раціональній організації праці, вивченні трудових рухів та витрат часу, усунення відходів та зниження витрат виробництва.

Початок важливої консультативної роботи з управління людськими ресурсами та його мотивації поклала М. Паркер Фоллет. Інтерес до більш ефективного збуту та маркетингу був пробуджений такими людьми, як англієць Г. Уатхед, автор книги "Принципи торгівлі", написаної в 1917 р. У 1920-ті роки було засновано низку консультантських фірм.

Консультавання з питань фінансів, включаючи фінансування підприємств та фінансовий контроль за операціями, також почало швидко розвиватися. Нові консультанти мали бухгалтерську освіту та досвід роботи з різними фірмами. Одним із них був Джеймс О. МакКінсі, прихильник теорії загального управління. Він заснував власну консультантську фірму у 1925 році.

У 1920 - 1930-ті роки. управлінське консультавання здобуло визнання у США і Великобританії, Франції, Німеччини, Чехословаччини та інших промислових країнах. Однак його обсяг та сфери застосування залишалися

обмеженими. Було лише кілька фірм послугами яких користувалися переважно великі промислові корпорації.

Консультанти залишалися невідомими переважній більшості дрібних та середніх фірм. З іншого боку, замовлення виконання завдань стали надходити від урядів: це стало початком консультування для державного сектора. Консультування для урядів та армій відіграло важливу роль під час Другої світової війни. Сполучені Штати зрозуміли, що війна - основна загроза управлінню і для перемоги на полі битви необхідно мобілізувати кращі управлінські сили країни.

Крім того, дослідження операцій та інші методи, що застосовувалися у військових цілях, швидко знайшли шлях в управління компаніями та суспільством, що вплинуло на роботу консультантів [11, с. 43].

Повоєнне будівництво, швидке зростання ділової активності у поєднанні з прискоренням технологічних змін створили особливо сприятливі можливості та попит на консультування. 1950-1960 рр. - "золоті роки" консультування - період, коли було засновано більшість консультантських організацій. В ці роки консультантський бізнес набув влади та технічної репутації, якою він користується зараз.

Зараз з найефективніших форм бізнесу це управлінське консультування. Протягом останніх років ця галузь була однією з найбільш динамічних у світовій економіці. Середньорічне зростання становило понад 10%, а у провідних компаній на ринку досягало 20%. Світові тенденції розвитку управлінського консультування свідчать про зростання залучення консалтингових компаній до розвитку підприємств. За оцінками фахівців упродовж останнього десятиліття річний потенціал зростання ринку менеджмент-консалтингу сягнув 10 %, що вдвічі вище за середні темпи розвитку ринків наукомісткої продукції й споживчих послуг.

Сьогодні послуги з управлінського консультування затребувані в усіх сферах економіки що показує його надзвичайні можливості сприяти результативності діяльності компанії різних сфер, напрямів і масштабів

діяльності. Вихід управлінського консультування за межі матеріального виробництва (традиційно клієнтами консультантів вважалися промисло-ві підприємства), залучення до кола клієнтів менеджментконсалтингу компаній фінансового і страхового секторів, торгівлі, будівництва, транспорту свідчить про значну ефективність консалтингових продуктів. Останнім часом у розвинених країнах спостерігається широке залучення до консультування таких сфер як охорона здоров'я, освіта, державне управління, що свідчить про багатогранність форм і методів співпраці.

### **Висновки до розділу 1**

1. Проекти є тимчасовими заходами у формі завдання або роботи, які мають бути вжиті для створення унікальних змін, послуг або результатів даної специфікації для задоволення потреб зацікавленої сторони або бенефіціара, в рамках обмежень за ресурсами, вартістю та термінами. Успіх проекту можна описати як кінцеву мету проекту.

2. Проекти відіграють важливу роль у забезпеченні прибутковості компанії. Успіх проекту визначається бізнес-кейсом, критичними факторами успіху, плануванням, зменшенням обсягу, мотивацією в команді, управлінням ризиками, вмінням говорити "ні" та певним терміном закінчення проекту. Крім того, успішні проекти описуються як проекти, які належно підтримуються завдяки наявності правильних методів та інструментів.

Успішний проект також визначається як проект, в якому дотримані вимоги до графіка, бюджету та якості.

3. Модель управління проектами фокусується на дев'яти функціях управління проектами (графік проекту, його вартість, якість, сфера використання, ризик, інтеграція управління проектами, інформація та комунікація, людські ресурси, технології) шляхом використання знань, навичок, інструментів та методів для планування й здійснення діяльності, щоб задовольнити очікування клієнтів від проекту.

4. Консалтингова діяльність – це сфера професійних послуг. Експертний характер такої допомоги означає, що вона проводиться на замовлення зацікавленого керівника та має рекомендаційний характер.

Менеджмент-консалтинг – це вид інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якого кваліфікований консультант надає об'єктивні та незалежні поради, що сприяють успішному управлінню організацією-клієнтом.

Під управлінським консультуванням розуміється професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам та управлінського персоналу різних організацій, що полягає у спільно розроблюваних рішеннях на основі аналізу існуючих проблем функціонування та/або потенціалу подальшого розвитку організацій. Керівництву будь-якої компанії доводиться зважати на умови ведення бізнесу, що змінюються

5. Ризик визначається як ступінь схильності до негативної події та її наслідків для цілей проекту, таких як обсяг, якість, час і вартість. Ризик також можна визначити як поєднання невизначеності та обмежень. Тому ризик є важливим фактором, який впливає на успіх проекту. Ризики присутні в кожному проекті, і їх не можна повністю усунути, але можна знизити до прийняттого рівня. Зниження ризику до прийняттого рівня може бути досягнуто шляхом зменшення або невизначеностей і обмежень.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Складові ризик-менеджменту

Управління ризиками - це процес, в ході якого приймаються рішення про заходи, які необхідно вжити для зниження ймовірності настання ризиків або мінімізації наслідків, що виникають внаслідок ризику.

Цілями управління ризиками є:

1. Визначити всі фактори ризику, які впливають на цілі проекту за обсягом, якістю, часом та вартістю;
2. Кількісно оцінити вплив кожного фактора ризику;
3. Пом'якшення наслідків шляхом впливу на керовані елементи проекту.

Інтеграція управління ризиками в управління проектами

Незадовільне виконання проекту в результаті визначення обсягу, якості кінцевих результатів, графіка або витрат може бути пов'язане з непередбаченими ризиковими подіями, які керівництво проекту та команда проекту могли передбачати або не передбачати, або з передбачуваними ризиковими подіями, які не були враховані або оптимістично проігноровані [52, с. 64].

Пов'язані події ризику, пов'язані з функціями управління проектом, є:

Область застосування

Ризики, що виникають внаслідок зміни обсягу проекту для досягнення цілей проекту, нечіткого визначення обсягу, нової технології або незнайомих методів та інструментів.

Якість

Ризики можуть впливати на якість шляхом впливу на вартість роботи, неточні метрики або екстремальні вимоги до якості.

### Час

Затримки проекту через відсутність ресурсів, доступів до інструментів, надмірного оптимізму, пропущених завдань чи неправильної логіки залежностей стають ризиком для фактора часу проекту.

### Вартість

Вплив на вартість внаслідок змін ресурсів, особливостей ринку, затримок створює ризик завищення первісного бюджету проекту.

### Ризик

Недостатнє управління ризиками або ризики, пов'язані з ігноруванням ризиків, стають ризиком для проекту.

### Ресурси

Звільнення ресурсів, некомпетентність ресурсів внаслідок невідповідності ресурсів задачі, унікальні вимоги до кваліфікації та нові ресурси є ризиками для проекту.

### Комунікація

Існують ризики, пов'язані з неправильним спілкуванням, які призводять до неправильних дій.

### Інтеграція управління проектами

Неправильний початок щодо життєвого циклу проекту може бути ризиком для проекту.

Незадовільні результати проекту можуть бути обумовлені ставленням до ризику. Це може бути пов'язане з нерозумінням концепції та методів проекту, технології тощо.

Оскільки життєвий цикл проекту дуже динамічний і характеризується швидкими змінами, ризики значно змінюються на різних стадіях проекту. Для типового проекту, що складається з фази концепції (розробки) та фази реалізації (завершення), найбільший ступінь можливостей та невизначеності виникає на фазі концепції.

Управління ризиками використовує систематичний процес, який фокусується на вплив планування проекту на ранній стадії концепції. Це

зменшує невизначеність та капітал, які впливають на етап реалізації, який є найбільш вразливим.

## 2.2. Процес управління ризиками

Спрощений процес управління ризиками на підприємстві складається з ідентифікації ризику, оцінки ризику, реагування на ризик, моніторингу ризику та документування.

На рис. 2.2 зображено типовий процес управління ризиками, який в повному обсязі використовувався на підприємстві обраному для дослідження.



Рис. 2.2. Процес управління ризиками підприємства

### Ідентифікація ризиків

Ідентифікація ризику - це, мабуть, найважливіший крок у процесі управління ризиками.

Ризики, які суттєво впливають на успіх проекту, можуть бути кількісно визначені як високий вплив – висока ймовірність, високий вплив – низька ймовірність, низький вплив – висока ймовірність та низький вплив – низька ймовірність [37, с. 128].

Слід пам'ятати, що подія з високою дією і низькою ймовірністю, така як стихійне лихо, може призвести до катастрофічного результату.

Іноді цій ризиковій події приділяється недостатня увага, і це може стати серйозним недоліком.

У багатьох таких випадках високого впливу і низької ймовірності вартість ризику може бути величезною, але ймовірність того, що він



відбудеться, настільки мала, що очікувана вартість лиха набагато менша, ніж багато дрібніших, більш поширених ризиків з набагато більш високою ймовірністю виникнення [1].

Досвід та знання необхідні для ідентифікації ризиків.

Це може бути досягнуто шляхом залучення членів команди з особистим досвідом та знаннями або завдяки знанням, які вони отримують в результаті спілкування з експертами, які не входять до команди з управління ризиками.

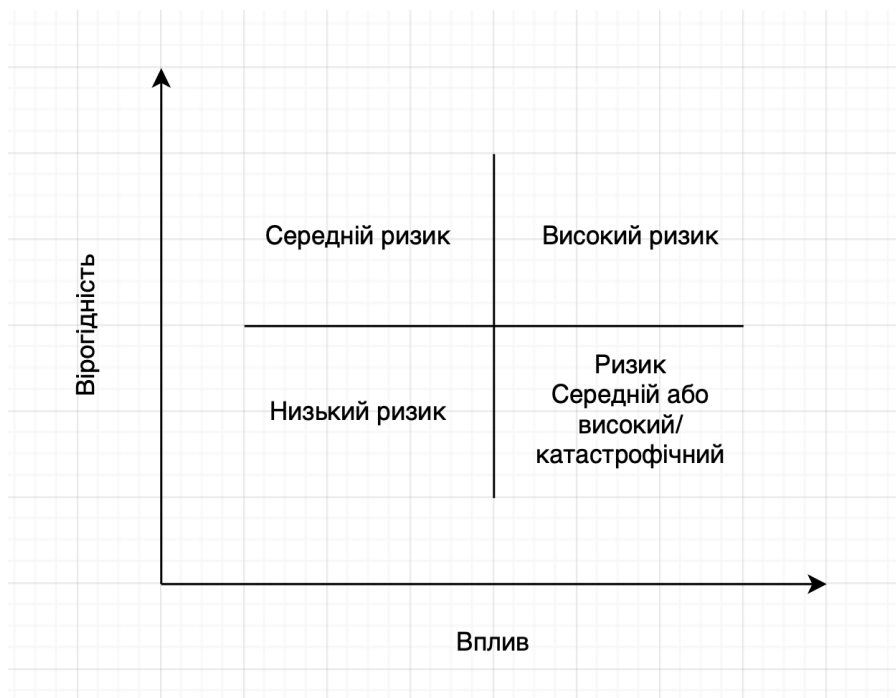


Рис. 2.3. Діаграма співвідношення ймовірності ризику та його впливу

Саме завдяки знанням та досвіду щодо конкретних ризиків для кожного проекту зазвичай формується унікальна команда управління ризиками залежно від характеру проекту.

Ризики можна класифікувати як ділові ризики або чисті ризики, що страхуються [7, с. 173].

Керцнер далі пояснює, що діловий ризик виникає у разі зміни прибутку чи збитків [10, с. 78].

Підприємницькі організації зазвичай наймають спеціально навчений персонал, щоб максимізувати прибуток та скоротити збитки. Ризики також можна класифікувати як зовнішні непередбачувані або зовнішні передбачувані, внутрішні технічні або внутрішні нетехнічні, як показано на рис. 2.4.

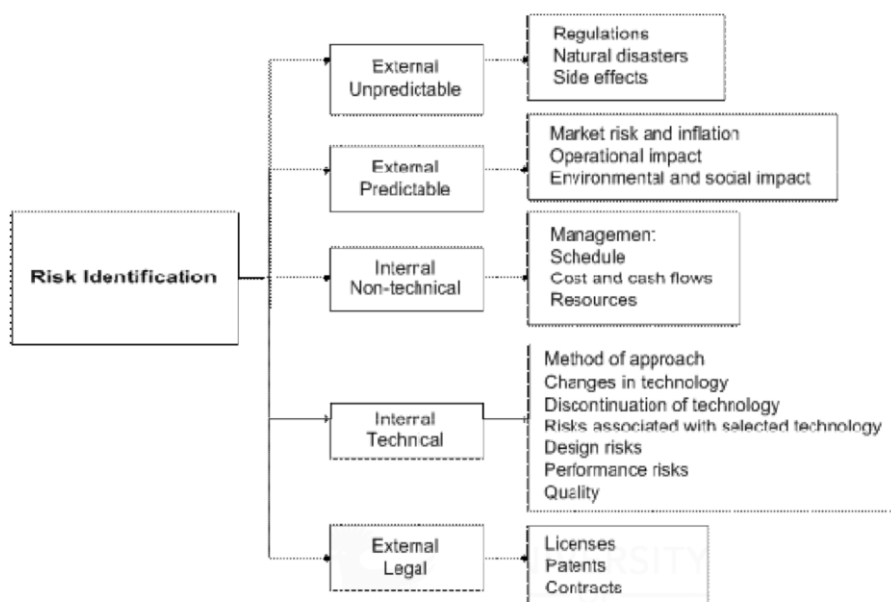


Рис. 2.4. Класифікація ризиків

Ризики можна класифікувати залежно від події ризику. Ризикова подія оцінюється як добуток ймовірності та наслідків, виражений у грошовому еквіваленті або в часі.

Ризикова подія відноситься до того, що може статися на шкоду проекту. Ймовірність означає, наскільки ймовірним є настання події ризику, а вплив - серйозність події ризику.

Важливо і корисно, щоб під час ідентифікації ризику було дотримано наступних умов.

1. Історична інформація та уроки, витягнуті з аналогічних проєктів;
2. Контрольні списки в організації, складені для різних типів проєктів;
3. План управління проєктом;
4. Структура розбивання робіт;
5. Графік проєкту, розбивка витрат та бюджети;
6. Технічні цілі;
7. Інші категорії ризику.

Результатом ідентифікації ризиків є реєстр ризиків, який має містити таке, але не обмежуватись цим:

1. Ідентифікаційний номер ризику, назва ризику;
2. Тип або категорії ризику;
3. Перелік виявлених ризиків та причин ризику;
4. Коментар або опис кожного виявленого ризику;
5. Вплив ризику на етап проєкту чи бізнес;
6. Статус ризику;
7. Дата визначення, дата останнього оновлення, пріоритет;
8. Потенційні заходи у відповідь і витрати на їх пом'якшення, відповідальні особи за виконання завдань;
9. Ймовірність виникнення;
10. Власник ризику.

Поліпшення здатності виявляти ризики та впливати на них може стати однією з основних можливостей для вдосконалення процесу управління ризиками.

Кінцева відповідальність за виявлення ризиків та подальші кроки залежить від спонсора проєкту. Тому спонсор проєкту має найбільший вплив на обсяг, якість, терміни та вартість проєкту.

#### Оцінка ризиків

Метою оцінки ризиків є поглиблення розуміння проєкту, визначення альтернатив, забезпечення того, щоб ризики були розглянуті та

пріоритезовані належним чином, включені до концепції проекту та фази розробки, а також встановлено вплив цих ризиків на інші аспекти проекту. Якщо оцінка ризиків ґрунтується на нестачі або відсутності інформації, зазвичай складається резерв на непередбачені обставини.

Послідовність простого процесу оцінки ризиків після ідентифікації ризиків включає:

1. Аналіз ризику з використанням якісного аналізу, де ризик класифікується як низький, середній або високий ризик, а потім кількісного аналізу, де подія ризику розраховується шляхом оцінки ймовірності та впливу на ризик

2. Визначення наслідків
3. Реакція на наслідки
4. Розподіл ризиків за пріоритетами
5. Документація

Потенційна дія зростає у міру виконання завдань із ризиковими подіями високої ймовірності та знижується після завершення завдань. Оскільки ризики змінюються зі зміною масштабу, аналіз та оцінка ризиків повинні проводитись постійно із внесенням відповідних коригувань.

Існує безліч методів оцінки ризику, які можна використовувати на етапі оцінки ризику.

До них відносяться:

1. Збір інформації з використанням:
  - a. Структуровані інтерв'ю;
  - b. Огляди документів;
  - c. Аналіз припущення;
  - d. Огляд історичних документів.
2. Контрольні списки ризиків;
3. SWOT-аналіз:
  - a. Аналізуються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
4. Мозковий штурм:

a. Команда, яка володіє відповідними та компетентними знаннями, намагаються будувати нові ідеї, використовуючи інновації та уяву;

5. Ймовірність:

a. Для кожної змінної складається розподіл ймовірності;

b. Потім розглядається ситуація у разі зміни змінної;

6. Метод Дельфі:

a. Цей метод спрямовано досягнення консенсусу через групу експертів, щоб прийти до єдиного рішення;

b. Анкети заповнюються безперервно до досягнення консенсусу.

7. Метод дерева рішень:

a. Створюється графічна діаграма у формі дерева з гілками, що становлять різні варіанти дій з відповідною ймовірністю;

b. Найменший ризик зазвичай є кращим шляхом.

8. Теорія прийняття рішень:

a. Теорія прийняття рішень ґрунтується на прогнозуванні, та вибирається найкращий можливий курс;

9. Монте Карло:

a. Монте-Карло - це симуляція з допомогою випадкових чисел, обраним змінним присвоюється можливість;

b. Випадкові значення вибираються з кривої частот, побудованої для кожної змінної. Процес повторюється;

10. Статистичний аналіз:

a. Оцінюються середнє значення, мінімум, максимум, мода, медіана, стандартне відхилення.

У підприємстві на якому проходила практика найчастіше використовувались методи збору інформації та мозковий штурм.

Це пов'язано з розмірами робочих груп підприємства, які складаються с невеличкої кількості людей, що дозволяє ефективніше використовувати інструменти комунікації та швидко реагувати на зміни.

Тому саме методи збору інформації та мозкового штурму є найефективнішими способами для успішної оцінки ризиків у даному підприємстві.

В свою чергу перевагами успішної оцінки ризиків є:

1. Поліпшення цілей проекту та точності графіка;
2. Поліпшення комунікації між відповідними рольовими гравцями;
3. Розуміння справжніх наслідків ризику та невизначеності;
4. Документована підтримка резервів на непередбачені обставини проекту та планування додаткових завдань;
5. Збільшення шансів на успіх проекту.

Статус раніше виявлених та нових ризиків має бути заново оцінено, а ймовірності та наслідки переоцінені.

Реакція на ризик

Для зниження ризиків проекту потрібна системна стратегія, яка може бути досягнута шляхом розробки процедур та методів. Ця стратегія може змінюватись від простих, коли приймаються невеликі ризики, до складних, коли складаються комплексні плани для великих ризикових подій.

Виходячи з цієї стратегії, ризики можуть бути:

1. Невизнані, некеровані чи визнані без будь-яких дій і тому ігноровані;
2. Ігноровані шляхом вжиття відповідних заходів;
3. Зменшено за рахунок пом'якшення наслідків;
4. Передані, коли ризики передаються іншим особам;
5. Зберігається та поглинається з використанням умовних резервів;
6. Поєднання вищезазначеного.

Управління резервом на непередбачені витрати.

Несподівані проблеми, пов'язані з відсутністю своєчасної інформації, компетентності або ключових учасників, неправильними чи хибними прогнозами, а також проблеми, про які не подумали чи змарнували, виникають протягом життєвого циклу проекту. Управління ризиками

позитивно впливає на ці проблеми шляхом створення плану дій на випадок непередбачених обставин, що дозволяє гнучко реагувати на непередбачувані обставини [11].

Якщо ж непередбачені обставини не дозволяють врахувати наслідки, може виникнути потреба у зміні обсягу, якості, бюджету чи графіку. Якщо ситуація не терпить зволікань, проект слід перервати, щоб уникнути подальших капітальних втрат.

Типовий підхід до застосування резервів на непередбачені витрати може змінюватись від стандартного резерву до відсоткового, заснованого на минулому досвіді, або ретельної оцінки, заснованої на сумі ймовірності та наслідків для виявлених ризикових подій.

Ризики можуть мати навіть більше однієї непередбачуваної обставини, і в цьому випадку необхідно визначити дію, яка приведе в дію непередбачувану обставину.

У випадку даного для дослідження підприємства резерв розраховувався відсотком від обсягу робіт, а розмір відсотка залежав від минулого досвіду з типовими проектами підприємства. Тому на виході підприємство отримувало гібридну модель управління резервами.

Моніторинг ризиків.

Контроль моніторингу ризиків спрямований на моніторинг залишкових ризиків, виявлення нових ризиків, виконання планів зниження ризиків та оцінку їх ефективності протягом усього життєвого циклу проекту [12]. Він гарантує, що припущення проекту залишаються чинними, що оцінка ризиків не змінилася порівняно з попереднім станом, що дотримуються політики та процедури або що резерви на випадок непередбачених обставин, вартість або графік мають бути змінені відповідно до нових виявлених ризиків.

Моніторинг ризиків здійснюється за допомогою аудиту ризиків, аналізу відхилень та тенденцій, вимірювання технічних показників тощо.

Документування.

Дані часто відсутні, і якщо дані і є, їх інтерпретація може бути утруднена.

Зазвичай найкращим джерелом інформації є історична інформація всередині організації.

Тому потрібна база даних для створення цього надійного джерела інформації для подальшої оцінки ризику.

Діяльність з оцінки та аналізу ризиків може бути пов'язана з великим обсягом даних, але команда проекту має забезпечити постійне документування наступних даних [12]:

1. Всі припущення, зроблені в попередньому плані проекту, які можуть бути джерелом ризику;
2. Виявлені ризики;
3. Категорії, що використовуються для категоризації ризиків;
4. Детальні якісні та кількісні оцінки, зроблені для кожного ризику;
5. Короткий опис методів, використаних для складання оцінок;
6. Протоколи всіх засідань групи, включаючи перелік дій, методи, використані для зниження та усунення ризиків.

### **2.3. Комунікація в ризик-менеджменті**

Аналізуючи життєвий цикл управління ризиками, ми можемо виділити п'ять ключових етапів: інтерпретація організаційної стратегії, розгляд інтересу до ризику, ідентифікація ключових ризиків, розробка та впровадження контролю за зниженням ризику, моніторинг ризику і неминуче управління інцидентами. Можна сміливо сказати, що ефективна внутрішня і зовнішня комунікація грає істотну роль у кожному етапі життєвого циклу ризику.

Перший етап: інтерпретація організаційної стратегії.



Насамперед, важливо зрозуміти, що означає стратегія організації. Вона має бути розбита на набір певних та вимірних цілей, якими керуються у повсякденній діяльності.

Тут комунікація має дві основні цілі:

1. Взаємодія із зацікавленими сторонами щодо організаційної стратегії, яка допомагає залучити зовнішній світ до обговорення стратегії.

2. Перетворення організаційної стратегії у певні цілі сам собою є актом комунікації. Для того, щоб прийти до набору бізнес-цілей, необхідно взаємодіяти з низкою внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, щоб визначити, що є досяжним, та провести оцінку альтернативних стратегій, які можуть бути прийняті для досягнення цих цілей.

Другий етап: визначення ключових ризиків та розгляд схильності до ризику.

Наступним елементом життєвого циклу управління ризиками є визначення ключових ризиків для досягнення стратегії та цілей організації та визначення відповідної схильності до ризику. Кожна організація повинна проводити семінари за погодженням ризиків не рідше одного разу на рік для виявлення ризиків, що виникають, і оцінки схильності до відомих ризиків.

Семінари за узгодженням ризиків повинні проводитись із внутрішніми зацікавленими сторонами по всьому бізнесу (наприклад, функції по роботі з клієнтами/продажами, юридичні, фінансові, операційні, технологічні) та, якщо можливо, із зовнішніми зацікавленими сторонами. Основна мета таких семінарів ясна, однак існує важлива вторинна мета: створення та заохочення між функціонального діалогу, спрямованого на краще розуміння організації та її загроз, а також зміцнення співробітництва у рамках організації.

З цього випливає, що організації, які значною мірою залежать від даних, які вони отримують, повинні вести постійний діалог зі своїми зацікавленими сторонами, щоб зрозуміти, який ступінь ризику організація повинна підтримувати.

Третій етап: розробка та впровадження засобів контролю для зниження ризиків.

Ризики, виявлені на попередньому етапі, є будівельними блоками для системи контролю ризиків. Вважається, що комунікація є необхідним заходом для будь-якої ефективної системи контролю. Нижче ми розглянемо комунікацію як контроль, комунікацію розробки системи контролю та комунікацію як механізм підвищення ефективності контролю.

Комунікація як управління.

Проактивне спілкування на теми, які є важливими для зацікавлених сторін, є механізмом впливу на сприйняття того, як працює організація. Організація повинна повідомляти про те, що робиться для запобігання ризикам (причин) і що робиться для обмеження впливу (наслідків), коли відбувається інцидент (подія).

Комунікація під час розробки системи контролю.

Створення ефективної системи контролю вимагає залучення всього бізнесу, оскільки не може розглядатися контроль ізольовано. Щоб засоби контролю ефективно знижували ризик, вони повинні враховувати ризик наскрізних процесів. Багато організацій покладаються на застарілі або засоби контролю, надані регулятором, або засоби контролю, які є "кращою практикою" на ринку.

Однак єдине чи краще рішення не підходить для всіх, і розробка ефективної системи контролю потребує розуміння основної мети кожного контролю.

Комунікація як механізм підвищення ефективності контролю.

Комунікація відіграє ключову роль у підтримці та підвищенні ефективності системи контролю за ризиками. Іншими словами, люди повинні бути достатньо обізнані про систему контролю та про те, як вона працює. Особи, відповідальні за здійснення контролю, мають бути навчені тому, як саме вони мають здійснювати контроль.

Четвертий етап: моніторинг подій ризику.

Цей етап включає моніторинг та аналіз подій ризику, іншими словами, потенційних інцидентів. Як правило, ці зусилля проходять непомітно для 36 зацікавлених сторін, вони дізнаються про цю роботу лише у тому випадку, якщо інцидент справді стався. Однак організація повинна інформувати про всю роботу, яка ведеться для виявлення та аналізу ризикових подій.

Це посилить повідомлення про те, що створено надійний підхід до управління ризиками, який ефективно запобігає переростанню великої кількості ризикових подій в інциденти.

П'ятий етап: управління інцидентами.

Організація повинна повідомити, що сталося, та як організація збирається з цим боротися і чого очікує від зацікавлених сторін.

Що є невід'ємною частиною комунікації.

## **Висновки до розділу 2**

1. Управління ризиками - це систематичний процес суть якого - мінімізація впливу ризиків на ресурси, доходи або грошові потоки організації. Цілями управління ризиками вважається визначення факторів ризику. Ці фактори можуть впливати на цілі проекту за обсягом, якістю, часом та вартістю. Однією з цілей також вважається кільксна оцінка впливу кожного фактора ризику; пом'якшення наслідків шляхом впливу на керовані елементи проекту.

2. Незадовільне виконання проекту в результаті визначення обсягу, якості результатів можуть бути пов'язані з непередбаченими ризиковими подіями.

3. Пов'язані з функціями управління проектом події ризику зазвичай містять в собі ризики обсягу (такі ризики виникають внаслідок зміни обсягу або додаткових очікувань, що призводять до відхилення від цілей проекту); ризи якості (ризики виникають з неточних метрик, екстремальних вимог до якості); ризики часу (виникають в наслідок затримок); ризики вартості

(виникають у результаті інфляції початкового бюджету проекту через непередбачені обставини, такі як аварії, крадіжки, зміни цін); ризики, пов'язані з договорами на надання послуг; ризики, пов'язані з факторами людських ресурсів.

4. Спрощений процес управління ризиками складається з ідентифікації ризику, оцінки ризику, реагування на ризик, моніторингу ризику та документування.

5. Метою оцінки ризиків є поглиблення розуміння проекту, визначення альтернатив, забезпечення адекватного розгляду та пріоритизації ризиків, а також встановлення впливу ризиків. Оцінка ризиків, що ґрунтується на нестачі або відсутності інформації, зазвичай проводиться з використанням резерву на непередбачені обставини. Непередбачені витрати мають бути передбачені у бюджеті.

6. До методів оцінки ризику, що використовуються на етапі оцінки ризику відносяться: збір інформації; контрольні списки ризиків; SWOT-аналіз; мозковий штурм; метод Дельфі; метод дерева рішень; теорія прийняття рішень; метод Монте Карло, статистичний аналіз. В досліджуваному підприємстві найчастіше використовувались методи збору інформації та мозковий штурм. Це пов'язано з розмірами робочих груп підприємства, які складаються з невеличкої кількості людей, що дозволяє ефективніше використовувати інструменти комунікації та швидко реагувати на зміни. Тому саме методи збору інформації та мозкового штурму є найефективнішими способами для успішної оцінки ризиків у даному підприємстві.

7. На ризики можна реагувати шляхом вжиття відповідних заходів, знижувати їх шляхом пом'якшення, переносити, допускати непередбачувані обставини, уникати чи поєднувати всі ці варіанти. Постійний контроль та моніторинг ризиків спрямований на моніторинг залишкових ризиків, виявлення нових ризиків, виконання планів зниження ризиків та оцінку їх ефективності протягом усього життєвого циклу проекту.

8. Для управління ризиками велике значення має документація. Найкращим джерелом інформації зазвичай є історична інформація всередині організації. Тому дуже важливо створити базу для постійної оцінки ризиків.

9. Загальна поінформованість чи інформування про ризики проекту створюється за допомогою комунікації. Якщо ризики проекту не відокремлюються відкрито, позитивна комунікація може не відбутися, що впливає на успіх проекту.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

### 3.1. Консалтингова діяльність, як засіб підтримки розвитку підприємства

Під управлінським консультуванням розуміється професійна допомога зі сторони спеціалістів управління. Їх допомога полягає у рішеннях, які розробляються спільно на основі аналізу існуючих проблем організацій. Керівництву будь-якої компанії доводиться зважати на умови ведення бізнесу, що змінюються [2, с. 21].

Консалтингова діяльність – це сфера професійних послуг. Послуги які надаються при виконанні консалтингової діяльності мають лише характер рекомендації. З цього можна зробити висновок, що консультант не ухвалює рішення, він лише допомагає та навчає клієнта. Сприяє розвитку та покращенню. А всі рішення та наслідки з цих рішень повністю є вибором замовника, та уся відповідальність належить замовнику. Переваги консультування перед навчанням полягають у виключно індивідуальному підході. Консультант розробляє лише те, що, на його думку, необхідно цій організації у конкретній ситуації. Управлінське консультування об'єднує науку про управління з практикою управління. Зазвичай дослідницькі та проектні організації пропонують типові рекомендації, на відміну від консультантів, які "прив'язують" їх до специфіки організації - клієнта.

Перевага консультантів з управління перед управлінцями полягає у неупередженості поглядів та ширшому кругозорі. Вони працюють з великою інформацією в галузях управління та господарювання (через меншу завантаженість проблемами поточного управління), орієнтуються на широке вивчення проблеми та перенесення досвіду інших організацій (переважно це

стосується зовнішніх консультантів). Управлінське консультування проводять спеціалісти різних областей.

Методологія управління консалтинговим проектом передбачає формування методів і принципів ідентифікації цілей проекту. Його результатів, ресурсів, сфери повноважень та відповідальності між консультантом та клієнтом.

Результативним способом вирішення указаних проблем може стати розроблення єдиного підходу щодо визначення консультаційного проекту та ідентифікації його ознак. Це дасть можливість створювати «каталоги» консультаційних проектів у різних їх учасників з метою систематизації та врегулювання економічних аспектів взаєм.

Одними з нових на нашому ринку та найперспективніших видів консалтингу є аутсорсинг. *Аутсорсинг* (outsourcing) базується на повній або частковій передачі функцій підприємства консалтинговій фірмі. Зазвичай з метою зосередження власних зусиль на вирішенні ключових стратегічних завдань.

Такі послуги, як управління корпоративними фінансами та управлінський облік, також є відносно новими і при переході на західні стандарти управління фінансовими ресурсами дуже актуальні.

Основною метою створення системи управлінської звітності є забезпечення менеджерів підприємства своєчасною та необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. В основі реалізації практично всіх послуг лежить аналіз існуючих та очікуваних фінансових потоків підприємства.

Залежно від об'єкта консультування вирізняють:

- **цілеорієнтоване** консультування, спрямоване на досягнення конкретних результатів розвитку компанії (упровадження системи управління якістю, розроблення стратегії, залучення інвестицій у компанію);

- **ціннісно-орієнтоване** консультування, сфокусоване на здійснення заходів, що змінюють цінності компанії, філософію й ідеологію прийняття управлінських рішень, сприяють запровадженню нових принципів роботи;

- **особистісно-орієнтоване** консультування, спрямоване на розвиток персоналу, окремих працівників, зміну їх ролі в організації;

- **проблемно-орієнтоване** консультування, призначене для діагностування проблемних зон функціонування і розвитку компанії, пошуку альтернативних шляхів розв'язання проблеми, обґрунтування варіант подолання проблеми й упровадження формованих рекомендацій.

Така структуризація консультування доволі умовна, адже, традиційно процес співпраці із клієнтами передбачає комплексний підхід консультантів до змін у компанії і спрямований на всі перелічені об'єкти розвитку компанії.

Але ми можемо відокремити три моделі співпраці консультантів із клієнтами: експертна модель, модель «лікар-пацієнт» модель «співпраці» (табл. 3.1.)

За експертною моделлю залучення консультанта відбувається тільки на етапі розроблення консалтингових рекомендацій. Такий формат консультування має переваги за критеріями мінімізації, як часових, так і фінансових витрат на консультування, оскільки значну частку робіт у процесі консультування клієнт виконує самостійно. Але така модель має високий ризик помилковості у ви-значенні генеральної проблеми і причин її виникнення.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика привабливості моделей  
взаємовідносин консультанта і клієнта

Чинники привабливості	Моделі взаємовідносин		
	Експерт-клієнт	Лікар-пацієнт	Співпраця
Рівень залежності організації клієнта від зовнішнього	мінімальна	суттєва	повна



консультанта			
Термін перебування консультанта в організації клієнта	стислий	середній	тривалий
Залучення консультанта до активізації інноваційного потенціалу клієнтської організації	не бере участі	вибірково бере участь	консультант активно бере участь у навчанні й упровадженні інновацій
Обсяг витрат клієнта на консультування	низький	середній	значний
Вплив інновації на досягнення успіху в довгостроковому періоді	невизначений	невизначений	передбачений
Наявність зворотного зв'язку клієнта із консультантом	відсутній	фрагментарний	постійно підтримується

Модель консультування «лікар — пацієнт» передбачає активну участь консультантів як на фазі діагностування, так і розроблення рекомендацій, але впровадження інноваційних заходів клієнт здійснює самостійно. Серед зон ризику реалізації цієї моделі - відсутність можливості консультантів супроводжувати впровадження, контролюючи і коригуючи механізм внесення змін в культурну, організаційну і технологічну складові.

Оскільки імперативом економічного зростання є зміщення акцентів з матеріальних на інтелектуальні активи, спробуймо визначити організаційний механізм співпраці консалтингових компаній із клієнтськими організаціями. Процес взаємодії консалтингової компанії з підприємством замовником фактично стає процесом у створенні нових знань, які ведуть до підвищення професіоналізму й компетенції працівників, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Передача знань між консультантами і клієнтами підвищує компетенцію та професіоналізм як перших, так і других. Безперечним фактом успішного консалтингу є ознайомлення з досвідом організації бізнесу клієнта, розуміння принципів і технологій прийняття управлінських рішень, обґрунтування вибору операційних і стратегічних завдань.

Перелічені моделі передбачають повний цикл співпраці консультантів із клієнтами. Починаючи з пошуку принципів і методів взаємодії, встановлення проблемних зон функціонування організації клієнта до спільної роботи з упровадження запропонованих рекомендацій.

### **3.2. Ідентифікація, моніторинг і контроль ризиків підприємства**

Дуже важливо вирішити, який дослідницький підхід найкраще підходить для дослідження, над яким проводиться робота, щоб підвищити ефективність дослідження.

Дослідження можна поділити на кількісні та якісні. Кількісне дослідження окреслюється систематичне дослідження, у якому використовуються математичні чи статистичні методи. Для кількісного аналізу дані, насправді, є числовими, вираженими як статистики, відсотків тощо. Якісний аналіз - це коли дослідник вивчає теми чи спостереження, та був описує інформацію як закономірностей, виключно конкретного набору учасників.

Кількісні дослідження описуються як збір даних відповідно до суворої процедури, які потім перетворюються на числову форму для проведення статистичного аналізу, на підставі якого можна зробити висновки. Якісний аналіз, методичний, але гнучкіший процес, використовує записи, спостереження тощо. і намагається розкрити більш глибокий зміст чи значення поведінки, переконань та емоцій, які будуть узагальнені лише для певної групи учасників.

Було зазначено, що у якісних дослідженнях використовуються такі методи дослідження, як інтерв'ю та спостереження, тоді як кількісні дослідження більше зосереджені на анкетуванні, опитуваннях та аналізі тенденцій [14].

Після визначення досліджень як кількісних чи якісних, дослідження можна поділити на дедуктивні та індуктивні. У той час як дедуктивний підхід працює від загального до конкретного, індуктивне дослідження працює від конкретних спостережень до ширшого узагальнення.

У ході дедуктивного дослідження дослідник збирає різноманітні дані, щоб підтвердити або спростувати цікаву для нього гіпотезу, яка являє собою попереднє передбачення того, що дослідник очікує отримати в результаті дослідження. Аргументи зазвичай ґрунтуються на законах, правилах та прийнятих принципах [11, с. 123].

В індуктивному дослідженні дослідник використовує конкретні спостереження для формулювання закономірності, щоб дійти гіпотези. Потім ця гіпотеза визначає проблему дослідження.

Отже, дедуктивне дослідження класифікуються як кількісні дослідження, а індуктивні як більш якісні.

Порівняння між дедуктивним та індуктивним дослідженням показано на рис. 32.

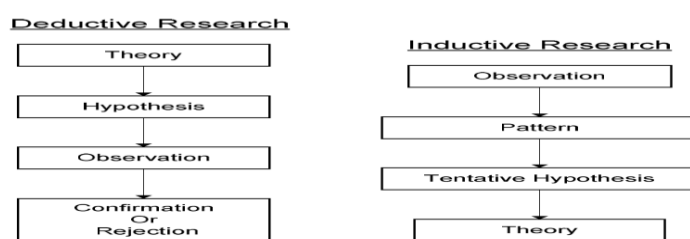


Рис. 3.2. Методика дослідження

Порівняння кількісного та якісного аналізу показано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Основні відмінності між кількісними та якісними методами

Відмінності між кількісними та якісними методами	
Поняття, які зазвичай асоціюються з кількісними методами	Поняття, які зазвичай асоціюються з якісними методами
<i>Тип міркування</i>	
Дедукція	Індукція
Об'єктивність	Суб'єктивність
Причинно-наслідковий зв'язок	Змістовна
<i>Тип питання</i>	
Попередньо визначено	Відкриті
Орієнтована на результат	Орієнтований на процес
<i>Тип аналізу</i>	
Числова оцінка	Опис розповіді
Статистичний висновок	Постійне порівняння

Переконаність дослідника в тому, що ризик є основним фактором, що впливає на успіх проекту, та необхідність впровадження найкращого доступного процесу управління ризиками, ініціювала дослідження того, що виявили інші дослідники, а також чи вважають активні ресурси організації, що ризик може вплинути на успіх проекту.

Таблиця 3.3

## Первинні та вторинні методи дослідження

	Первинний	Вторинний
Визначення	Актуальні дослідження, зібрані дослідником	Дослідження на основі даних, зібраних іншим дослідником
Джерела	Первинним джерелом є оригінальний документ, що містить інформацію з	Вторинне джерело інтерпретує та аналізує інформацію, зібрану первинними джерелами

	перших рук по темі	
Приклади джерел	Щоденники Інтерв'ю Листи Оригінальні твори мистецтва Фотографії Твори літератури	Біографії Дисертації Статті Журналу Газети

Для завершення цього дослідження було зроблено кроки які показані на рис. 3.2.

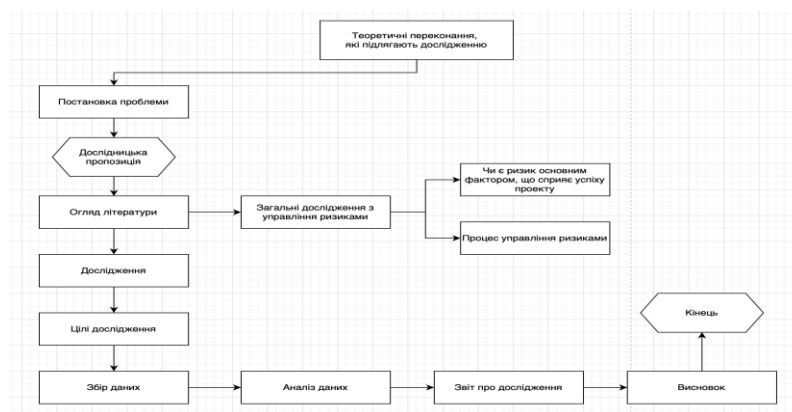


Рис. 3.2. Кроки процесу дослідження

Пропозиція з дослідження.

Після вибору теми дослідження було складено дослідницьку пропозицію, метою якої є:

1. Отримати схвалення теми;
2. Уявіть конкретну проблемну область, за якою потрібна додаткова інформація;
3. Обговорити важливість отримання отриманої інформації та необхідність проведення дослідження.

Огляд літератури.

1. Було проведено загальне дослідження літератури з управління ризиками, щоб визначити, що вже встановлено іншими дослідниками щодо

того, чи є управління ризиками фактором, що сприяє успіху проекту, та процесу управління ризиками;

2. Потім був вивчений процес управління ризиками в організації;

3. Для ілюстрації важливості управління ризиками також було проведено дослідження конкретного випадку, коли неефективне управління ризиками мало серйозний вплив на проект;

4. Для складання даної роботи як джерела інформації були використані підручники, книги, інтернет-дослідження, курси, а також анкетне опитування.

Наукове дослідження.

Для збору необхідної інформації від активних ресурсів організації потрібно було провести дослідження.

Цілі дослідження.

Важливо визначити цілі дослідження. Це дозволить визначити дані, які будуть потрібні в ході дослідження, які потім буде переведено в питання дослідження. Цілі дослідження обговорюються у розділі 1.6.

Збір даних.

Потім були вивчені думки персоналу в організації, щоб визначити сприйняття внеску управління ризиками в успіх проекту та процесу управління ризиками.

Потім необхідно було визначити, яким чином здійснюватиметься збір даних. Збір інформації може бути здійснений за допомогою багатьох варіантів збору даних, що включають анкетування, особисті або телефонні інтерв'ю, тематичні дослідження та ін.

Анкета - це інструмент дослідження, що складається із серії питань, які можуть бути складені так, щоб запропонувати список варіантів, прості контрольні списки або письмові відповіді за бажанням респондента.

Інтерв'ю - це спосіб збору інформації шляхом прямої, особистої або телефонної розмови з людиною. Відповіді є відкритими та неконтрольованими. Зібрана інформація може бути багатою, і аналіз може

стати важким, оскільки доводиться фільтрувати інформацію, щоб дістатися релевантної інформації, необхідної для дослідження.

Дослідження випадку - це поглиблене вивчення конкретної ситуації проти статистичним дослідженням. Воно дозволяє отримати реалістичний результат, зосередившись на оцінці у реальному світі [14, с. 37].

Характеристики успішної анкети - це проста та розроблена анкета зі списком варіантів, контрольними списками тощо. з можливістю написання відповідей за бажанням.

Додаткові переваги анкети в тому, що вона не вимагає великих зусиль у порівнянні з особистим або телефонним інтерв'ю, і анкета може бути звичною для дослідження. В анкеті також даються стандартизовані відповіді, що дозволяє спростити збір даних.

За допомогою анкети можна зібрати дані від більш широкої та різноманітної групи людей, а якщо відповіді можна зібрати анонімно, це означає, що на питання будуть надані правдивіші відповіді [15, с. 70]. Цей процес також є менш нав'язливим, оскільки учасник може заповнити анкету у свій час [15, с. 71].

Згідно з Кейнсом, анкета має й недоліки. Учасники можуть не відповісти на запитання або неправильно їх витлумачити [10].

Вибір відкритих чи закритих питань також впливає заповнення анкети.

Відкриті питання дозволяють респондентові сформулювати власну відповідь, тоді як закриті питання спонукають відповідати із запропонованих варіантів. Відкриті питання дозволяють отримати глибоку інформацію через відсутність обмежень на відповіді учасників. Закриті питання легше заповнювати, а оскільки вибір є кінцевим і визначеним, респонденти можуть охочіше брати участь в опитуванні. Результати легше аналізувати та інтерпретувати (табл. 3.4).

## Закриті та відкриті запитання в анкетах

Закриті запитання	Відкриті запитання
Легше аналізувати	Може викликати найрізноманітніші відповіді
Краще, якщо анкета довга	Краще для вивчення теми
Краще, якщо мотивація респондента низька	Не накладає відповіді і очікування
Швидко і легко відповісти	Може бути важко узагальнити/аналізувати
Може створювати помилкові варіанти та упередження, якщо достатньо опцій не включені	Відповідь має бути точно повідомлена
Важлива хороша структура. Діапазон має бути вичерпним	Непопулярно, якщо використовується в анкеті для самостійного заповнення, оскільки може зайняти багато часу
Недостаток спонтанності та виразності	

Анкета як вибір для збору даних.

Було вирішено, що кращим методом збору даних є анкетування, оскільки дані можна зібрати у більшій та різноманітнішій групі людей. Він також був би більш простим, менш дорогим, що не потребує великих зусиль. Збір даних був би простіше.

Було вирішено скласти анкету таким чином, щоб вона включала список варіантів, а також письмові відповіді у тих випадках, коли для більш глибокого розуміння була потрібна додаткова інформація. Питання, які використовувалися під час анкетування, відображені в Додатках А-Д.

Було встановлено дату здачі відповідей, що також дозволяє учасникам заповнити анкету у той час, коли їм буде краще це зробити. Учасники, які



були обрані для заповнення анкети, були відібрані на основі їх знайомства з проектами і, отже, досвіду роботи, а також середовища, в якому вони працюють у галузі. Потім анкета була поширена серед відібраних учасників, щоб отримати інформацію на вирішення завдань дослідження.

Було вирішено дослідити, чи управління ризиками є важливим фактором, який необхідно враховувати при роботі над проектом, і чи сприяє управління ризиками успіху проекту.

Було вирішено вивчити, які чинники визначають успіх проекту у організації. Потім це можна було б порівняти з теоретичним дослідженням у вигляді закономірностей, виключно конкретного набору учасників. На наступних малюнках 3.3-3.16 показані результати, отримані під час вивчення анкет та зворотній зв'язок. Модель матриці ризиків наведена в Додатку Е. Можна зробити висновок, що модель матриці ризиків в організації є найбільш оптимізованою моделлю, яка має відповідні етапи процесу.

Чи є ризик важливим фактором для розгляду

Виходячи з відгуків, одержаних з анкети, можна зробити висновок, що управління ризиками впливає на успішність проекту. Тому можна зробити висновок, що існує прямий зв'язок між успішним проектом та управлінням ризиками.

Вважається, що ризик також є важливим фактором, який необхідно враховувати під час роботи над проектом. Вважається, що ризик визначає, що може піти негаразд на ранній стадії проекту, що дозволяє краще контролювати проект. Це ясно видно з отриманих відповіді питання анкети, де всі відповіді узгоджуються з думкою дослідників.

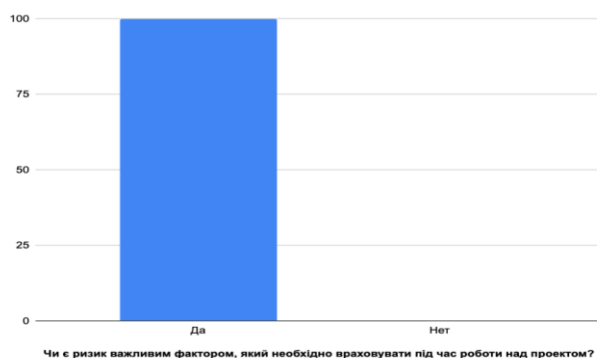


Рис. 3.4. Чи є ризик важливим фактором, який необхідно враховувати під час роботи над проектом

Успішний проект. Згідно з результатами дослідження літератури, успішним проектом вважається той, у якому всі ризики виявлені на ранній стадії проекту, і в якому вжито всіх заходів щодо пом'якшення чи зменшення впливу таких ризиків. На питання про те, які функції управління проектами визначають успіх проекту, було отримано наступну відповідь.

#### Чинники, що визначають успіх проекту

Приблизно 31% отриманих відповідей вважають, що успішний проект визначається вартістю, часом та якістю. Таким чином, відповіді більшості учасників анкетування узгоджуються з традиційною моделлю, яка визначає успіх проекту. Приблизно 15% опитаних вважають, що успішний проект визначається тим, що проект виконує всі поставлені завдання у рамках наказу проекту, де наказ проекту – це офіційний документ, який регулює обсяг робіт із проекту в організації. Оскільки безпека є пріоритетом номер один в організації, основна увага була приділена безпеці та запобіганню інцидентів у поєднанні з витратами та часом. Це відповідає приблизно 12%. Також було отримано відповіді, у яких розглядалося дотримання правил, положень та процедур. Відповіді показано на рисунку 3.4.

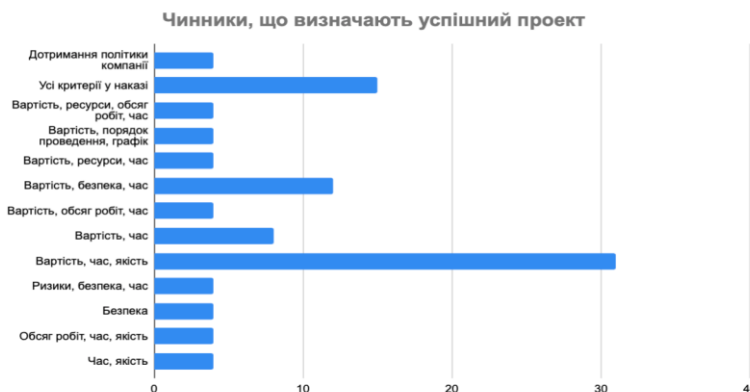


Рис. 3.5. Чи є ризик важливим фактором, який необхідно враховувати під час роботи над проектом

Кожен проект не застрахован від ризиків, але правильне управління ризиками призведе до успіху проекту.

Слід зазначити, що до закриття проекту частіше ведуть серйозні ризики.

Щоб уникнути цього, ризики повинні постійно відстежуватися. Відстежування ризиків повинно відбуватися протягом усього життєвого циклу проекту. Це може гарантувати, що проект дотримується обмежень за часом і вартістю, запобігаючи будь-яким затримкам або ескалації витрат, або, залежно від впливу ризику, управління ризиками може навіть дозволити передбачити відповідні непередбачені витрати.

Це стосується всіх функцій управління проектом, які мають бути передбачені.

Чим раніше будуть виявлені ризики, тим швидше їх можна буде усунути.

Точне управління ризиками допомагає проекту впоратися з несподіваними труднощами.

Найкраще управляти ризиками, щоб визначити, що може піти не так, і планувати заздалегідь, а не намагатися впоратися з проблемами, коли вони виникають, не маючи планів щодо їх усунення. Отже, бути проактивнішим краще, ніж намагатися бути реактивним.

Управління ризиками також є важливим фактором, що гарантує, що персоналу організації не буде завдано шкоди.

Пріоритетність функцій управління проектом на основі вкладу ризику.

Відомо, що ризики виникають у кожній функції управління проектом. Виходячи з відгуків, отриманих під час анкетування, вважається, що найбільший ризик виникає у сфері ризиків.

Це пояснюється тим, що ризик сам собою є найбільшим ризиком і, отже, загрозою для проекту.

Далі це можна пояснити як ризики, пов'язані з незнанням або відсутністю ідентифікації ризиків та їхнього обліку.

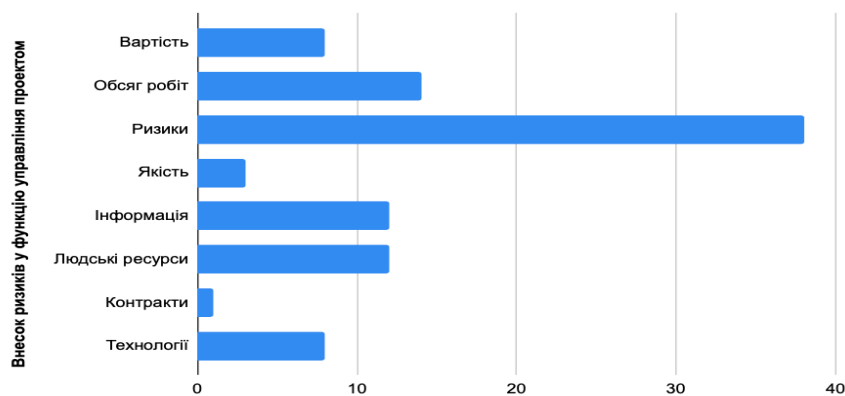


Рис. 3.6. Вплив ризиків на управління проектом

Обсяг проекту було визначено як другий за значимістю внесок у ризик. Зміна обсягу, чи "повзучість", може різко змінити вартість проекту і, отже, його здійсненність, і навіть графік.

В організації було встановлено, що третім за величиною ризиком для проекту є нестача інформації та людських ресурсів.

Щоб розпочати проект, необхідно мати всю необхідну інформацію, а також ресурси для виконання роботи.

Приблизно 12% учасників вважають, що інформації приділяється недостатня увага.

Це може бути пов'язано з недостатнім значенням, що надається управлінню інформацією, з тим, що інформація не оновлюється або не документується належним чином.

Приблизно 12% учасників також вважають, що трудові ресурси для розробки та виконання проекту роблять свій внесок у ризик, особливо в тих випадках, коли проект вимагає залучення фахівців.

Відсутність цього ресурсу може вплинути на завершення проекту.

Хоча для виконання цієї функції можна залучити зовнішнього консультанта, збільшення витрат позначиться на проекті загалом.

З рисунку 3.5 видно, що час або вартість не вносять такого великого ризику в проект, як перелічені вище фактори.

Можливо, така думка учасників пояснюється:

- Включення достатньої кількості непередбачених витрат у кошторис витрат, яка вже ґрунтується на точних оцінках;

- Достатнє планування, передбачене у графіках.

Таким чином, фактори вартості, часу та якості не розглядаються учасниками як основні ризики, оскільки вони правильно сплановані.

Як згадувалося вище, оскільки якість продукту має відповідати вимогам договору, не очікується, що існуватимуть ризики, пов'язані з якістю.

Тому вважається, що якість, закупівлі та контракти не роблять значного вкладу в ризик проекту.

Чи є управління ризиками важливою процедурою під час виконання проекту?

На основі отриманого зворотного зв'язку було встановлено, що хоча в організації існує загальна думка, що управління ризиками є важливим процесом управління проектами, цей процес здійснюється тільки для великих проектів деяких відділів.

Ризики можуть виникати як у малих, так і у великих проектах, і результати іноді можуть бути гіршими у малому проекті, ніж у великому.

У цій галузі організації необхідно приділяти більше уваги, щоб змінити думку про те, що управління ризиками має здійснюватися лише для великих проєктів.

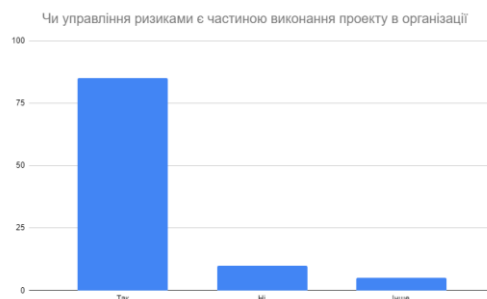


Рис. 3.7. Чи є управління ризиками частиною виконання проєкту у організації

Ризики, виявлені під час виконання проєкту. На основі отриманих відгуків про ризики, що виникли в процесі виконання проєкту, найвищим ризиком для проєкту було визначено час. Після часу як основного ризику було визначено й інші ризики, пов'язані з витратами, якістю та людськими ресурсами. Ризики, що виникають у ході виконання проєкту, показано на рисунку 3.7.

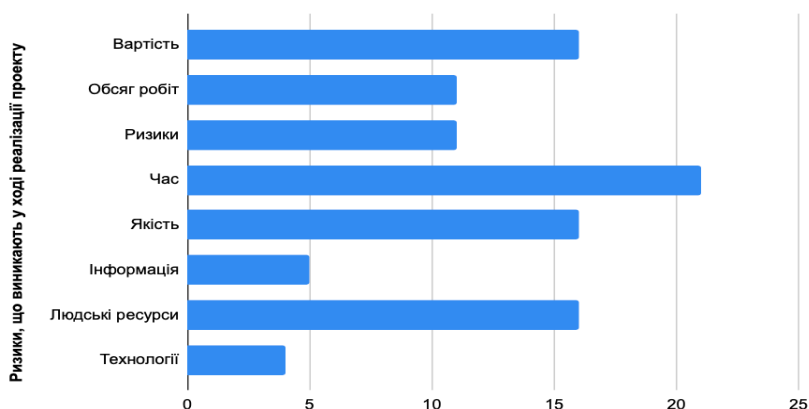


Рис. 3.8. Ризики, що виникають у ході реалізації проєкту

Порівнюючи ризики, пов'язані з функціями управління проєктами, які фактично виникли під час виконання проєкту, як показано на малюнку 3.7

вище, з ризиками, пов'язаними з функціями управління проектами, які, на думку фахівців, вносять найбільший ризик у проект, як показано на малюнку 3.5, не видно послідовності.

Можливо, саме обсяг (друга за значимістю функція управління проектом із супутнім ризиком, рис. 3.5), який вважається фактором ризику, насправді робить додатковий внесок у якість, вартість та час у ході фактичного виконання проекту. Більше уваги слід приділяти часу, вартості, якості та людським ресурсам, оскільки вартість, час та якість визначають успішність проекту.

У організації більше зусиль має бути зосереджено узгодженні функцій управління проектом, які сприймаються як мають найбільший ризик, проти функціями управління проектом, які насправді вносять найбільший ризик під час виконання проекту.

### **3.3. Оптимізація системи ризик-менеджменту підприємства**

Оскільки загальна модель управління ризиками в організації також була досліджена з метою оптимізації, процес, який використовували різні бізнес-підрозділи, був вивчений додатково. Далі досліджувалась актуальність наступних кроків як частини процесу управління ризиками та їх вплив на результати проекту. З огляду на літературу впливає, що процес управління ризиками складається з наступних етапів:

1. Планування управління ризиками;
2. Реєстрація ризиків;
3. Ідентифікація ризиків;
4. Контроль ризиків;
5. Звітність про ризики;
6. Розподіл ризиків;
7. Аналіз ризиків - вплив та ймовірність.

Отримані відгуки, як показано на наступних рисунках 3.8-3.15, свідчать, наскільки важливими є ці вищезгадані кроки для процесу управління ризиками в організації.

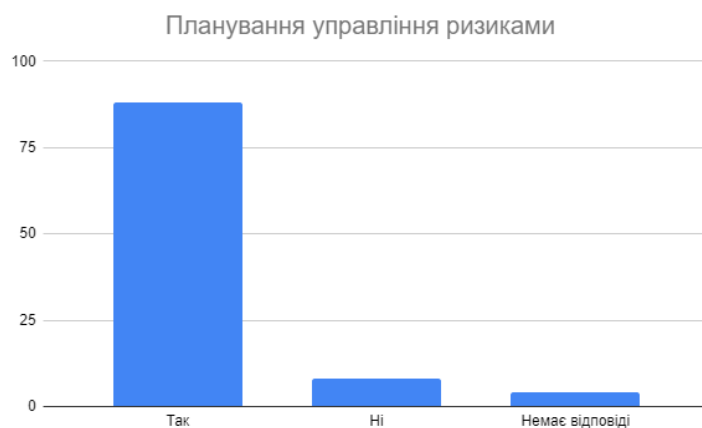


Рис. 3.9. Планування управління ризиками

На рисунках 3.9 та 3.10 зображено результати опитування стосовно планування управління ризиками та ідентифікації ризиків.

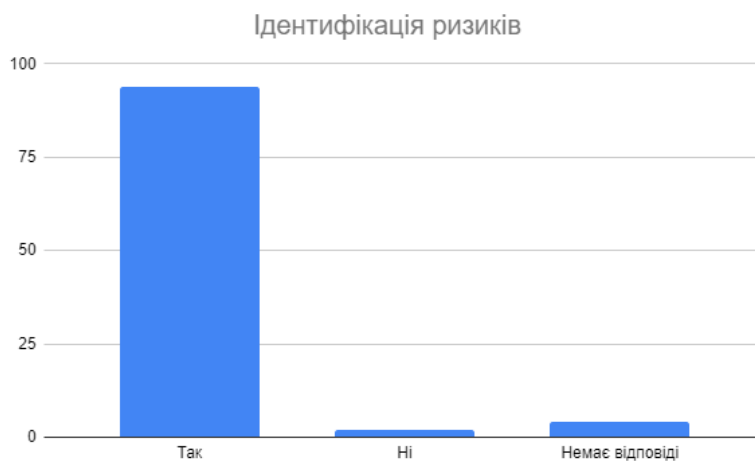


Рис. 3.10. Ідентифікація ризиків

Аналізуючи рисунки 3.9 та 3.10 можна зробити висновки про важливість планування ризиків та ідентифікації ризиків відповідно до отриманих відгуків.



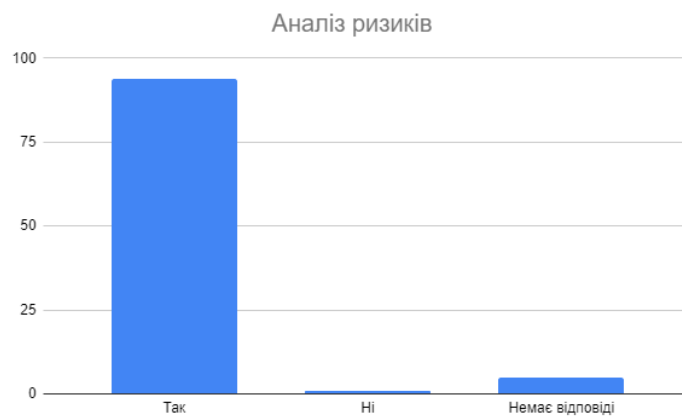


Рис. 3.11. Аналіз ризиків

На рисунках 3.11 та 3.12 зображено результати опитування стосовно аналізу ризиків та реєстрації ризиків відповідно до отриманих відгуків.



Рис. 3.12. Реєстрація ризиків

Вважається, що планування управління ризиками, ідентифікація ризиків та аналіз ризиків є важливими етапами у процесі управління ризиками.

Існують розрізнені думки щодо реєстрації ризиків. З погляду дослідника, щойно ризики ідентифіковані, це означає, що ризики потім

документуються. Цей етап документування вважається офіційним етапом реєстрації ризиків.

Наявність ще одного кроку для реєстрації ризиків зробить цей крок зайвим. Це спірне питання і його рекомендується вивчити докладніше. Після ідентифікації ризиків, аналізу ризиків, розподілу ризиків, зниження ризиків та документування ризиків рекомендую, щоб кроки щодо зниження ризиків були більш детально опрацьовані у вигляді заходів, які мають відслідковуватися на наступних сесіях аналізу ризиків.

Зазвичай ризики ідентифікуються та розробляються плани щодо їх зниження, але недолік цього процесу полягає в тому, що діяльність з усунення наслідків не документується та не відстежується.

Згідно опитуванню, результати якого можна побачити на рис. 3.13 розподіл ризиків є важливим етапом процесу управління ризиками.



Рис. 3.1. Розподіл ризиків

Також згідно результатам опитування, які можна побачити на рисунку 3.14 звітність про ризики є важливим етапом процесу управління ризиками.

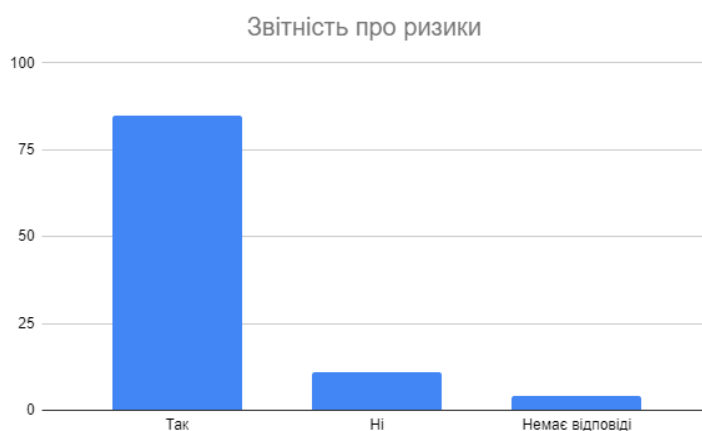


Рис. 3.2. Звітність про ризики

Майже такий самий результат можна побачити і для питання контролю ризиків на рис. 3.15.

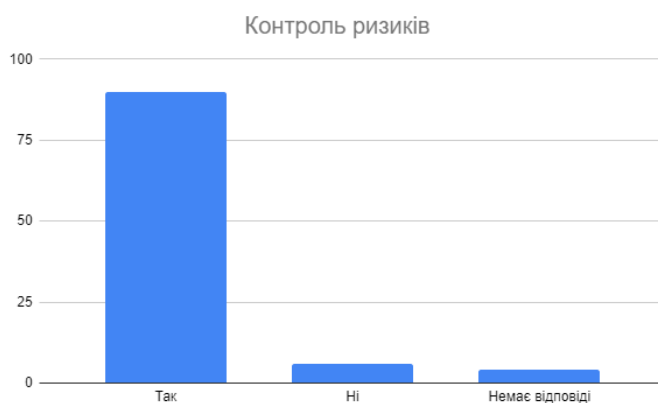


Рис. 3.3. Контроль ризиків

Тому можна зробити висновок, що розподіл ризиків, звітність про ризики та контроль ризиків є важливими етапами процесу управління ризиками. Далі було з'ясовано, чи достатньо вищевказаних кроків для управління ризиками.



Рис. 3.4. Етапи процесу управління ризиками

З рис. 3.16 видно, що етапів процесу вистачає. Далі було зазначено, що ці етапи процесу є достатніми за умови, що до проведення оцінки ризику залучено відповідні ресурси з відповідним досвідом та знаннями.

Процес управління ризиками має здійснюватися проактивно.

Якщо у відповідях було зазначено "ні", це означає, що процес був недостатнім.

Інші фактори, що впливають на успіх проекту

Важливим чинником, що впливає успіх проекту, є комунікація.

Успіх управління ризиками залежить від наявності відповідних знань, рекомендацій, експертного досвіду та думок, які допоможуть знизити ризики. Це можливе лише в тому випадку, якщо ризики доводяться до відома відповідних виконавців.

Крім отримання допомоги, необхідної для виявлення та зниження ризиків, комунікація також сприяє підвищенню поінформованості відповідних сторін, які торкнуться ризику. Інформовані люди будуть більш пильними щодо того, як реагувати на відомий ризик.

Результати такого опитування можна побачити на рисунку 3.17.

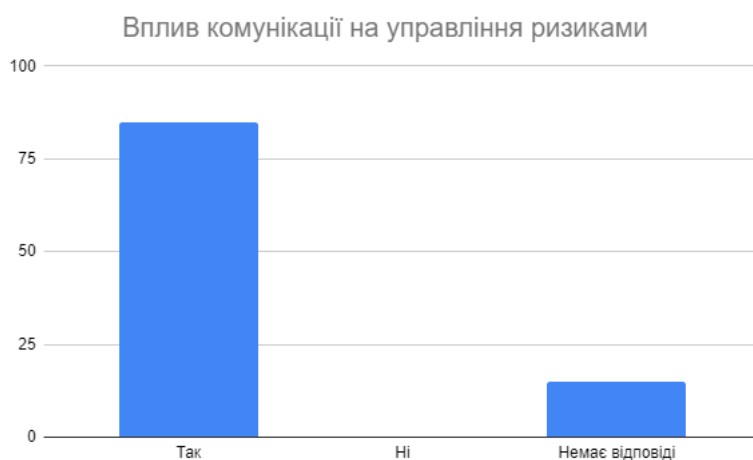


Рис. 3.5. Чи є вплив комунікації на управління ризиками

Таким чином комунікація дозволяє контролювати подальші кроки та дії щодо зниження виявлених ризиків, забезпечуючи розуміння кожною людиною своєї ролі.

Достатня комунікація необхідна для того, щоб зосередити увагу на тому, чого слід уникати, а чим необхідно керувати, щоб забезпечити успішне виконання проекту.

Ефективність застосування управлінського консалтингу в дипломній роботі розглянута на прикладі підприємство ТОВ «Стальконструкція-110».

Як свідчить аналіз основних фінансово-економічних показників, проведений в другому розділі кваліфікаційної роботи, спостерігається зниження ефективності діяльності ТОВ «Стальконструкція-110» в 2020 році, оскільки, незважаючи на зростання чистого доходу, відбувається зниження чистого прибутку, так як витрати, зокрема собівартість реалізованої продукції та адміністративні витрати, зростають більш високими темпами, ніж чиста виручка (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Динаміка основних показників ТОВ «Сталькострукція-110», тис.грн.

Найменування показника	2018 р	2019 р.	Темп прирост	2020р.	Темп приросту, %

			у, %		
Чистий дохід від реалізації продукції	73203,2	74805,6	2,2	90205,1	20,6
Собівартість реалізованої продукції	62503,6	61502,6	-1,6	77905,4	26,7
Валовий прибуток	10699,6	13303	24,3	12299,7	-7,5
Інші операційні доходи	256,6	302,6	17,9	385,3	21,7
Адміністративні витрати	3996,7	4398	10	5488,5	24,7
Витрати на збут	2510,4	3245,6	29,3	2045,4	-36,98
Інші операційні витрати	218,9	287,6	31,4	317,1	10,3
Фінансові результати від операційної діяльності	4230,3	5674,4	34,1	4834	-14,8
Чистий прибуток	3468,8	4653,1	34,1	3963,9	-14,8

Спостерігається зростання чистого доходу підприємства протягом аналізованого періоду, особливо високими темпами чиста виручка підвищилася в 2020 році (на 20,6%), що свідчить про збільшення попиту на продукцію з боку споживачів. Однак собівартість в 2020 році зростає більш високими темпами, ніж чистий дохід (на 26,7%), що спричинило зниження валового прибутку на 7,5%.

Чистий прибуток зростає в 2018 році (на 34,1%) та скорочується в 2020 році на 689,2 тис. грн. або на 14,8% внаслідок того, що собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати (на 1660 тис. грн. або на 35,4%), та витрати на збут (на 33,9%) зростають більш високими темпами, ніж чистий дохід підприємства.

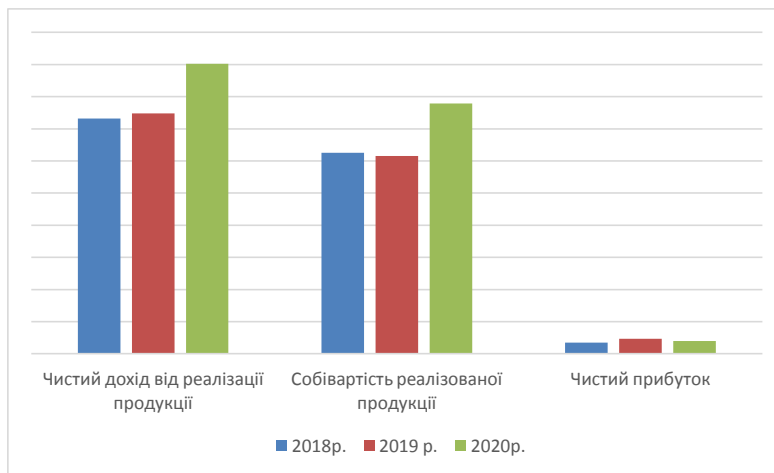


Рис. 3.18. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сталькострукція-110», тис.грн.

Таким чином, для підвищення ефективності роботи підприємства в прогностному періоді необхідно розробити та запровадити заходи, спрямовані на збільшення прибутку, оскільки саме прибуток є базою для самофінансування, джерелом погашення зобов'язань підприємства перед банком та іншими кредиторами, що дозволить зменшити короткострокові зобов'язання.

Для підвищення прибутковості досліджуваного підприємства пропонується впровадження дієвих заходів, спрямованих на зниження витрат та ризиків, а саме – замовлення послуги управлінського консалтингу в аутсорсинговій компанії, що призведе до зниження адміністративних витрат підприємства шляхом передання на аутсорсинг юридичного відділу та планово-економічного відділу.

Аутсорсинг є ефективним інструментом скорочення витрат, збільшення рентабельності та, як наслідок, зростання конкурентоспроможності бізнесу. Аутсорсинг можна використовувати як окремий інструмент антикризового управління та зниження адміністративних витрат, оскільки підприємство витрачає на обслуговування в спеціалізованій компанії приблизно на 20 % дешевше, ніж на утримання співробітників в штаті.

Для скорочення витрат ТОВ «Стальконструкція-110» пропонується запровадити кадровий аутсорсинг.

Кадровий аутсорсинг представляє собою своєрідний “лізинг” персоналу, коли компанія на час залучає необхідних їй співробітників, не оформлюючи їх офіційно.

Подібні послуги надають підприємству кадрові та консалтингові агентства. Аутсорсинг дає можливість компанії залучати таку кількість позаштатних співробітників, яка їй необхідна на даний момент та на такий проміжок часу, протягом якого існує необхідність у даних послугах. Усі зобов’язання перед працівниками несе кадрове агентство, у штаті якого вони оформлені. Роботодавець оплачує лише фактичний період зайнятості співробітника.

Основною перевагою такого співробітництва є, по-перше, можливість короткочасного залучення фахівців при виконанні періодичних робіт. По-друге, оплата проводиться за конкретну виконану роботу, а не у вигляді окладу за штатним розкладом.

Переваги аутсорсингу для ТОВ «Стальконструкція-110»:

1. Економічні:

-залучення аутсорсера є дешевшим, ніж утримання власної структури, особливо для виконання допоміжних функцій;

-економія витрат за рахунок винесення допоміжних сфер діяльності на сторону;

-зниження витрат на утримання робочих місць, купівлю та експлуатацію додаткового устаткування;

-скорочення чисельності персоналу.

2. Управлінські:

-можливість зосередження ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії й на задоволенні потреб клієнтів;



-можливість усунення ряду проблем з персоналом: з відпустками, відсутністю через хворобу, небезпекою раптового звільнення ключових співробітників .

### 3. Техніко-технологічні:

-генерація нових ідей: сторонні фахівці можуть об'єктивно оцінити діяльність підприємства та запропонувати нові можливості для його подальшого розвитку;

-можливість підвищити якість і надійність обслуговування: аутсорсингова компанія у рамках виконання контракту забезпечує гарантії й відповідає за якість виконуваних робіт.

Скористатися послугами кадрового аутсорсингу пропонується для наступних відділів, які не пов'язані з основною діяльністю ТОВ «Стальконструкція-110» та виконують допоміжні функції: юридичний відділ та відділ ІТ-забезпечення.

У складі юридичного відділу ТОВ «Стальконструкція-110» працюють три співробітника - керівник відділу та два юристи. Утримання власного штату відділу потребує не тільки сплати заробітної плати, але і додаткових витрат: оренда приміщення, обладнання, витрати на Інтернет-трафік, телефонію, соціальні обов'язки та соціальні пакети, витрати на підвищення кваліфікації співробітників. Дані наведені в табл. 3.6.

Виходячи з розрахунків табл. 3.6, можна розрахувати витрати на річне утримання юридичного відділу ТОВ «Стальконструкція-110»:

- для керівника –  $15950 * 12$  місяців = 191400 гривень ;
- юристів–  $14070 * 2$  чол.\* 12 місяців = 337680 гривень.

Річне обслуговування юридичного відділу складає 529080 гривень, не враховуючи витрати на обладнання робочого місця.

Таблиця 3.6

#### Розрахунок бюджету юридичного відділу ТОВ «Стальконструкція-110»

Стаття витрат	Витрати на одного працюючого, грн./міс
---------------	--

	Керівник	Юрист
Оплата праці	12500	11000
Відрахування в соціальні фонди	2750	2420
Підвищення кваліфікації	300	250
Вартість бланків, програмного забезпечення, спеціалізованої літератури	200	200
Інтернет - трафік та телефонія	200	200
Всього, грн./міс	15950	14070
Всього, грн./рік	191400	168840

Користування послугами аутсорсингових юридичних компаній коштує в середньому по м. Дніпру 22000 гривень/місяць Тому річне користування послугами юридичних компаній буде коштувати ТОВ «Стальконструкція-110» 264000 гривень.

Виходячи з розрахунків, можна зробити висновок, що економічний ефект від застосування аутсорсингу в юридичній сфері для ТОВ «Стальконструкція-110» становить 265080 гривень за рік.

У складі відділу бухгалтерії ТОВ «Стальконструкція-110» працюють 3 співробітників - керівник відділу та 2 бухгалтери. Утримання власного штату відділу потребує не тільки сплати високої заробітної плати, але і додаткових витрат: оренда приміщення, обладнання, витрати на Інтернет-трафік та соціальні пакети. Дані наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок бюджету відділу бухгалтерії ТОВ «Стальконструкція-110»

Стаття витрат	Місячний розрахунок бюджету на одного працюючого відділу бухгалтерії, грн.	
	Керівник	Бухгалтер

Оплата праці	15500	12500
Єдиний соціальний внесок	3410	2750
Підвищення кваліфікації	550	550
Вартість програмного забезпечення, спеціалізованої літератури	300	250
Всього	19760	16050

Виходячи з розрахунків таблиці 3.7, можна розрахувати витрати на річне утримання відділу бухгалтерії на ТОВ «Стальконструкція-110»:

- для керівника –  $19760 * 12$  місяців = 237120 гривень ;
- бухгалтерів –  $16050 * 2$  чол. \* 12 місяців = 385200 гривень.

Річне обслуговування відділу бухгалтерії коштує ТОВ «Стальконструкція-110» складає 622320 гривень, не враховуючи витрати на обладнання робочого місця.

Користування послугами аутсорсингових бухгалтерських компаній коштує в середньому по м. Дніпру 20 000 гривень/місяць Тому річне користування послугами бухгалтерських компаній буде коштувати ТОВ «Стальконструкція-110» 240 000 гривень.

Виходячи з розрахунків, можна зробити висновок, що економічний ефект від застосування аутсорсингу в сфері бухгалтер 382320 гривень за рік.

В таблиці 3.8 наведена зміна основних фінансово-економічних показників підприємства (чистого доходу, собівартості та чистого прибутку) після реалізації заходів з управління адміністративними витратами шляхом застосування аутсорсингу та модернізації виробничого процесу.

Таблиця 3.8

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Стальконструкція-110» в 2020 та прогнозованому роках, тис. грн.

Найменування показника	2020 рік	Прогноз	Економічний ефект
Чистий дохід від реалізації продукції	90205,1	90205,1	0

Собівартість реалізованої продукції	77905,4	77905,4	0
Валовий прибуток	12299,7	12299,7	0
Інші операційні доходи	385,3	385,3	0
Адміністративні витрати	5488,5	4337,1	1151,4
Витрати на збут	2045,4	2045,4	0
Інші операційні витрати	317,1	821,1	504
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	4834	5485,8	651,8
Чистий прибуток	3963,9	4498,36	534,56

У відповідності до наведених даних, застосування аутсорсингу дозволить скоротити адміністративні витрати на 1151,4 тис.грн. або на 20,98%. Запропоновані заходи призведуть до зростання операційного прибутку на 651,8 тис.грн. або на 13,48%.

### Висновки до розділу 3

1. Методологія управління консалтинговим проектом передбачає формування методів і принципів ідентифікації цілей консалтингового проекту, його результатів, ресурсів, сфери повноважень та відповідальності між консультантом та клієнтом. Визначені аспекти (слід зазначити, що перелік їх далекий від усеохоплення повного спектра відносин між орган Реалізація *унікальних консультаційних проектів* передбачає створення неповторних і таких, що не мають аналогів, консалтингових продуктів, які розробляються на засадах індивідуального підходу до вирішення проблеми клієнтів. Консалтингові компанії, які позиціонуються як виробники унікальних продуктів, пропонують клієнтам методологічно нові підходи

Одними з нових на нашому ринку та найперспективніших видів консалтингу є аутсорсинг та “прокат директорів”. *Аутсорсинг (outsourcing)*

ґрунтується на повній або частковій передачі рутинних функцій підприємства (наприклад, таких як бухгалтерські розрахунки, розрахунок податків, управління персоналом тощо) консалтинговій фірмі з метою зосередження власних зусиль на вирішенні ключових стратегічних завдань.

2. Вибір дослідницького підходу залежить самого дослідження. Це важливо задля підвищення ефективності дослідження. Підхід до дослідження може бути кількісним чи якісним, де у першому випадку використовуються математичні чи статистичні методи, тоді як у другому досліджуються теми чи спостереження, у тому числі виводяться закономірності лише цього конкретного набору учасників. У той час, як у якісних дослідженнях використовуються такі методи дослідження, як інтерв'ю та спостереження, кількісні дослідження більше зосереджені на анкетах, опитуваннях та аналізі тенденцій.

3. Дослідження можна поділити на дедуктивний та індуктивний підходи. Дедуктивний підхід працює від загального до конкретного, де збираються дані для підтвердження або спростування гіпотези, що цікавить. Індуктивне дослідження працює від конкретних спостережень до ширшого узагальнення, щоб сформулювати закономірність задля досягнення гіпотези. Метод, використаний при написанні даної роботи, був заснований на застосуванні дедуктивного методу, оскільки існувала теорія про те, що управління ризиками сприяє успіху проекту. Потім було розроблено гіпотезу для перевірки цієї теорії.

4. Дослідження також може бути визначено як первинне або вторинне, де дані, зібрані дослідником, будуть первинним дослідженням, а дослідження, що базуються на роботі іншого дослідника, називаються вторинними даними. У цій роботі використовується поєднання первинного дослідження з комбінацією відкритих та закритих питань для отримання фактичних висновків (на основі зворотного зв'язку анкети), а також вторинного дослідження, використаного для огляду літератури.

5. У зв'язку з численними перевагами анкети, а саме: можливість її поширення серед більш широкої та різноманітної групи людей, простота, зниження супутніх витрат, що не потребує великих зусиль та легкий аналіз даних, тому вона була обрана як кращий варіант для збору даних. Потім результати анкетного дослідження порівнювалися з інформацією огляду літератури, щоб визначити, чи є кореляція між літературним дослідженням і результатами дослідження. Оригінальні результати дослідження, а також порівняння результатів дослідження з інформацією огляду літератури були задокументовані.

6. Ідентифікація ризиків та зниження ризиків допомагає розставити пріоритети в розумінні ризиків. Дії з реагування на ризики додають цінність проекту. В організації ризики ідентифіковані та розроблені плани зниження ризиків, але виявлений недолік полягає в тому, що заходи щодо зниження ризиків не документуються і не виконуються. Рекомендація, полягає в тому, що кроки щодо зниження ризиків повинні бути більш детально опрацьовані у заходах, які потім мають відстежуватися на наступних сесіях аналізу ризиків. Це буде корисним для організації.

7. В організації вважається, що найбільш важливими функціями управління проектом, на яких слід зосередитися, виходячи із внеску ризиків, є самі ризики, обсяг робіт, інформація та людські ресурси. На підставі ризиків, що виникли в ході фактичного виконання проекту, більшість ризиків пов'язано з часом, потім слідують вартість, якість та людські ресурси. Це вказує на невідповідність між тим, що вважається найбільшими ризиками, і тими ризиками, з якими довелося зіткнутися насправді.

8. За результатами дослідження, хоча модель матриці ризиків в організації є найбільш оптимізованою моделлю, що містить усі відповідні етапи процесу, етап реєстрації ризику все ще залишається спірним. Хоча реєстрація ризику є формальним кроком згідно з літературою, в організації вона не є формальним кроком. Необхідно продовжити вивчення важливості

етапу реєстрації ризику. Також важливим фактором успішного управління ризиками є підтримка вищого керівництва.

## ВИСНОВКИ

1. Ризик визначається як ступінь схильності до негативної події та її наслідків для цілей проекту, таких як обсяг, якість, час і вартість. Ризик також можна визначити як поєднання невизначеності та обмежень. Тому ризик є важливим фактором, який впливає на успіх проекту. Ризики присутні в кожному проекті, і їх не можна повністю усунути, але можна знизити до прийняттого рівня. Зниження ризику до прийняттого рівня може бути досягнуто шляхом зменшення або невизначеностей і обмежень.

2. Ризики є у всіх проектах. У той час як ризик має негативний відтінок, який потенційно може зашкодити проекту, можна вжити заходів щодо зниження впливу ризику, щоб підтримати вигоди проекту для організації. Управління ризиками є найважливішою функцією у межах всіх проектів. Переваги управління ризиками в проектах є величезними, якщо до ризикових подій застосовується проактивний підхід.

3. У той час як ідентифікація ризику та зниження ризику допомогли визначити пріоритети та зрозуміти ризик, саме виконання або дії з реагування на ризик додають цінність проекту. Ризики можна уникнути, мінімізувати чи прийняти. Уникнення ризиків передбачає організацію проекту таким чином, щоб він більше не стикався з певними ризиками. Прийняття ризику має здійснюватися тільки в тому випадку, якщо наслідки для проекту є мінімальними. Мінімізація ризиків - це підхід, який зазвичай застосовується для пом'якшення впливу ризика.

4. Деякі ризики мають більший вплив, ніж інші, що призводить до більших втрат. Ризики мають бути пріоритетними, і їм слід приділяти увагу, яку вони вимагають. Таким чином, природа ризику є передумовою необхідної відповіді. Зниження ризику може також включати непередбачені обставини. Необхідно стежити за тим, щоб стратегії зниження ризику були першим кроком у запобіжній діяльності зі зниження ризику. Непередбачені обставини мають бути передбачені як альтернатива, якщо дії щодо зниження



ризиків виявляються безуспішними. Непередбачені обставини не мають бути єдиним вибором.

5. Вважається, що визначення успіху проекту в організації - це проект, в якому всі ризики виявлені на ранній стадії проекту, де вжито всіх заходів щодо зниження ризиків. Далі йдеться про найважливіші функції управління проектом, які визначають успіх проекту. Виявлено, що 31% респондентів, які прийняли участь в анкетуванні вважають, що вартість, час і якість визначають успішний проект. Також в організації вважається, що найбільш важливими функціями управління проектом, на яких слід зосередитись, виходячи із внеску ризику, є ризик, обсяг робіт, інформація та людські ресурси.

6. Важливою областю, яка потребує особливої уваги, мають бути ризики високого впливу з низькою ймовірністю. Ці ризики іноді дуже легко упускаються з уваги через ймовірність виникнення низька. Людина не усвідомлює наслідків, якщо такий ризик станеться. Цим видам ризиків необхідно приділяти особливу увагу.

7. Ідентифікація ризиків та зниження ризиків допомагає розставити пріоритети в розумінні ризиків. Дії з реагування на ризики додають цінність проекту. В організації ризики ідентифіковані та розроблені плани зниження ризиків, але виявлений недолік полягає в тому, що заходи щодо зниження ризиків не документуються і не виконуються. Рекомендація, полягає в тому, що кроки щодо зниження ризиків повинні бути більш детально опрацьовані у заходах, які потім мають відстежуватися на наступних сесіях аналізу ризиків. Це буде корисним для організації.

8. В організації вважається, що найбільш важливими функціями управління проектом, на яких слід зосередитися, виходячи із внеску ризиків, є самі ризики, обсяг робіт, інформація та людські ресурси. На підставі ризиків, що виникли в ході фактичного виконання проекту, більшість ризиків пов'язано з часом, потім слідують вартість, якість та людські ресурси. Це

вказує на невідповідність між тим, що вважається найбільшими ризиками, і тими ризиками, з якими довелося зіткнутися насправді.

9. За результатами дослідження, хоча модель матриці ризиків в організації є найбільш оптимізованою моделлю, що містить усі відповідні етапи процесу, етап реєстрації ризику все ще залишається спірним. Хоча реєстрація ризику є формальним кроком згідно з літературою, в організації вона не є формальним кроком. Необхідно продовжити вивчення важливості етапу реєстрації ризику. Також важливим фактором успішного управління ризиками є підтримка вищого керівництва.

10. Основним завданням консалтингу є ідентифікація та знаходження шляхів вирішення наявних проблем. Консалтингові послуги здійснюються як формі разових консультацій, і у формі консалтингових проектів. Існує багато поділів консалтингового процесу на етапи. Будь-який консалтинговий проект включає наступні основні три етапи: · діагностика (виявлення проблем); · розробка рішень; використання рішень.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алешнікова В.І. Використання послуг професійних консультантів. - Х., 2007. - 240 с.
2. Greiner, L.E., Metzger, R.O. Consulting to management [Text] / L.E. Greiner, R.O. Metzger. – NJ, Prentice Hall, 1983
3. Feaco annual survey of the European MC market [Electronic resource]. – 2015. – Mode of access: [http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco\\_Survey%202015-2016.pdf](http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco_Survey%202015-2016.pdf).
4. Европейское управленческое консультирование: теория, методология, практика: проект // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №6. – С. 112-114.
5. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 2008.
6. Посадський А.П. Основи консалтингу. - М.: ГУ ВШЭ, 2006. - 240 с.
7. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: [монографія] / В.А. Верба. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
8. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу / М. Мурга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://delo.ua/business/chuzhimumom-chem-vyzhivaet-rynokkonsaltinga-313987>
9. Верба В.А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2008. – № 22-23. – С. 97-104
10. Петросян Д., Хубієв Р. Багатопрофільні консалтингові центри для підтримки малого підприємництва. Теорія та практика управління. 2007. - №3.
11. Кхол Й. Ефективність управлінських рішень / Пер з чеськ. К.: Прогрес, 2005. 195с.

12. Managerial A. Project Management, Approach, 9th Edition : 2010. С. 25-90.
13. Karel B. Dialogue on Risk; Effects of Project Risk : 2011. С. 5-48. URL: [www.debee.nl/](http://www.debee.nl/) (дата звернення: 18.11.2021).
14. Duncan H., Eight key factors to Ensuring Project Success, version 1.0 : 2001. С. 12-67. URL: [www.projectsmart.co.uk/docs/eight-key-factors.doc](http://www.projectsmart.co.uk/docs/eight-key-factors.doc) (дата звернення: 12.11.2021).
15. Karel B. Does Risk Management Contribute to IT Project Success (University of Groningen, The Netherlands, (pre-print version of the paper that has been published in International Journal of Project Manage : 2010. С. 70-78. URL: <http://www.debee.nl/downloads/Karel-deB-IJPM-2010-pre.pdf> (дата звернення: 28.11.2021).
16. Yartitza C. Risk Management, A Practical Approach for Project Success : 2005. С. 5-8. URL: <http://www.pmi.org/html/Presentaciones/Risk%20Management%20Practical%20Approach%20for%20Project%20Success.pdf> (дата звернення: 17.11.2021).
17. Robert T. Project risk management principles : 1998. С. 55-86. URL: [www.netcomuk.co.uk/~rtusler/project/principal.html](http://www.netcomuk.co.uk/~rtusler/project/principal.html) (дата звернення: 11.11.2021).
18. Harold K. Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling : International Thomson Publishing, 2003. С. 50-87.
19. Herman K. Project Management, A Multi-Disciplinary Approach, 8nd Edition : 2016. С. 13-90.
20. Bart J. Ten Golden Rules of Project Management : 2010. С. 11-35. URL: [www.projectsmart.co.uk/pdf/10-golden-rules-of-project-management.pdf](http://www.projectsmart.co.uk/pdf/10-golden-rules-of-project-management.pdf) (дата звернення: 8.11.2021).
21. Harold K. Project Management, Case Studies : John Wiley & Sons Inc, 2003. С. 30-99.

22. Burney D. Inductive and Deductive : 2008. С. 66-78. URL: <http://www.drburney.net/INDUCTIVE%20&%20DEDUCTIVE%20RESEARCH%20APPROACH%2006032008.pdf> (дата звернення: 13.11.2021).
23. Matthew C. The Advantages of Using a Questionnaire : 2011. С. 15-23. URL: [http://www.ehow.com/info\\_8206848\\_advantages-using-questionnaire.html](http://www.ehow.com/info_8206848_advantages-using-questionnaire.html) (дата звернення: 15.11.2021).
24. Shane H. Deduction Approaches in Research Methods. С. 19-44. URL: [http://www.ehow.com/way\\_5698927\\_deduction-approaches-research-methods.html](http://www.ehow.com/way_5698927_deduction-approaches-research-methods.html) (дата звернення: 28.11.2021).
25. S. M, Case Study Research Design: 2008. С. 23-34. URL: <http://www.experiment-resources.com/case-study-research-design.html> (дата звернення: 15.11.2021).
26. Catherine J. The Advantages of Questionnaire Surveys: 2011. С. 123-134. URL: [http://www.ehow.com/info\\_8302302\\_advantages-questionnaire-surveys.html](http://www.ehow.com/info_8302302_advantages-questionnaire-surveys.html) (дата звернення: 15.11.2021).
27. Stephen W. Project Management Risk Management, Processes, Techniques and Insights, John Wiley & Sons Inc., 1997. С. 113-126.
28. Gulnazahmad, What is the Best Questionnaire Format: 2008. С. 88-89. URL: <http://gulnazahmad.hubpages.com/hub/Questionnaire-in-Research>. (дата звернення: 15.11.2021).
29. Megan S. Research-the-essential-guide, Ways to Categorise Research and Methodology: 2011. С. 123-140. URL: [http://www.bfi.org.uk/education/teaching/researchguide/pdf/bfi-edu-resources\\_research-the-essential-guide.pdf](http://www.bfi.org.uk/education/teaching/researchguide/pdf/bfi-edu-resources_research-the-essential-guide.pdf) (дата звернення: 18.11.2021).
30. Megan R., The Questionnaire as a Data Source, Technical 1972. С. 18-43. URL: <http://wbarratt.indstate.edu/documents/questionnaire.htm> (дата звернення: 18.11.2021).
31. Atkinson R. Project Management: Cost, Time, and Quality, two best guesses and a Phenomenon, it's Time to Accept Other Success Criteria. International Journal of Project Management, Vol: 1999. С. 45-67.

32. Boehm B. Safe and Simple Software Cost Analysis : 2000. C. 15-18.
33. Aurich J. How to Design and Offer Services Successfully : CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology : 2010. C. 245-267.
34. Boehm B. The SDLC and Six Sigma : 2004. C. 24-27.
35. Bannerman P. Risk and Risk Management in Software Projects : Journal of Systems and Software, 2008. C. 120-126.
36. Авдошин, С. Информатизация бизнеса. Управление рисками / С. Авдошин, Е. Песоцкая. - М.: ДМК, 2011. С.156-166.
37. Head R. Planning Techniques for Systems Management : 1984. C. 45-54.
38. Bennett J. Risk Analysis Techniques and Their Application to Software Development : 1996. C. 12-26.
39. Boehm B. Software Risk Management: Principles and Practices : 1991. C. 130-133.
40. Carbone T. Project Risk Management Using the Project Risk FMEA : Wiley, 2004. C. 202-217.
41. Greasley A. Operations Management : Wiley, 2006. C. 220-226.
42. Ebert C. The Impacts of Software Product Management : 2007. C. 100-102.
43. Burgess C. Using Influence Diagrams to Aid the Management of Software Change : 2001. C. 250-254.
44. Berkley B. Analysing Service Blueprints Using Phase Distributions : 1996. C. 100-102.
45. Bohoris G. Risk Analysis Techniques and Their Application to Software Development : European Journal of Operational Research, 1996. C. 367-376.
46. Atkinson R. Project Management: Cost, Time, and Quality, two best guesses and a Phenomenon, it's Time to Accept Other Success Criteria : 1999. C. 110-112.

47. Arbos L. Design of a Rapid Response and High Efficiency Service : International Journal of Production Economics, 2002. С. 98-99.
48. Ahmed F. Managing the Business of Software Product Line : Information and Software Technology, 2007. С. 87-101.
49. Abdel-Hamid T. Software Project Control: An Experimental Investigation of Judgment with Fallible Information : 1993. С. 303-307.
50. Andersson C. A Spiral Process Model for Case Studies on Software Quality Monitoring- Method and Metrics : Software Process Improvement and Practice, 2007. С. 46-51.
51. Herzwurm G. QFD for Customer-Focused Requirements Engineering : 2003. С. 110-112.
52. Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект: Монография / Е.Н. Барикаев, Н.Д. Эриашвили. - М.: Юнити, 2015. С. 101-149.
53. Dvir D. Plans are Nothing, Changing Plans is everything: the Impact of Changes on Project Success : Research Policy, 2004. С. 100-102.
54. Dodin B. Production, Manufacturing and Logistics - Integration of Equipment Planning and Project Scheduling : European Journal of Operational Research , 2008. С. 807-809.
55. Chow T. A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects : The Journal of Systems and Software, 2008. С. 107-109.
56. Chen M. The critical factors of success : 2009. С. 675-678.
57. Canonico P. Getting Control of Multi-Project Organisation : International Journal of Project Management , 2010. С. 102-105.
58. Hoch D. Secrets of Software Success: Management Insights from 100 Software Firms around the World : Harvard Business School Press, 2000. С. 98-99.
59. Мамаева Л. Н. Управление рисками / Л.Н. Мамаева. - М.: Дашков и Ко, 2013. С. 230-246.

60. Матвеев А. Анализ инвестиционных проектов. С. 87-93. URL: [www.iuf.ntu-kpi.kiev.ua](http://www.iuf.ntu-kpi.kiev.ua) (дата звернення: 27.11.2021).
61. Хачатурян М.В. Управление владельческими рисками – элемент обеспечения экономической устойчивости организации / М.В. Хачатурян. - М. : Русайнс, 2018. С. 120-135.
62. Бадалова, А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: Учебное пособие / А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. - М.: Вузовская книга, 2016. С. 202-204.
63. Денисенко Н. Риски впровадження інноваційних проектів : 2008. С. 180-189. URL: [www.iee.org.ua/gu/pub](http://www.iee.org.ua/gu/pub) (дата звернення: 28.11.2021).
64. Васин, С.М. Управление рисками на предприятии : Учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. - М.: КноРус, 2018. С.252-258.
65. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навч. посіб. – Центр навчальної літератури, 2004. С, 201-203.
66. Уродовских, В.Н. Управление рисками предприятия: Учебное пособие / В.Н. Уродовских. - М. : Вузовский учебник, 2018. С. 128-130.
67. Рыхтикова Н. А. Анализ и управление рисками организации / Н.А. Рыхтикова. - М.: Форум, 2017. С. 220-230.
68. Шахов, В. В. Теория и управление рисками в страховании: моногр. / В.В. Шахов, В.Г. Медведев, А.С. Миллерман. - М.: Финансы и статистика, 2015. С. 205-214.
69. Григорян Б. Управление рисками как фактор успешной реализации проекта: Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали наук. – практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 9.11-13.11.2021 р.). Дніпро, 2021. Т. 1. С. 2
70. Рынок консультационных услуг в Украине. Программа Деловых Консультаций Европейского Банка Реконструкции и Развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://astarta-tanit.com.ua/assets/files/101115%20consulting.pdf>



71. Восстановление рынка консалтинга в Украине начнется в 2021 г. и продлится четыре года // Компаньон. – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.companion.ua/articles/content?id=123680&Callback=66>

72. Презентація - огляд ринку консалтингових послуг в Україні [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/5099>

73. European Business Association [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eba.com.ua>

74. Деловые консультационные услуги // Информационный бюллетень [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.inwent.org.ua/ebrd\\_sbs/BAS%20Newsletter%20N1.pdf](http://www.inwent.org.ua/ebrd_sbs/BAS%20Newsletter%20N1.pdf)

**ДОДАТКИ**

## Дані респондентів

Ім'я	
Професія	
Підрозділ	

## Запитання стосовно роботи в організації

№	Запитання та відповіді
1	Як довго ви працюєте в організації?
2	Як довго ви працюєте в поточному підрозділі?
3	Вкажіть свій рівень знань щодо бізнес-правил та положень у підрозділі а. Відмінно б. Добре с. Середній д. Погано
	Поясніть свій вибір

## Запитання стосовно проектів

№	Запитання та відповіді
1	Як би ви описали успішний проект?
2	Чи є ризик важливим фактором, який слід враховувати під час роботи над проектом – так чи ні?
	Чому?

## Запитання стосовно управління ризиками

№	Запитання та відповіді				
	На вашу думку, чи впливають наступні дії на результати проекту?				Відповідь
	Планування управління ризиками	Так	Ні	N/A	
	Ідентифікація ризику	Так	Ні	N/A	
	Реєстрація ризику	Так	Ні	N/A	
	Аналіз ризиків	Так	Ні	N/A	
	Розподіл ризиків	Так	Ні	N/A	
	Звітність про ризики	Так	Ні	N/A	
	Контроль ризиків	Так	Ні	N/A	

## Додаток Е

## Модель матриці ризиків

		Вплив на показники				
		Зневажливе	Невелике	Помірне	Значне	Істотне
Вірогідність реалізації	Дуже імовірно	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий	Високий
	Ймовірно	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
	Можливо	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Вище середнього
	Малоймовірно	Низький	Нижче середнього	Нижче середнього	Середній	Вище середнього
	Вкрай малоймовірно	Низький	Низький	Нижче середнього	Середній	Середній