

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: Аналіз ризиків в діяльності бізнес-організації
та побудова ризик-менеджменту

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М21-2
спеціальності 073 «Менеджмент»
Самойленко Юлія Юріївна
Керівник
Доктор економічних наук, професор
Петруня Юрій Євгенович

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Самойленко Юлія. Аналіз ризиків в діяльності бізнес-організації та побудова ризик-менеджменту.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» - Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження ризиків, що виникають у діяльності бізнес-організацій, та розробка практичних підходів до формування ефективної системи ризик-менеджменту.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: розкрити сутність економічного ризику та підходи до його класифікації; проаналізувати методи виявлення та оцінки ризиків у бізнес-діяльності; дослідити процеси формування системи управління ризиками на підприємстві; здійснити ідентифікацію та оцінку основних ризиків на прикладі діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»; запропонувати заходи щодо вдосконалення ризик-менеджменту на підприємстві з урахуванням сучасних викликів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління діяльністю бізнес-організації в умовах ризику. Предметом дослідження є сукупність методів і підходів до аналізу ризиків та організації ефективних системи ризик-менеджменту.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 51 сторінці, міститься 4 рисунки та 6 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 21 джерело.

Ключові слова: економічний ризик, управління ризиками, система ризик-менеджменту, аналіз ризиків, бізнес-організація.

ANNOTATION

Samoilenko Yuliia. Risk analysis in the activities of a business organization and the development of risk management.

Qualification thesis for obtaining the bachelor's degree in specialty 073 "Management" – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The aim of the bachelor's qualification thesis is to study the risks arising in the activities of business organizations and to develop practical approaches to forming an effective risk management system.

Achieving this goal involves solving the following research tasks: to reveal the essence of economic risk and approaches to its classification; to analyze methods for identifying and assessing risks in business activities; to investigate the processes of forming a risk management system at an enterprise; to identify and assess the main risks using the example of the activities of Silpo-Food LLC; and to propose measures for improving risk management at the enterprise, taking into account current challenges.

The object of the study is the process of managing the activities of a business organization under risk conditions. The subject of the study is a set of methods and approaches for risk analysis and the organization of an effective risk management system.

The study is based on materials from the limited liability company "Silpo-Food".

The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The text of the work covers 51 pages and includes 4 figures and 6 tables. The list of references includes 21 sources

Keywords: economic risk, risk management, risk management system, risk analysis, business organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ТА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1.1 Сутність економічного ризику та його класифікація.....	6
1.2 Методи аналізу ризиків у бізнес-діяльності.....	10
1.3 Основи формування системи управління ризиками на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ПОБУДОВА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬПО.....	22
2.1 Загальна характеристика підприємства та його зовнішнє середовище...	22
2.2 Ідентифікація та оцінка основних ризиків в Сільпо.....	29
2.3 Впровадження заходів ризик-менеджменту та оцінка їх ефективності...	36
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК	БІБЛІОГРАФІЧНИХ
ПОСИЛАНЬ.....	48

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та мінливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Бізнес-організації постійно стикаються з різними ризиками: фінансовими, виробничими, правовими, ринковими тощо. Ігнорування або неефективне управління ризиками може призвести до серйозних втрат, зниження конкурентоспроможності, а іноді навіть до банкрутства. Саме тому аналіз ризиків і створення дієвої системи ризик-менеджменту є надзвичайно важливими для забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємства. Актуальність теми зумовлена потребою в системному підході до виявлення, оцінки та управління ризиками в умовах нестабільної економічної ситуації та високої конкуренції. Особливо це актуально в умовах воєнного стану в Україні, економічної турбулентності, інфляції, порушення логістичних ланцюгів, а також зростання кіберзагроз.

У таких умовах особливої ваги набуває побудова ефективної системи управління ризиками, яка дає змогу своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити ступінь їх впливу на бізнес, а також розробити превентивні заходи щодо їх уникнення або мінімізації. Сучасний ризик-менеджмент не є лише частиною оперативного управління, а стає невіддільним елементом стратегічного планування, прийняття управлінських рішень і корпоративної культури.

Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною, оскільки орієнтована на дослідження одного з ключових аспектів забезпечення стабільності й безпеки функціонування підприємств в умовах невизначеності

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз ризиків в діяльності бізнес-організації та побудова ризик-менеджменту. Розглянути як

теоретичну так і практичну сторону ситуації, щодо побудови ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві

Для досягнення даної мети будуть поставлені такі завдання як:

- розкрити сутність економічного ризику та підходи до його класифікації;
- проаналізувати методи виявлення та оцінки ризиків;
- дослідити процеси формування системи управління ризиками на підприємстві;
- провести аналіз ризиків на прикладі конкретного підприємства та методів які вони застосовують;
- розробити заходи щодо вдосконалення ризик-менеджменту в даному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю бізнес-організації в умовах ризику та вмінні побудови ланцюгів зменшення чи уникнення ризиків.

Предметом дослідження є сукупність методів і підходів до аналізу ризиків та організації ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Дослідження проведено на матеріалах ТОВ СІЛЬПО-ФУД (ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»), що знаходиться в місті Дніпро за адресом бульвар Слави 5. На цьому ж підприємстві було пройдено переддипломну практику.

У роботі використовувались такі методи наукового пізнання як: аналіз і синтез, системний підхід, логічне узагальнення, економіко-статистичний аналіз. Ці методи дали змогу об'єктивно проаналізувати ризики та сформулювати практичні рекомендації щодо управління ними.

Робота виконувалась до вимог: складається зі вступу, двох розділів (які включають огляд та розбір теоретичної так і практичної складової роботи), які поділяються на три підрозділи кожен, висновків, переліку бібліографічних посилань.

Особливу увагу в роботі приділено впровадженню інтегрованої системи ризик-менеджменту на основі моделі COSO ERM, що дозволяє підприємству комплексно і системно реагувати на ризики. Дослідження показало, що застосування такої моделі на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує не лише виявлення й оцінку загроз, але й ефективне реагування та моніторинг, інтегровані на всіх рівнях управління. Це свідчить про зростаючу роль ризик-менеджменту як стратегічного інструменту забезпечення стійкості підприємства в умовах постійної невизначеності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ТА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність економічного ризику та його класифікація

У сучасному ринковому середовищі підприємства постійно стикаються з невизначеністю, що пов'язана з попитом, конкуренцією, коливанням цін тощо. Це створює передумови для виникнення економічних ризиків, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Прикладом впливом на сучасну економічну нестабільність на підприємства можна взяти як пандемія COVID-19, війна, інфляція

Насамперед необхідно надати чітке визначення поняття економічного ризику в контексті бізнес-діяльності.

Ризик – це загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності. [1]

Потрібно зазначити, що ризиками можна вважати тільки такі ситуації де є два та більше варіантів розвитку подій. Якщо існує лише один можливий результат розвитку подій, така ситуація не розглядається як ризик, оскільки відсутній елемент альтернативності. Загальний опис ризиків додає загальне розуміння самого поняття.

Та для більшого розуміння даного поняття розглянемо ще один варіант його розуміння:

Ризик - це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого мається можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення передбаченого результату, невдачі і відхилення від мети. [3, с.7]

Далі більш детально ми розглянемо, що собою представляють самі економічні ризики.

Ризик економічний - комбінація 1) подій, пов'язаних з діяльністю підприємства, що впливають на нього; 2) імовірності цих подій та 3) їх наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і внаслідок цього позначаються на доходах підприємства. В економічній літературі, присвяченій проблемам підприємництва, відсутня чітка система класифікації підприємницьких ризиків. Один із варіантів класифікації ризиків передбачає такі види: операційний ризик, ринковий ризик, бізнес-ризик, кредитний ризик. [2]

Розглянувши основні розуміння ризиків можна ствердити, що підприємство часто йде на ризик не через безвихідь. А з метою досягнення вищого прибутку, розширення ринку, впровадження інновацій. Таким чином, ризик - це елемент стратегічного вибору: чим вищий очікуваний результат, тим вища допустима межа ризику.

Управлінські рішення завжди приймаються в умовах обмеженої інформації, тому ризики інтегровані в кожен етап прийняття рішень: від збору даних і оцінки варіантів до реалізації й контролю. Успішне управління ризиком включає його ідентифікацію, аналіз, оцінку та розробку заходів з мінімізації можливих наслідків. Саме завдяки цьому ризик стає керованою категорією, а не лише джерелом небезпеки.

Для більшого розуміння даної теми ризиків в діяльності бізнес-організацій розглянемо види можливих ризиків. По-перше буде доречно зазначити, що ризики є частиною діяльності підприємства. І сама їх небезпека відкривається у самих можливостях впливу на діяльність організації. Впливи поділяються на різні наслідки: позитивні, негативні, непередбачувані, відхилення тощо. Більше деталей ми можемо побачити по види, зміст витрат та наведених прикладах в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні види можливих втрат у діяльності підприємства

Типи втрат	Зміст втрати	Приклад
Матеріальні	Втрата або псування матеріальних активів підприємства	Пошкодження обладнання, знищення товарів на складі
Трудові	Зменшення або втрата трудового потенціалу	Звільнення працівників, зниження мотивації, страйки
Фінансові	Прямі грошові втрати або зниження прибутковості	Недоотримання доходу, штрафи, зростання витрат
Втрата часу	Неефективне використання часу, що знижує загальну ефективність	Простої, затримки в постачанні, тривалі погодження рішень
Специфічні	Галузеві або унікальні для конкретного бізнесу ризики	Зміни в технологіях, втрати патентів, сезонні коливання

Джерело: складено автором самостійно на основі [4]

Таким чином, класифікація можливих витрат дозволяє більш глибоко усвідомити, наскільки багатогранним може бути вплив економічного ризику на діяльність підприємства. Зокрема, кожен тип втрат вимагає окремих управлінських підходів і рішень для їх запобігання чи мінімізації. Саме системний підхід до ідентифікації та оцінки таких ризиків є ключем до ефективного стратегічного управління в умовах невизначеності.

Окремо потрібно зазначити наявність поширених підходів класифікації економічних ризиків передбачає виділення таких основних їх видів: операційний ризик, ринковий ризик, кредитний ризик та бізнес-ризик. Кожен із них має свої особливості та джерела виникнення:

- Операційний ризик: пов'язаний із внутрішніми процесами підприємства. До нього належать, зокрема, технічні проблеми,

помилки персоналу, недоліки в системі управління або внутрішнього контролю.

- Ринковий ризик визначається впливом змін у зовнішньому ринковому середовищі.
- Кредитний ризик виникає у зв'язку з можливістю несплати зобов'язань контрагентами або клієнтами.
- Бізнес-ризик охоплює загрози, що пов'язані зі специфікою діяльності підприємства, обраною стратегією або особливостями ринку, на якому воно працює.

Визначивши основні види класифікацій ризиків, розглянемо класифікацію економічних ризиків за різними критеріями. Критеріями є важливим інструментом для глибшого аналізу та ефективного управління ризиками на підприємстві. Такий підхід дозволяє систематизувати ризики відповідно до їх походження, природи впливу, масштабу, рівня керованості та сфери виникнення. Це, у свою чергу, допомагає підприємствам краще оцінити потенційні загрози та розробити дієві стратегії щодо їх мінімізації або уникнення.

Залежно від джерела виникнення, ризики поділяються на зовнішні (наприклад, інфляція, зміни законодавства) та внутрішні (помилки персоналу,). За характером впливу ризики можуть бути як негативними - що спричиняють втрати, так і позитивними - які відкривають нові можливості для розвитку. За можливістю впливу виділяють керовані (які піддаються контролю з боку підприємства) та некеровані (що виникають поза межами впливу організації, як-от стихійні лиха чи політична нестабільність).

Крім того, ризики класифікують за масштабом впливу: локальні ризики охоплюють окремі підрозділи підприємства, тоді як глобальні можуть загрожувати всій організації чи навіть галузі. За сферою виникнення вирізняють фінансові, виробничі, комерційні та інноваційні ризики. Така багатофакторна класифікація дозволяє підприємствам адаптувати свої

управлінські підходи до різних типів ризиків і підвищити рівень стійкості до непередбачуваних ситуацій.

Важливо окрім розуміння поняття, що таке ризик, його поділ на види та класифікації. Розглянемо підхід до оцінювання економічних ризиків.

Оцінка економічних ризиків є ключовим етапом у процесі управління ризиками та передбачає застосування низки теоретичних підходів, які дозволяють ідентифікувати рівень загрози та потенційні наслідки для підприємства. Теоретичною основою аналізу ризиків виступають як кількісні, так і якісні методи оцінювання.

До кількісних методів відносяться математичні моделі, які ґрунтуються на використанні статистичних даних, імовірнісних розрахунків, показників варіації, дисперсії, коефіцієнтів ризику тощо. Наприклад, оцінювання ризику може здійснюватися через розрахунок очікуваного значення втрат, стандартного відхилення доходу або коефіцієнта варіації, що дозволяє порівнювати ступінь ризику між альтернативами.

Якісні методи передбачають експертне оцінювання, побудову сценаріїв, SWOT-аналіз, методи анкетування тощо. Вони застосовуються у випадках, коли кількісна інформація є обмеженою або її отримання є ускладненим. Такі підходи дозволяють суб'єктивно оцінити потенційний рівень ризику, його джерела та можливі наслідки для підприємства.

Комплексне поєднання кількісних і якісних підходів у межах системи ризик-менеджменту забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень та сприяє зниженню негативного впливу невизначеності на економічну діяльність підприємства.

1.2 Методи аналізу ризиків у бізнес-діяльності

Будь-яка бізнес-організація, незалежно від масштабу та сфери діяльності, стикається з ризиками, які можуть негативно вплинути на досягнення її цілей. Щоб своєчасно реагувати на потенційні загрози,

необхідно застосовувати ефективні методи аналізу ризиків. Цей підрозділ присвячено розгляду основних підходів та інструментів, що використовуються у практиці ризик-менеджменту.

Аналіз ризиків є невід’ємною складовою системи управління ризиками, що дозволяє виявляти, ідентифікувати, кількісно або якісно оцінювати потенційні небезпеки, а також визначати найбільш доцільні стратегії реагування. Його значення особливо зростає в умовах динамічного ринкового середовища, нестабільності економіки, політичної невизначеності та швидких технологічних змін.

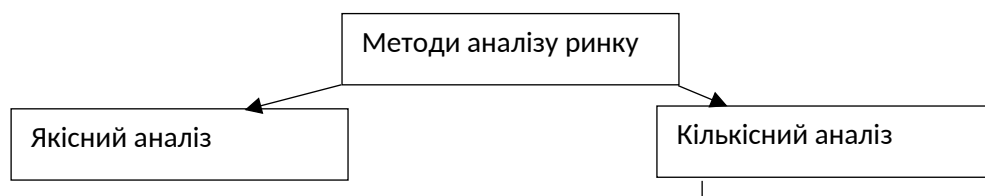
Методи аналізу ризиків можуть суттєво відрізнятися за складністю, інструментарієм і рівнем деталізації. У практиці управління ризиками широко застосовуються як якісні, так і кількісні підходи, кожен з яких має свої переваги та недоліки залежно від конкретної ситуації, наявної інформації та цілей аналізу.

У даному підрозділі будуть проаналізовані основні методи аналізу ризиків, здійснено їх класифікацію, охарактеризовано принципи застосування кожного з них, а також визначено їхню роль у прийнятті управлінських рішень.

Більшість сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців розглядають дві групи методів оцінки економічного ризику:

- кількісні (математичні, статистичні та ймовірнісні, аналітичні);
- якісні (моделювання, оптимізація та теорія гри, методи стохастичного програмування, аналогів).[5]

В узагальнене уявлення про класифікацію методів аналізу ризиків, в як основні види, так і відповідні підвиди, подано на наведеному нижче схемі (рис. 1.1) що дозволяє більш чітко структурувати підходи до оцінювання економічних ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.



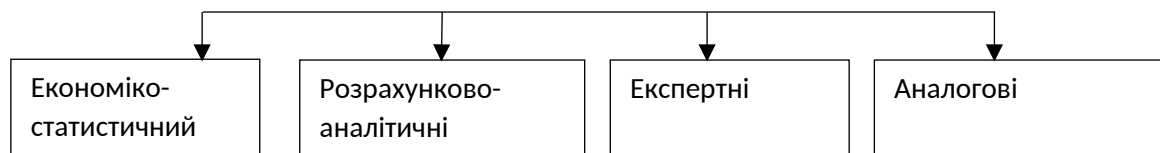


Рис 1.1 Методи аналізів ринку

Джерело: [6]

Такий поділ ґрунтується на характері інформації, яка використовується для оцінки ризиків, та на підході до їх інтерпретації.

Кількісні методи, навпаки, базуються на числових розрахунках і математичних моделях. Вони дозволяють не лише виявити ризик, але й оцінити ймовірність його реалізації, величину потенційних збитків, варіанти страхування та інші фінансові показники. До таких методів належать статистичний аналіз, аналіз очікуваної вартості збитку (Expected Monetary Value - EMV), метод Монте-Карло, аналіз чутливості, аналіз вартості під загрозою (VaR), теорія ігор тощо.

Якісні методи аналізу ризиків передбачають експертну оцінку небезпек і їх наслідків без точних числових розрахунків. Вони зосереджуються на виявленні ризиків, описі потенційних загроз, аналізі причин та можливих сценаріїв розвитку подій. Найпоширенішими якісними методами є SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, побудова дерева ризиків, аналіз сценаріїв, метод контрольних списків тощо.

Також, для якісно проведеного аналізу ризиків передбачає, що процес якісного аналізу повинен включати перелік і опис конкретних видів ризиків маркетингової діяльності, виявлення можливих причин їх виникнення, аналізу непередбачуваних наслідків їх реалізації і пропозицій щодо мінімізації виявлених ризиків, але й вартісну оцінку можливих збитків та всіх заходів, що будуть мінімізувати ризики у сфері маркетингу.

Під час проведення кількісного аналізу ризиків використовуються різні методики, що дають змогу в числовій формі оцінити ймовірність

настання ризикових подій і визначити можливі наслідки для функціонування підприємства. До найпоширеніших з них належать

- Статистичний метод ґрунтується на вивченні попередніх даних з метою визначення частоти виникнення певних ризиків та оцінювання їх потенційного впливу на діяльність компанії.
- Метод експертних оцінок базується на залученні спеціалістів для визначення ймовірності реалізації ризиків і їхніх наслідків, особливо коли бракує об'єктивної статистичної інформації.
- Метод аналогій полягає в застосуванні досвіду минулих схожих проектів або ситуацій для прогнозування ризиків у нових умовах.
- Метод критичних значень орієнтований на встановлення допустимих меж ключових показників, перевищення яких може свідчити про виникнення загрозливих ситуацій.
- Метод дерева рішень передбачає побудову графічної моделі альтернатив розвитку подій, що дозволяє оцінити вірогідність і наслідки кожного з варіантів.
- Аналіз чутливості дає змогу визначити, як зміна окремих параметрів впливає на загальний результат, виявляючи при цьому найслабкіших з них.

Кожен із перелічених методів має власну специфіку застосування, що залежить від наявних даних, мети дослідження та характеру аналізованих ризиків. Додаток розглянемо методи які методи на прикладі їх переваг та недоліків якісного аналізу ринку в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Методи якісного аналізу ринку

Назва	Опис	Плюси	Мінуси
Матриця ризиків	це інструмент, який використовується для оцінки серйозності та	Простий у використанні та розумінні.	Суб'єктивні оцінки можуть призвести до

	ймовірності ризиків. Він класифікує ризики за різними рівнями (наприклад, низький, середній, високий) на основі їхньої ймовірності та впливу.	Ідеально підходить для швидкого оцінювання з обмеженими даними.	неузгодженості. Менш ефективний для складних або високих ставок.
Діаграми ймовірність-вплив	цей інструмент відкладає ризики на основі ймовірності їх виникнення на осі абсцис і потенційного впливу на осі у.	Допомагає візуалізувати рівні ризику для легшого прийняття рішень. Ефективно визначає пріоритетність ризиків для розподілу ресурсів	Не надає кількісних даних для детального аналізу. Може занадто спрощувати пріоритезацію ризиків.
SWOT-аналіз	оцінює ризики за допомогою сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Цей інструмент допомагає організаціям визначити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на ризик.	Пропонує цілісне уявлення про організаційне середовище. Заохочує широке мислення та проактивне управління ризиками.	Може бути надто загальним для складних або високоточних потреб. Може не враховувати ключові ризики, не включені в аналіз.

Джерело: складено автором самостійно на основі [7]

Таким чином, вибір конкретного методу аналізу ризиків залежить від специфіки підприємства, доступних ресурсів, рівня деталізації інформації,

а також від мети аналізу. У більшості випадків доцільним є використання комбінації декількох методів для досягнення максимально об'єктивних результатів. Особливо ефективним є поєднання якісного та кількісного підходів, що дозволяє одночасно ідентифікувати ризики, і забезпечити їх точну кількісну оцінку.

У контексті стратегічного управління ризиками важливу роль відіграє також правильна інтерпретація отриманих результатів аналізу. Адже навіть найточніші обчислення не матимуть практичного значення без належної оцінки з боку управлінського персоналу. Застосування методів аналізу повинно бути не одноразовим актом, а постійним процесом, інтегрованим у загальну систему управління підприємством.

Окрім наведених вище методів, у сучасних умовах набувають поширення цифрові інструменти управління ризиками, що ґрунтуються на використанні спеціалізованого програмного забезпечення. Такі інструменти дозволяють моделювати різні сценарії розвитку подій, проводити симуляції, автоматизувати збирання та обробку даних. Це значно підвищує точність аналізу та сприяє своєчасному виявленню критичних точок у бізнес-процесах.

Загалом, ефективне застосування методів аналізу ризиків сприяє не лише запобіганню можливих втрат, але й забезпечує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень, оптимізації ресурсів, підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. В умовах зростаючої невизначеності і конкуренції здатність підприємства системно оцінювати й управляти ризиками є однією з ключових ознак його зрілості та адаптивності.

Крім того, важливою умовою ефективного аналізу ризиків є залучення міждисциплінарних команд, які включають фахівців з фінансів, маркетингу, логістики, ІТ та інших напрямів. Такий підхід забезпечує всебічний огляд потенційних загроз, сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень і дозволяє краще адаптувати стратегії управління

ризиками до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Участь різних функціональних підрозділів також сприяє зростанню відповідальності всіх учасників бізнес-процесів за своєчасне виявлення та реагування на ризики.

1.3 Основи формування системи управління ризиками на підприємстві

Ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки неможливе без побудови дієвої системи управління ризиками. З огляду на постійні зміни у зовнішньому середовищі, високий рівень конкуренції та нестабільність фінансових ринків, підприємства змушені не лише реагувати на ризики, а й активно ними управляти. У цьому підрозділі розглядаються основні принципи, етапи та структурні елементи формування системи управління ризиками, що дає змогу підвищити стійкість бізнесу, забезпечити стратегічну гнучкість та мінімізувати потенційні втрати. Особлива увага приділяється інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством як важливому чиннику довгострокової ефективності.

Інтеграція системи управління ризиками в загальну систему управління підприємством забезпечує злагоджену роботу всіх структурних підрозділів і дозволяє враховувати ризики на кожному етапі ухвалення управлінських рішень. Такий підхід сприяє створенню єдиного інформаційного середовища для аналізу ризиків і контролю за ними.

На практиці інтеграція проявляється у: стратегічне планування, фінансового контролю, бюджетування та діяльності, інформаційні системи обліку ризику, оцінка рівня імовірності та наслідків настання ризикових подій.

Наявність значної кількості різноманітних ризиків, під впливом яких знаходиться керівництво підприємств промисловості та з урахуванням яких воно змушене приймати управлінські рішення визначило актуальність обраної теми дослідження. Численні теоретичні і, як наслідок, практичні аспекти управління різноманітними ризиками, що супроводжують

функціонування промислових підприємств, розглядалися в працях Б. Барклі, Р. Дембо, С. Друї, М. Френкель, П. Хопкін та інших зарубіжних дослідників, а невдовзі також і у працях численних вітчизняних учених В. Данчука, В. Немченко, Т. Письменної, А. Свідерської, К. Семенової, К. Тарасової та інших дослідників.[8, с63]

Формування ефективної системи управління ризиками ґрунтується на низці принципів, які забезпечують її системність, надійність та адаптивність до умов сучасного бізнес-середовища. Дотримання цих принципів є критично важливим для забезпечення цілісного підходу до ризиків на всіх рівнях управління підприємством.

До основних принципів управління ризиків відносяться:

- Інтеграції - це означає, що оцінка ризиків має здійснюватися не окремо, а у контексті загального управління підприємством.
- Системність - ризик-менеджмент має охоплювати всі підрозділи та рівні управління. Система повинна бути побудована таким чином, щоб включати всі види ризиків - стратегічні, фінансові, операційні, правові, екологічні тощо.
- Своєчасність та безперервність - ідентифікація та оцінка ризиків повинні здійснюватися на постійній основі. Це дозволяє вчасно виявляти нові ризики та реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.
- Пропорційність - система управління ризиками має бути адаптованою до розміру, характеру діяльності та ризикового профілю підприємства. Надмірна деталізація або надто складна система може виявитися неефективною для малого бізнесу.
- Відповідальність - це сприяє більш чіткому контролю, своєчасному реагуванню та персоналізації управлінських рішень.
- Прозорість та документування - усі процедури, пов'язані з ідентифікацією, оцінкою та реагуванням на ризики, повинні

бути задокументовані. Це сприяє підвищенню рівня контролю, можливості проведення внутрішнього аудиту та вдосконалення процесів.

- Постійні вдосконалення - система управління ризиками повинна підлягати регулярному перегляду та оновленню з урахуванням змін у внутрішньому середовищі підприємства, нормативно-правовій базі та зовнішніх загрозах.

Дотримання вищезазначених принципів дозволяє підприємству не лише знизити рівень ризиків, але й сформувати ефективну корпоративну культуру управління ризиками, яка забезпечує конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та стабільний розвиток.

Розглянувши вище перелічені принципи в управлінні ризиків розглянемо саму систему основних елементів на рис 1.2

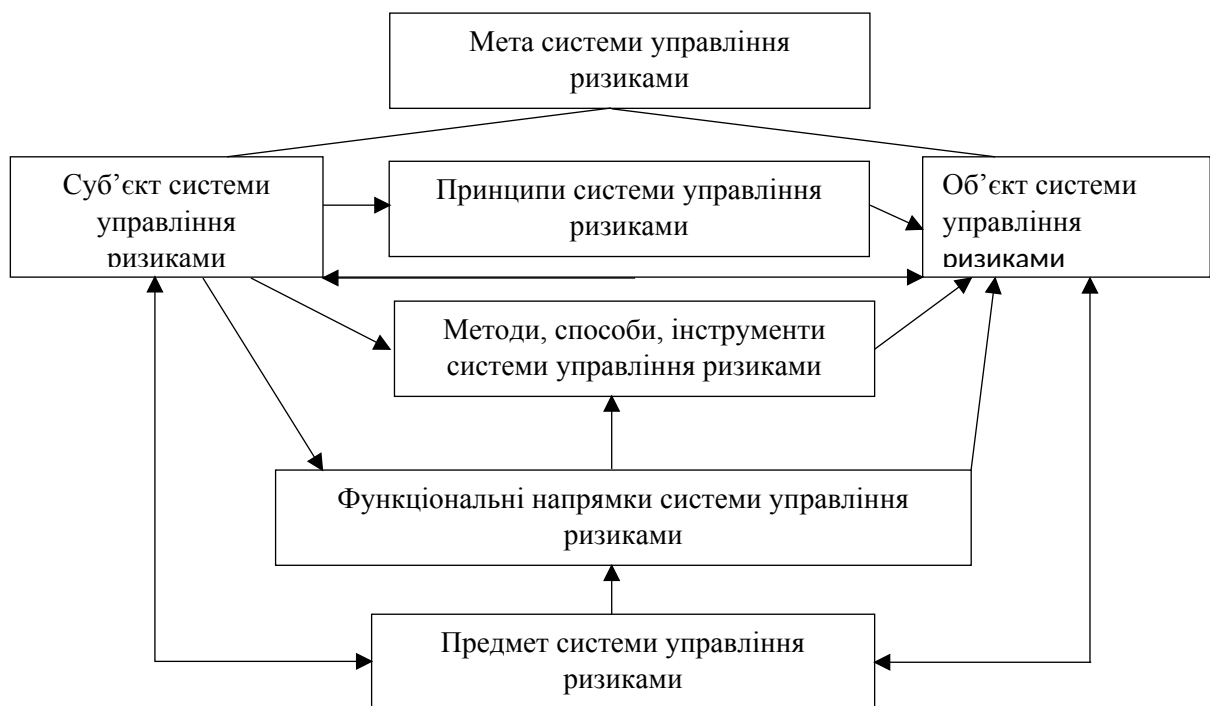


Рис. 1.2 Основні елементи управління

Джерело:[9]

Система управління ризиками ґрунтується на ключових принципах, таких як інтеграція до загальної системи управління підприємством,

безперервність процесів ідентифікації й оцінки ризиків, прозорість дій, адаптивність до змін та персональна відповідальність. Для реалізації цих принципів застосовуються різноманітні методи: якісні (SWOT-аналіз, експертні оцінки, мозковий штурм) та кількісні (статистичне моделювання, імовірнісний аналіз), а також спеціальні інструменти – матриці й карти ризиків, ризик-реєстри, страхування. Обираються вони залежно від типу загроз, специфіки підприємства та мети управління ризиками.

Функціонально система управління ризиками охоплює кілька напрямків: ідентифікацію ризиків, їх аналіз та оцінку, розробку стратегії управління, впровадження відповідних заходів, моніторинг і контроль, інформування відповідальних осіб, а також навчання персоналу. Така комплексність дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, визначати їхній вплив на діяльність підприємства та розробляти дієві заходи щодо зменшення або запобігання негативним наслідкам, що в результаті підвищує гнучкість і стійкість бізнесу.

Однією з основних умов ефективного управління ризиками є дотримання певних принципів, які формують методологічну основу побудови системи.

Ефективне функціонування системи управління ризиками вимагає дотримання ряду принципів, які повинні бути закладені в неї на етапі її проектування і побудови. Максимальне охоплення сукупності ризиків передбачає прагнення до найбільш повного охоплення можливих сфер виникнення ризиків, що дозволяє звести ступінь невизначеності до мінімуму; мінімізація впливу ризиків вимагає зусиль у напрямках мінімізації: спектру можливих ризиків і ступеня їх впливу на діяльність компанії; адекватність реакції на ризики припускає можливість адекватної і швидкої реакції на всі зміни в сукупності ризиків; прийняття обґрунтованого ризику, тобто прийняття ризику можливо лише в тому випадку, якщо він ідентифікований і оцінений, вироблений і впроваджений механізм його моніторингу. [10]

Функціональні напрямки системи управління ризиками охоплюють усі етапи роботи з ризиками, починаючи з їх виявлення та закінчуючи аналізом результативності заходів впливу. Першим кроком є ідентифікація ризиків, яка полягає у визначенні всіх потенційних загроз для підприємства, як зовнішніх (економічна нестабільність, зміни законодавства, конкуренція), так і внутрішніх (недоліки в організаційній структурі, людський фактор, технічні збоїв). Цей процес базується на збиранні й аналізі даних, а також на залученні експертів і використанні історичних прикладів.

Наступним етапом є оцінка ризиків, під час якої встановлюються ймовірність настання ризикових подій та масштаби можливих наслідків. На основі цієї інформації здійснюється ранжування ризиків та визначення пріоритетів у їх обробці. Після цього формується стратегія управління, що включає вибір методів впливу на ризики: уникнення, зниження, передача (наприклад, страхування) або прийняття ризику. Реалізація заходів передбачає залучення відповідних ресурсів, регламентування процесів і визначення відповідальних осіб. Завершальним етапом є моніторинг і контроль: відстеження змін ризикового середовища, оцінка ефективності вжитих заходів і коригування дій у разі потреби. Усі напрямки супроводжуються постійним інформуванням керівництва та підвищенням обізнаності персоналу через навчання й інструктажі, що створює культуру управління ризиками на підприємстві.

Інтеграція системи управління ризиками в загальну систему управління підприємством забезпечує злагоджену роботу всіх структурних підрозділів і дозволяє враховувати ризики на кожному етапі ухвалення управлінських рішень. Такий підхід сприяє створенню єдиного інформаційного середовища для аналізу ризиків і контролю за ними.

Положення про управління ризиками є внутрішнім нормативним документом, що формулює ставлення підприємства до ризиків, його

стратегії ризик-менеджменту, структуру підсистеми управління ризиками та розподіл повноважень між відповідальними підрозділами.

Розроблення положення з управління ризиками для організації – це внутрішній нормативний документ, де відображено філософію підприємства і його основні стратегії щодо ризик-менеджменту, структурні одиниці підсистеми управління ризиками та розподіл повноважень між ними тощо. [11. 299]

Таким чином, ефективна система управління ризиками вимагає не лише дотримання принципів та структурної організації процесів ризик-менеджменту, а й формалізації цих процесів у вигляді внутрішніх нормативних документів.

Одним із ключових таких документів є положення про управління ризиками, що визначає філософію підприємства щодо ризиків, встановлює стратегії управління ними, регламентує структуру підсистеми ризик-менеджменту, розподіл повноважень та порядок взаємодії між відповідальними підрозділами.

Розроблення та впровадження такого положення забезпечує системний підхід до управління ризиками та сприяє підвищенню загальної ефективності управлінських рішень. Це, своєю чергою, створює методологічну основу для практичного впровадження ризик-менеджменту на підприємстві, що буде детально розглянуто у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ПОБУДОВА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬПО

2.1 Загальна характеристика підприємства та його зовнішнє середовище

У сучасних умовах нестабільної економіки, активних змін на споживчому ринку та загроз з боку воєнних дій, бізнес-організації в Україні змушені адаптуватися до зовнішніх викликів та оперативно реагувати на зміни. Особливо це стосується підприємств роздрібної торгівлі, які безпосередньо взаємодіють зі споживачами та несуть високий рівень ризику у повсякденній діяльності. Одним із провідних представників цієї галузі є ТОВ «Сільпо-Фуд» – національна мережа супермаркетів, що є структурним підрозділом одного з найбільших холдингів України — Fozzy Group.

З огляду на значну роль компанії у вітчизняній економіці, розглянемо більш детально основні етапи її розвитку та масштаби діяльності. ТОВ «Сільпо-Фуд» було засноване у 1998 році як частина холдингу Fozzy Group.[12]

На сьогоднішній день підприємство є одним з лідерів українського ринку роздрібної торгівлі, що здійснює діяльність у більш ніж 60 містах України, об'єднуючи понад 300 супермаркетів.

Важливим елементом успіху компанії є її стратегічна орієнтація на сучасні формати торгівлі та зручність для покупців. Компанія працює у форматі магазинів самообслуговування та активно впроваджує інновації, спрямовані на підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Основна сфера діяльності підприємства охоплює роздрібну реалізацію продовольчих та непродовольчих товарів, включаючи товари власного виробництва та продукцію під приватними торговими марками, серед яких: Premiua, Повна Чаша, Сільпо Select та інші.

Систему взаємодії з клієнтами компанія послідовно посилює через впровадження цифрових сервісів і програм лояльності. Компанія активно розвиває програму лояльності «Власний рахунок», мобільний додаток із функціоналом електронної картки, персоналізованими пропозиціями, накопиченням балів та бонусами. Впровадження таких технологій дозволяє посилити клієнтоорієнтованість, що є важливою складовою ринкової стратегії.

Для кращого розуміння статусу компанії як суб'єкта господарювання, звернімося до її юридичних характеристик.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є юридичною особою, зареєстрованою відповідно до законодавства України. Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю. Код ЄДРПОУ — 32490230. Центральний офіс компанії розташований у місті Київ за адресою: вул. Васильківська, 34. Основні види економічної діяльності згідно з КВЕД — 47.11, що передбачає роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах із переважанням продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів. «Сільпо» входить до складу великої української корпорації Fozzy Group, яка об'єднує підприємства в галузях роздрібної торгівлі, логістики, виробництва харчових продуктів, ресторанного бізнесу та ІТ.

Варто також звернути увагу на місію компанії, її ключові цінності та стратегічні орієнтири. Місія компанії полягає у створенні унікального досвіду покупок для кожного клієнта через поєднання інноваційного підходу до сервісу, високоякісного асортименту товарів та оригінальних стилістичних рішень у магазинах. Основними цінностями підприємства є клієнтоорієнтованість, відповідальність, постійне вдосконалення, креативність і повага до людини. Серед стратегічних цілей компанії можна виділити: розширення мережі магазинів, цифровізацію процесів обслуговування, розвиток власного виробництва, впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності логістики, а також зміцнення позицій бренду на ринку.

Крім стратегічних орієнтирів, важливою складовою ефективного функціонування є організаційна структура компанії. Організаційна структура підприємства є ієрархічною з елементами децентралізації. Головний офіс компанії розташований у м. Київ, де зосереджені основні управлінські функції: стратегічне планування, фінансовий контроль, маркетинг, логістика, інформаційні технології та управління персоналом. У регіонах функціонують відокремлені структурні підрозділи: регіональні представництва, магазини, локальні офіси.

Регіональна структура побудована за принципом п'яти основних макрорегіонів: Північ, Південь, Захід, Схід і Центр. Внутрішня структура кожного регіону включає:

- Ритейл-директора регіону;
- Операційного директора;
- Кураторів «кущів» — груп супермаркетів;
- Керуючих окремими магазинами.

Такий розподіл дає змогу зберігати гнучкість у прийнятті рішень на місцях, а також підвищує ефективність комунікацій між структурними підрозділами.

Для більш повного розуміння сучасного стану підприємства доцільно розглянути його історичний розвиток.

Історія розвитку «Сільпо» налічує понад 25 років. Перший магазин було відкрито у Києві в 1998 році. Упродовж 2000-х років підприємство активно розширювалося в регіонах України. У 2004 році було започатковано продаж товарів під приватними торговельними марками. Починаючи з 2010 року компанія почала впроваджувати концепцію «магазинів-театрів» із тематичним оформленням кожного об'єкта. У 2016 році стартувала програма «Гастрономічна країна», що ще більше посилила унікальність магазинів. Після початку повномасштабної війни у 2022 році компанія адаптувала логістичні маршрути, забезпечила безперебійність постачання та посилила підтримку українських виробників.

Для більш повного розуміння сучасного стану підприємства доцільно розглянути його історичний розвиток. Логістична інфраструктура компанії включає розгалужену мережу розподільчих центрів, які забезпечують централізоване постачання товарів до супермаркетів по всій території України. Підприємство використовує автоматизовані системи управління складськими запасами, власний автопарк із системами GPS-моніторингу, а також сучасні технології для планування маршрутів та контролю за постачанням. Така модель дає змогу зменшити логістичні витрати, мінімізувати ризики перебоїв та забезпечити високу швидкість обігу товарів.

Не менш важливим ресурсом компанії є її персонал, який забезпечує виконання щоденних операцій на високому рівні. Чисельність персоналу компанії є однією з найбільших у галузі. У 2023 році в ТОВ «Сільпо-Фуд» працювало понад 29 тис. осіб. [13]

Компанія реалізує системний підхід до управління людськими ресурсами: впроваджено програми адаптації нових працівників, внутрішнього навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання ефективності. Впроваджено також механізми мотивації та заохочення, що позитивно впливає на зниження рівня плинності кадрів.

Показники динаміки розвитку компанії підтверджують ефективність управління як людськими ресурсами, так і фінансовими потоками. З моменту заснування підприємство демонструє позитивну динаміку зростання як за кількістю супермаркетів, так і за обсягом виручки. У таблиці 2.1 наведено основні показники діяльності «Сільпо» за останні роки:

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності «Сільпо»

Рік	Кількість супермаркетів	Чисельність працівників	Обсяг виручки, млрд грн
2019	265	41 500	58,2

2020	285	43 200	62,9
2021	300	42 938	66,7
2022	310	36 000	69,1
2023	318	29 526	70,5

Джерело: : складено автором самостійно на основі [15]

Фінансова стабільність компанії залишається визначальним чинником її успішного функціонування на ринку. Незважаючи на складні економічні умови в країні, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє стабільні результати діяльності. За даними відкритих джерел, обсяг річного виторгу компанії перевищує 70 млрд грн, що підтверджує її значну частку на ринку.

У 2021 році середня кількість працівників компанії становила 42 938 осіб, а у 2023 році – 29 526 осіб, що свідчить про оптимізацію кадрового складу та адаптацію до нових умов ведення бізнесу. Стабільність фінансових потоків забезпечується завдяки співпраці з банками, використанню кредитних ліній, управлінню обіговими коштами та стратегії централізованих закупівель.

Результати такої багаторівневої організації бізнесу відображаються у стабільних показниках зростання підприємства.

Динаміка розвитку підприємства підтверджується стабільним зростанням ключових показників.

Протягом 2019–2023 років кількість супермаркетів зросла з 265 до 318, при цьому обсяг виручки за цей період збільшився з 58,2 млрд грн до 70,5 млрд грн. Слід зазначити, що попри скорочення чисельності персоналу у воєнний період, компанія зберігає високі стандарти обслуговування, продовжує відкривати нові торгові об'єкти, зокрема у відносно безпечних регіонах. [14]

Окрім цього, одним із ключових чинників стабільності підприємства є надійна співпраця з партнерами. ТОВ «Сільпо-Фуд» активно працює з більш ніж 1 000 постачальниками, серед яких - як великі міжнародні

компанії, так і локальні фермери та виробники. Компанія підтримує українське виробництво, що особливо важливо в умовах війни. Наявність довгострокових контрактів, система категорійного менеджменту та стандарти якості товарів дозволяють підтримувати стабільність товарних запасів і зменшувати ризики дефіциту.

У сучасному конкурентному середовищі важливою перевагою є також здатність до цифрової трансформації. Окрему увагу компанія приділяє впровадженню інноваційних рішень та цифрових технологій. Ключовим елементом діджитал-стратегії є мобільний застосунок «Сільпо», який дає змогу здійснювати онлайн-покупки, керувати карткою лояльності, переглядати акції та історію покупок. Також у магазинах активно впроваджуються каси самообслуговування, автоматизовані системи контролю запасів, CRM- та ERP-рішення. Використання Big Data та аналітики поведінки покупців дозволяє персоналізувати пропозиції та оптимізувати асортимент кожного магазину.

З метою постійного вдосконалення сервісу компанія не зупиняється у впровадженні нових технологічних рішень. «Сільпо» постійно працює над підвищенням якості обслуговування клієнтів та вдосконаленням комунікації. Компанія використовує канали зворотного зв'язку: гарячу лінію, соціальні мережі, опитування клієнтів.

Інновації реалізуються через:

- впровадження кас самообслуговування;
- персоналізовані маркетингові пропозиції через мобільний додаток;
- розумні полиці та інші рішення для оптимізації викладки товарів;
- системи контролю залишків та аналітики продажів.

Окремо слід відзначити використання Big Data та аналітики споживчої поведінки для вдосконалення асортиментної політики та прогнозування попиту.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок щодо стратегічного положення підприємства на ринку. В умовах трансформаційної економіки та гібридних загроз ключовою конкурентною перевагою ТОВ «Сільпо-Фуд» є не лише масштаб мережі, а й здатність швидко адаптувати внутрішні процеси під впливом зовнішніх чинників. Високий рівень автоматизації, гнучкість управлінських структур, акцент на локальні постачання та цифровізацію дають можливість компанії зберігати стабільні позиції навіть у періоди економічної чи воєнної турбулентності. Це створює передумови для побудови ефективної системи управління ризиками, що є необхідною умовою стійкого функціонування в сучасному ринковому середовищі.

Таким чином, загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про високу адаптивність підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища, ефективне управління внутрішніми ресурсами, орієнтованість на споживача та стійку позицію на ринку роздрібно́ї торгівлі України. Усі наведені аспекти створюють міцне підґрунтя для подальшого аналізу ризиків у діяльності підприємства, що буде представлено в наступному підрозділі.

Загалом, діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» є прикладом ефективного функціонування великої бізнес-структури в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та зовнішніх загроз. Компанія демонструє здатність адаптуватися до викликів середовища, використовуючи гнучку організаційну структуру, інноваційні технології, продуману логістику та ефективну кадрову політику. Особливої уваги заслуговує стратегічне бачення розвитку та сталий підхід до партнерських відносин, що дозволяє зберігати провідні позиції на ринку роздрібно́ї торгівлі України.

У подальшому дослідженні буде здійснено аналіз ризиків, з якими стикається підприємство у процесі своєї діяльності. Зокрема, розглядатимуться внутрішні та зовнішні чинники ризику, їхня класифікація, вплив на основні аспекти функціонування компанії, а також механізми

управління ними. Це дозволить оцінити ефективність впроваджених інструментів ризик-менеджменту та запропонувати шляхи удосконалення системи управління ризиками в умовах сучасного економічного середовища

2.2 Ідентифікація та оцінка основних ризиків в Сільпо

У процесі господарської діяльності підприємства роздрібної торгівлі, зокрема такого масштабу як ТОВ «Сільпо-Фуд», неминуче виникають різноманітні ризики, що можуть негативно впливати на ефективність бізнес-процесів, фінансову стабільність та репутацію компанії. Особливої актуальності набуває управління ризиками в умовах нестабільної економіки, високої конкуренції та воєнних загроз, з якими стикається український бізнес.

Метою цього підрозділу є виявлення основних видів ризиків, характерних для діяльності «Сільпо», їхня класифікація та оцінка за критеріями ймовірності настання та рівня впливу. Такий підхід дозволить не лише систематизувати ризики, а й визначити пріоритети у подальшому управлінні ними.

Сьогодні український бізнес змушений діяти в умовах війни, макроекономічної нестабільності, зниження купівельної спроможності населення, інфляції та загроз кібербезпеці. Для компаній, які мають розгалужену інфраструктуру та працюють із великою кількістю контрагентів і клієнтів, як «Сільпо», ризики стають багатовимірними та взаємопов'язаними. Тому їхній системний аналіз є передумовою стійкого функціонування. Метою даного підпункту є виявлення, класифікація та оцінка основних ризиків, які можуть впливати на діяльність «Сільпо». Завдання включають: систематизацію зовнішніх і внутрішніх ризиків; визначення ймовірності та впливу кожного ризику; візуалізацію результатів оцінки для подальшого формування стратегії реагування.

У першу чергу ризики діяльності підприємства доцільно класифікувати на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики охоплюють ті, які

виникають поза межами підприємства і не залежать безпосередньо від внутрішніх управлінських рішень.

До економічних ризиків належать інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання цін на енергоносії та зміни у кредитній політиці банків. Такі фактори безпосередньо впливають на собівартість товарів, орендні платежі, логістику та купівельну спроможність населення.

Політичні ризики включають воєнні дії, зміни в законодавстві, фіскальні обмеження, ризики націоналізації чи конфіскації майна, загострення відносин з країнами-постачальниками. Вони ускладнюють довгострокове планування та створюють непередбачуваність у середовищі функціонування підприємства.

Соціальні ризики також є значущими. Вони включають зменшення реальних доходів населення, еміграцію трудових ресурсів, демографічні зміни, а також поведінкові зрушення у споживанні. Це може впливати на товарну політику, логістику та маркетингову стратегію.

Внутрішні ризики включають операційні, фінансові, кадрові та репутаційні. Операційні ризики охоплюють ймовірність збоїв у постачанні, втрату товарів у логістиці, перебої з енергопостачанням, помилки персоналу, кібератаки на внутрішні ІТ-системи. В умовах воєнного часу або карантинних обмежень ці ризики зростають у геометричній прогресії.

Фінансові ризики - це дефіцит обігових коштів, ризик неповернення дебіторської заборгованості, неефективне бюджетування та збитковість окремих торгових точок. Управління цими ризиками вимагає чіткої фінансової дисципліни та гнучкого фінансового планування.

Кадрові ризики пов'язані з плинністю кадрів, дефіцитом кваліфікованого персоналу, надмірним навантаженням на лінійних працівників та низьким рівнем мотивації. Усе це впливає на рівень обслуговування клієнтів та ефективність роботи магазинів.

Репутаційні ризики пов'язані з негативними відгуками клієнтів, інцидентами у сфері якості, скандалами в ЗМІ або соціальних мережах. У

сучасному інформаційному середовищі навіть одиничний негатив може мати значні наслідки для іміджу компанії.

Перелік основних ризиків також було зафіксовано у звіті про управління ТОВ «Сільпо-Фуд», що свідчить про системний підхід до аналізу загроз та актуальність їхнього моніторингу.

Крім загального поділу, доцільно акцентувати на основних ризиках, визначених у внутрішній звітності компанії. Згідно з внутрішньою документацією компанії, до найбільш суттєвих ризиків, що можуть вплинути на діяльність «Сільпо», належать:

- Загострення бойових дій;
- Слабкий приріст або скорочення реальних доходів населення;
- Макроекономічна нестабільність та скорочення платоспроможності населення;
- Загострення проблем в енергетичному секторі;
- Експансія конкурентів у нижніх цінових сегментах;
- Агресивний розвиток онлайн-конкурентів;
- Поява нових конкурентів - експансія міжнародних гравців ритейлринку в Україну. [16, с.76]

Для виявлення ризиків «Сільпо» використовує ряд інструментів. Насамперед, це аналіз внутрішньої звітності: показники продажів, обсягів повернень, інцидентів, звіти з внутрішнього аудиту, звернення клієнтів, дефіцити на складах. Ці дані дозволяють виявити проблемні зони та тенденції на ранній стадії.

Другий інструмент - опитування персоналу. Лінійні працівники, менеджери середньої ланки, логісти та ІТ-спеціалісти часто першими стикаються з проявами ризиків. Збір зворотного зв'язку дозволяє виявити приховані загрози, які не фіксуються у звітності.

До зовнішніх джерел належать моніторинг законодавства, аналітика ринку, дослідження конкурентів, новини, соціальні мережі. Ці джерела забезпечують контекст для порівняння та дають сигнал про нові загрози.

Оцінка ризиків ґрунтується на двох основних параметрах - імовірності настання події та потенційному впливі на бізнес. Ці показники класифікуються за шкалою: низький, середній, високий. Поєднання цих двох параметрів дозволяє сформувати матрицю ризиків, яка візуалізує пріоритети.

На додаток до матриці ризиків, компанія використовує інструмент сценарного аналізу, що дозволяє моделювати кілька можливих варіантів розвитку подій і визначити найбільш чутливі зони бізнесу. Наприклад, розглядаються сценарії перебоїв постачання на 30%, 50% і повне блокування логістичних каналів із півдня України.

Оцінка ймовірності та впливу для кожного сценарію допомагає сформувати резервні плани та бюджетні обмеження. Також застосовується метод експертного опитування ключових менеджерів, що дозволяє врахувати суб'єктивні інсайти та професійну інтуїцію в аналізі ризиків.

Для прикладу, ризик перебоїв постачання має високу імовірність та високий вплив - він вважається критичним. Натомість ризик кібератаки може мати середню імовірність, але високий вплив — його класифікують як значний. Таблиця 2.2 ілюструє найбільш актуальні ризики та рівень їхнього впливу.

Таблиця 2.2

Класифікація основних ризиків діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Типи ризиків	Приклади	Характер (зовнішній\внутрішній)
Економічний	Інфляція, коливання валютного курсу, здороження логістики	Зовнішній
Політичний	Воєнні дії, зміна в податковому законі	Зовнішній
Соціальний	Зменшення купівельної спроможності, еміграція	Зовнішній

	працівників	
Операційний	Перешкоди постачання товару	Внутрішній
Фінансовий	Дефіцит обігу коштів, затримка оплати постачальникам	Внутрішній
Кадровий	Плинність персоналу в магазинах, нестача кваліфікованих кадрів	Внутрішній
Репутаційний	Негативні відгуки в соцмережах, інциденти з якістю товарів	Внутрішній

Джерела: складено автором самостійно на основі [15, 17]

Представлена класифікація ризиків охоплює ключові аспекти операційної, фінансової та зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це створює методологічне підґрунтя для їх подальшої оцінки та побудови карти ризиків, що буде розглянута в наступному розділі.

Одним із важливих інструментів попередньої оцінки потенційних ризиків є SWOT-аналіз. Його застосування дозволяє не лише окреслити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, але й визначити зовнішні можливості та загрози, які впливають на стратегічну стабільність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Детальний огляд аналізу можемо бачити на рис 2.1.



Рис.2.1 SWOT -аналіз ризиків діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерела: на [18]

Після проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має потужний потенціал до зростання та інноваційного розвитку, але водночас перебуває під тиском значних зовнішніх загроз і внутрішніх викликів. Зважаючи на динамічне середовище, у якому функціонує «Сільпо», ризики не є сталими — їхній характер, джерела та інтенсивність змінюються у залежності від зовнішньополітичної ситуації, технологічного прогресу, змін у поведінці споживачів. У цьому контексті доцільним є використання трендового аналізу ризиків — відстеження динаміки ключових загроз у часовому вимірі. Наприклад, рівень ризику, пов'язаний із логістикою, значно зріс після ескалації воєнних дій, тоді як вплив пандемічних факторів у 2023 році зменшився. Такий підхід дозволяє адаптувати ризик-менеджмент до актуальних викликів. З огляду на виявлені ризики, особливо ті, що мають високу ймовірність настання та значний

вплив на діяльність підприємства, доцільним є формування ефективної системи управління ризиками.

У наступному підрозділі буде детально розглянуто підходи до побудови карти ризиків «Сільпо» та визначено ключові напрями їх моніторингу й контролю. Це дозволить сформулювати практичні рекомендації для вдосконалення ризик-менеджменту в умовах сучасних викликів.

Для кращої наочності та систематизації основних загроз, що стоять перед підприємством, доцільно представити їх у вигляді узагальненої таблиці. У ній наведено приклади ключових ризиків, що впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», разом з їх оцінкою за параметрами ймовірності настання та очікуваного впливу. Така структура дозволяє визначити, які з ризиків потребують першочергової уваги у процесі управління. Детально показано в таблиці 2.3

Таблиці 2.3

Таблиця ризиків

Тип ризику	Приклади	Ймовірність	Вплив	Пріоритет
Економічний	Інфляція, валютна нестабільність	Висока	Високий	Критичний
Політичний	Воєнні дії, зміни у законодавстві	Висока	Високий	Критичний
Операційний	Перебої в логістиці, збої в ІТ-системах	Середня	Високий	Значний
Кадровий	Висока плинність персоналу	Середня	Середній	Помірний
Репутаційний	Негатив у	Низький	Високий	Значний

	соцмережах, скарги клієнтів			
--	-----------------------------------	--	--	--

Джерела: складено автором на основі [19]

Представлені дані дозволяють виокремити найбільш небезпечні з точки зору стабільності підприємства ризики - насамперед економічні та політичні, які характеризуються високим рівнем імовірності й значним впливом на діяльність компанії. Така оцінка створює основу для побудови карти ризиків і розробки системи реагування, що буде детально розглянуто в наступному підпункті.

Отже, проведена ідентифікація та оцінка основних ризиків у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє зробити висновок про широкий спектр як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, що впливають на стабільність підприємства. Визначення ймовірності настання та потенційного впливу кожного з ризиків створює основу для ефективної пріоритезації управлінських рішень. Враховуючи поточну економічну, політичну та соціальну ситуацію, особливої актуальності набуває побудова системного механізму моніторингу, аналізу та реагування на ризики. У подальшому доцільно розглянути розробку карти ризиків підприємства як інструменту візуалізації зон критичної вразливості та підґрунтя для формування адаптивної стратегії ризик-менеджменту.

2.3 Впровадження заходів ризик-менеджменту та оцінка їх ефективності

Після виявлення й оцінки ключових ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства, наступним логічним етапом є реалізація практичних заходів з управління цими загрозами. Для компанії, що функціонує у висококонкурентному середовищі та під впливом зовнішніх викликів, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», ефективний ризик-менеджмент стає важливим фактором забезпечення стабільності та адаптивності. У цьому

підрозділі розглянуто ключові напрями ризик-менеджменту підприємства, а також оцінено ефективність реалізованих заходів з урахуванням специфіки кожного типу загроз.

У процесі управління загрозами ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовує інтегровану модель ризик-менеджменту, що поєднує елементи системи ERM (Enterprise Risk Management), моделі COSO ERM, а також класичного 5-етапного циклу управління ризиками (ідентифікація, аналіз, оцінка, реагування, моніторинг). Такий підхід забезпечує комплексне бачення загроз і дозволяє підприємству діяти як проактивно, так і реактивно. Інтеграція ризик-менеджменту на всіх рівнях управління - від стратегічного до операційного - дає змогу не лише мінімізувати наслідки кризових подій, а й посилити гнучкість компанії до нових викликів.

Застосування інтегрованої моделі управління ризиками дозволяє не лише окреслити загальні принципи реагування, а й ефективно структурувати підхід до різних типів загроз. Далі розглянемо конкретні напрями впроваджених заходів ризик-менеджменту на прикладі основних категорій ризиків.

Розглянемо як застосовують COSO ERM модель у даній компанії. У своїй практиці «Сільпо» орієнтується на принципи інтегрованого управління ризиками (ERM), зокрема модель COSO ERM, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінки, реагування та моніторингу ризиків.

COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) - це система управління ризиками на підприємстві, яка охоплює:

- Ідентифікацію ризиків;
- Оцінку ймовірності та впливу;
- Реагування;
- Контроль і моніторинг;
- Інтеграцію в стратегію компанії.

Завдяки впровадженню моделі COSO ERM, компанія має змогу не лише реагувати на вже наявні загрози, але й передбачати потенційні ризики, що сприяє формуванню превентивної культури управління.

Особливої уваги заслуговує практичне застосування концепції COSO ERM у діяльності підприємства. Впровадження компонентів цієї моделі в структурі «Сільпо» відбулося у формі послідовної інтеграції оцінки ризиків у всі ключові процеси: постачання, логістику, персональне управління та клієнтський сервіс. Наприклад, у сфері логістики було впроваджено процедури щомісячного аналізу затримок постачання за регіонами, що дозволило оперативно реагувати на зміну маршрутів через воєнні дії та перебої в інфраструктурі.

Порівняння ситуації до і після впровадження системи управління ризиками свідчить про позитивні зрушення. Наприклад, час реагування на кризові ситуації в магазинах (перебої електроенергії, збої в постачанні тощо) скоротився з 36 до 20 годин у середньому. Крім того, вдалося знизити обсяги списання товарів, термін зберігання яких завершився, на 12% завдяки покращеному прогнозуванню попиту на основі аналізу ризиків.

Серед основних ризиків, які проявилися найбільш гостро у 2022–2023 роках, можна виділити ризики безперервності бізнесу, кадрові ризики (особливо у прифронтових регіонах), а також ризики репутаційні, пов'язані з роботою з клієнтами в умовах дефіциту. Ефективне реагування на них стало можливим саме завдяки системному підходу до ризик-менеджменту. Наприклад, у «Сільпо» створено внутрішні політики з моніторингу ключових показників ефективності (KPI), що сигналізують про відхилення в бізнес-процесах, які можуть свідчити про виникнення ризиків. Це дозволяє швидко коригувати дії, мінімізуючи можливі збитки, та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі роздрібної торгівлі.

Це дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у всі рівні управлінських процесів компанії - від операційної діяльності до стратегічного планування. Наглядно демонстрація COSO ERM в діяльності підприємства показано в

рис 2.2. З метою централізації процесу управління ризиками в компанії сформовано окремі структурні одиниці, відповідальні за аналіз і моніторинг загроз у різних сферах діяльності. Зокрема, у ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує аналітична група з ризик-менеджменту, яка координує збір даних, готує щомісячні звіти для топменеджменту та забезпечує оновлення карти ризиків. Така інституціоналізація управління ризиками дозволяє формалізувати процедури прийняття рішень, підвищити прозорість процесів і покращити внутрішню комунікацію щодо потенційних загроз.

1.Внутрішнє середовище	Корпоративна культура управління ризиками, етичні стандарти обслуговування клієнтів, політика щодо персоналу: адаптація, навчання, мотивація, централізована структура прийняття
2.Встановлення цілей	Стратегічна мета: збереження стабільності в умовах війни; Тактичні цілі: оптимізація логістики, цифровізація, розширення клієнтської бази Операційні цілі: мінімізація втрат, підвищення обслуговування
3.Ідентифікація подій	Виявлення потенційних подій: загострення бойових дій, коливання валют, зміна споживчих уподобань Аналіз тенденцій через звітність, моніторинг ринку, ЗМІ, соціальні мережі
4.Оцінка ризиків	Класифікація за імовірністю та впливом; Матриця ризиків (низький, середній, високий рівень); SWOT-аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз
5.Реагування на ризики	Автоматизація процесів, резервні фонди; Альтернативні логістичні маршрути; Адаптивна маркетингова стратегія; Програми лояльності для персоналу
6.Контрольні заходи	Щоденний моніторинг залишків; впровадження ІТ-систем управління постачанням; регулярні внутрішні аудити
7.Інформація і комунікація	Звітність із ризик-менеджменту на рівні топ-менеджменту; внутрішні канали зворотного зв'язку; прозора комунікація з клієнтами у соцмережах
8.Моніторинг	Постійний перегляд ефективності заходів; аудити, зворотній зв'язок, ключові показники (KPI); адаптація стратегії за нових умов

Джерела: складено автором на основі [18]

Перш за все варто звернути увагу на операційні ризики, які безпосередньо впливають на щоденне функціонування підприємства. Для їх зниження компанія активно впроваджує автоматизовані системи управління логістикою та товарними залишками. Завдяки цьому вдається зменшити вплив людського фактору, підвищити точність обліку та уникнути помилок у постачанні. В умовах воєнної загрози надзвичайно важливим стає використання альтернативних логістичних маршрутів. «Сільпо» адаптує свої канали поставок з урахуванням актуальної ситуації в регіонах, залучаючи регіональні хаби та локальних постачальників, що дозволяє підтримувати безперебійність поставок. Крім того, системи контролю залишків дозволяють точно прогнозувати попит, вчасно поповнювати склади та уникати перевиробництва чи дефіциту товарів.

Окрім операційної сфери, значний вплив на діяльність підприємства справляють фінансові ризики, які безпосередньо стосуються грошових потоків, стабільності інвестицій та платоспроможності.

Ще однією критично важливою групою є фінансові ризики. Щоб забезпечити стабільність грошових потоків, компанія дотримується централізованої моделі за купівель, що дозволяє оптимізувати витрати, зменшити закупівельні ціни та ефективніше керувати обсягами за купівель. Окрему увагу приділяють управлінню дебіторською заборгованістю: ведеться постійний моніторинг платоспроможності контрагентів, встановлюються чіткі терміни платежів, а у разі затримок використовуються правові інструменти стягнення. У відповідь на зовнішні економічні виклики, «Сільпо» також формує резервні фонди, що дозволяє мати фінансову «подушку» безпеки, а також активно співпрацює з банками щодо відкриття кредитних ліній, що гарантує ліквідність у критичні моменти.

Ефективне функціонування компанії значною мірою залежить і від кадрового складу, тому особлива увага приділяється управлінню

персоналом і мінімізації пов'язаних із цим ризиків. У сфері кадрових ризиків підприємство впроваджує політику утримання кваліфікованого персоналу. Зокрема, реалізуються програми лояльності, які включають бонусні винагороди, медичне страхування, соціальні пакети та внутрішні конкурси. Для зниження ризику дезадаптації нових працівників запроваджено системи адаптації, наставництва та навчання. Крім того, особлива увага приділяється внутрішньому просуванню кадрів, що не лише мотивує працівників залишатися в компанії, а й формує надійний кадровий резерв.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають оперативного реагування не лише на внутрішні, а й на іміджеві виклики, що формуються у зовнішньому середовищі. Саме тому робота з репутаційними ризиками займає окреме місце в системі управління. Не менш важливою є робота з репутаційними ризиками, які можуть завдати шкоди іміджу компанії навіть при відсутності фактичних проблем з якістю. «Сільпо» активно аналізує відгуки клієнтів у різних каналах - гаряча лінія, соціальні мережі, маркетплейси. Ідентифіковані скарги фіксуються та обробляються службами підтримки, що дозволяє швидко вирішувати проблеми. Водночас ведеться постійний моніторинг інформаційного простору (ЗМІ, блоги, соцмережі) з метою виявлення потенційно загрозливої інформації. Прозора комунікація з клієнтами, включаючи публічні заяви у разі інцидентів, зміцнює довіру до бренду.

Окрім внутрішніх чинників, вагому роль у визначенні ризиків відіграє зовнішнє середовище, особливо політична та економічна нестабільність. У цих умовах підприємство адаптує свої стратегії для забезпечення стійкості до глобальних викликів.

Політичні та економічні ризики, що пов'язані з війною, нестабільним законодавством та макроекономічними коливаннями, змушують компанію формувати довгострокову стратегію адаптації. Один із напрямів - диверсифікація постачальників. «Сільпо» не залежить від одного партнера:

у кожній категорії є кілька постачальників, а частина товарів закуповується у місцевих виробників. Це дозволяє швидко переорієнтувати логістику у разі втрати окремого ланцюга постачання. Гнучка цінова політика і адаптивна маркетингова стратегія дозволяють реагувати на зміни купівельної спроможності, зберігаючи обсяги продажів та лояльність клієнтів.

Таким чином, система управління ризиками в «Сільпо» охоплює широкий спектр напрямів і базується на сучасних практиках, що відповідають умовам нестабільного зовнішнього середовища. Впроваджені заходи дозволяють не лише мінімізувати негативний вплив ризиків, а й сформувати проактивну модель реагування на загрози, що робить компанію більш стійкою до майбутніх викликів.

Комплексний характер реалізованих заходів дозволяє говорити про системний підхід до ризик-менеджменту на підприємстві. Оцінка результатів цих заходів дає змогу оцінити їхню ефективність та виявити сильні сторони застосованої моделі. Разом із впровадженням зазначених заходів, компанія постійно аналізує їхню ефективність за допомогою кількісних та якісних показників. Наприклад, зменшення середнього часу доставки на 12%, стабілізація рівня задоволеності клієнтів на рівні 87% (за результатами внутрішніх опитувань), а також скорочення фінансових втрат через прострочену дебіторську заборгованість на 8% свідчать про результативність ризик-менеджменту.

Для зручності та наочності реалізовані заходи систематизовано в таблиці 2.4, яка дозволяє зіставити очікувані результати з фактичними досягненнями у ключових напрямках управління ризиками.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності реалізованих ризик-менеджменту в ТОВ
«Сільпо-Фуд»

Тип ризиків	Заходи	Очікуваний	Фактичний
-------------	--------	------------	-----------

		результат	ефект
Операційний	Автоматизація логістики, контроль залишків	Скорочення затримок, уникнення дефіциту	Зменшення затримок на 12%, відсутність перебоїв у 92% магазинів
Фінансовий	Централізовані закупівлі, резервний фонд	Оптимізація витрат, підвищення стабільності	Витрати скорочено на 7%, стабілізовано обігові кошти
Кадровий	Програми лояльності, внутрішнє просування	Утримання кадрів, підвищення мотивації	Плинність знижена на 9%, внутрішніх підвищень +14%
Репутаційний	Моніторинг соцмереж, обробка скарг	Збереження позитивного іміджу	94% звернень опрацьовано протягом 24 годин
Політичний\ економічний	Диверсифікація постачальників, співпраця з локальними виробниками	Підвищення стійкості до зовнішніх викликів	Частка локальних поставок зросла на 15%, гнучке ціноутворення забезпечило стабільні обсяги продажів

Джерела: складено автором на основі [15 с.76, 20]

Аналіз ефективності реалізованих заходів управління ризиками у ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про їх практичну результативність у ключових напрямках діяльності компанії. Як показано в таблиці 2.4, усі критичні групи ризиків продемонстрували позитивну динаміку: зменшення операційних збоїв, стабілізація фінансових показників, покращення внутрішньої кадрової політики та активне реагування на репутаційні виклики. Такий підхід забезпечує не лише короткострокову стабільність, а й формує основу для довгострокового розвитку підприємства.

Ще одним важливим елементом у побудові ефективної системи ризик-менеджменту є визначення так званих ключових показників ризиків

(KRI – Key Risk Indicators), які дають змогу кількісно відстежувати зміни у рівні загроз. У ТОВ «Сільпо-Фуд» до таких показників можуть належати: частка затримок постачання у відсотковому вираженні, рівень залишків товарів понад норму, відсоток незадоволених клієнтів, частка дебіторської заборгованості з простроченням понад 30 днів тощо. Ведення динаміки цих показників дозволяє виявляти ризики ще до того, як вони матеріалізуються.

Крім того, важливо забезпечити регулярний аудит ефективності впроваджених заходів. У ТОВ «Сільпо-Фуд» щоквартально проводяться внутрішні оцінки ефективності ризик-менеджменту, що включають опитування керівного персоналу, аналіз показників та зворотний зв'язок від клієнтів. На основі цих оцінок відбувається коригування стратегії реагування та оновлення карти ризиків.

Таким чином, система ризик-менеджменту постійно адаптується до нових викликів, зберігаючи свою гнучкість та результативність у нестабільному середовищі.

Надалі доцільно проаналізувати, як ці заходи інтегруються в загальну карту ризиків компанії та які напрями потребують подальшого моніторингу й удосконалення.

Таким чином, впровадження заходів ризик-менеджменту на основі моделі COSO ERM дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» системно підходити до управління ризиками, забезпечуючи послідовність дій, прозорість прийняття рішень і чіткий розподіл відповідальності. Результати впроваджених заходів свідчать про зниження впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на операційну діяльність, підвищення рівня готовності до кризових ситуацій і посилення загальної стійкості підприємства. Це створює умови для сталого розвитку компанії та ефективного досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження в рамках підготовки кваліфікаційної роботи бакалавра автор дійшов до наступних висновків теоретичного та практичного характеру:

1. У результаті дослідження сутності економічного ризику було систематизовано основні підходи до його визначення, узагальнено типологію ризиків за різними критеріями, а також розкрито вплив ризиків на управлінські рішення в бізнес-організації. Встановлено, що ризик є об'єктивним та постійним супутником підприємницької діяльності, що вимагає системного підходу до його ідентифікації, оцінки та управління. Ризики мають багатофакторну природу, ігнорування якої може призвести до суттєвих фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності підприємства або повного припинення діяльності. Запропоновано розглядати ризик не лише як загрозу, але і як можливість для отримання додаткового прибутку в разі ефективного управління ним. Це дає змогу розглядати ризик як інтегральну складову сучасного управлінського мислення, яка повинна враховуватись у процесі стратегічного планування.

2. Було систематизовано методи аналізу ризиків, зокрема якісні (SWOT-аналіз, експертні оцінки, діагностика середовища) та кількісні (статистичні, імовірнісні, імітаційне моделювання). Встановлено, що у сучасних умовах нестабільності оптимальним є комбінований підхід до аналізу ризиків, який дозволяє поєднувати оперативність і гнучкість якісних методів із точністю та обґрунтованістю кількісного аналізу. Вказано на актуальність використання цифрових інструментів аналітики (зокрема програм ERP-класу) як складової сучасного ризик-менеджменту. Використання таких інструментів підвищує точність прогнозування ризиків і дозволяє оперативніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

3. На основі вивчення наукової літератури, статтях практики управління ризиками сформовано концептуальну модель системи ризик-

менеджменту, яка включає: ідентифікацію ризиків, оцінку ступеня загрози, розробку заходів реагування, моніторинг і зворотний зв'язок. Наголошено на необхідності інтеграції системи управління ризиками в загальний контур стратегічного планування підприємства. Підкреслено, що лише системний і структурований підхід до управління ризиками здатен забезпечити довгострокову стабільність організації.

4. Під час проходження переддипломної практики на ТОВ «Сільпо-Фуд» було здійснено глибокий аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків підприємства. Виявлено, що ключовими зовнішніми загрозами є економічна нестабільність, інфляційні коливання, воєнні дії, посилення конкуренції, коливання попиту, законодавчі зміни та кіберзагрози. Серед внутрішніх ризиків визначено: операційні перебої (збої у логістиці, нестача товару), кадрові ризики (висока плинність персоналу, втрата ключових працівників), фінансові труднощі (падіння рентабельності, нерівномірність надходжень) та організаційні недоліки.

5. Проведено ранжування виявлених ризиків із використанням матриці ризиків, що дозволило оцінити їх імовірність і ступінь впливу на функціонування підприємства. Також було здійснено SWOT-аналіз, який дав змогу співвідносити виявлені загрози з внутрішніми слабкими сторонами та виявити точки потенційної нестабільності. На основі аналізу сформульовано висновок, що найбільш критичними для підприємства є ризики, пов'язані з зовнішніми макроекономічними факторами, тоді як внутрішні ризики здебільшого можуть бути знижені шляхом належного управління. Застосування цих інструментів дозволяє більш чітко структурувати загрози та вчасно приймати профілактичні управлінські заходи.

6. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Запропоновано впровадити внутрішній регламент з управління ризиками, сформувати окрему відповідальну групу або підрозділ, автоматизувати процеси виявлення та

моніторингу ризиків за допомогою ІТ-рішень, здійснювати регулярне навчання персоналу щодо ризик-орієнтованого мислення та посилити роль аналітичних інструментів у процесі ухвалення управлінських рішень. Акцент зроблено на необхідності формування ризик-культури як складової організаційної культури в цілому. Упровадження таких змін сприятиме підвищенню загальної адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та посиленню його конкурентних переваг.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Сутність економічного ризику. Управління ризиком в економіці URL:
https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Нужна%20готовий%202024/page9.html
2. Ризик економічний. Фармацевтична енциклопедія. URL:
<https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1107/rizik-ekonomichnij>
3. Донець Л.І.. Економічні ризики та методи їх вимірювання URL:
https://shron1.chtyvo.org.ua/Donets_Liubov/Ekonomichni_ryzyky_ta_metody_yikh_vymiriuvannia.pdf?PHPSESSID=locdenn9sob03jkftuh2tllru0
4. Ідентифікація і класифікація ризиків. URL:
<https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv>
5. Аналіз та методи оцінки ризиків. URL:
https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_uploadD1%8F.
6. Методи оцінки ризиків установ та організацій. URL:
<https://studfile.net/preview/7429625/page:52/>
7. Оцінка та аналіз ризиків: процес і методи URL:
<https://visuresolutions.com/uk/>
8. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. URL:
<https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/8.pdf>
9. Самойленко В.В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. URL:
https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/7.pdf
10. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>

11. Ріщук Л.І. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/23-2018/58.pdf>
12. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2018 рік. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF?utm_source=chatgpt.com
13. ТОВ «Сільпо-Фуд» – компанія. Mind.ua URL: <https://mind.ua/companies/434-silpo-fud>
14. Фінансові результати "Сільпо" за минулий рік і плани до 2025-го. URL: <https://allretail.ua/news/72063-finansovi-rezultati-silpo-za-minuliy-rik-i-plani-do-2025-go>
15. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Звіт 2024 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>
16. Кузьменко В.О. Розробка антикризової фінансової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/17468/1/>
17. ТОВ «Сільпо-Фуд». Емітент: офіційний сайт URL: <http://silpo-fud.emitents.net.ua/ua/mess?p=2>
18. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навчальний посібник URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/MARKETING.--2020.pdf
19. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>
20. Шаріпов О.«Файно Маркет» злетів на 24%, «Ашан» у мінусі. Як змінилися доходи продуктових ритейлерів у 2024 році. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na-24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920>
21. Сільпо: офіційний сайт. URL: <https://silpo.ua/>