

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління і адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Вдосконалення управління ризиками на підприємствах
малого бізнесу**

Виконав:

Волошин Олександр Іванович
студент спеціальності
073 Менеджмент
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

Устік Тетяна Володимирівна
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Дорофєєв Олександр Вікторович
д.е.н., професор кафедри публічного управління та
адміністрування Полтавського державного
аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління і
адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 Менеджмент

ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:
Завідувач кафедри
« ____ » _____
Олена
СЛАВКОВА
2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Волошину Олександрю Івановичу

1. Тема роботи: Вдосконалення управління ризиками на підприємствах малого бізнесу

2. База практичного дослідження: ФОП «Волошин О.І.» Миргородського району
Полтавської області

Науковий керівник роботи: Устік Тетяна Володимирівна, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від №1896-н від 24.07.2023р.

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 14.08.2024

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

показники бухгалтерської, статистичної та податкової звітності діяльності ФОП;

законодавчі та нормативні документи, які регулюють діяльність підприємства;

наукові статті та монографії провідних вчених з тематики дослідження;

результати власних досліджень та Інтернет джерела.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методологічні основи управління ризиками підприємств малого бізнесу, проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства; дослідити стан бізнес-середовища підприємства; оцінити ефективність управління ризиками на підприємстві; обґрунтувати системи захисту діяльності підприємства від ризиків; визначити напрями удосконалення управління інноваційними ризиками в торговельному підприємстві, обґрунтувати необхідність використання карта ризиків як елементу програми управління ризиками

6. Дата видачі завдання

«12 » вересня 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень-жовтень 2023р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	листопад 2023р.-березень 2024р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	квітень-червень 2024р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024р.	виконано
6	Рецензування кваліфікаційної роботи	липень 2024р.	виконано
7	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 1 серпня 2024р.	виконано
8	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	9 серпня 2024р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	14серпня 2024р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	16 серпня 2024р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	21-22 серпня 2024р.	

Студент _____

Олександр ВОЛОШИН

Керівник роботи _____

Тетяна УСТІК

Перевірку на автентичність проведено _____

Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту _____

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Волошин О.І. Вдосконалення управління ризиками на підприємствах малого бізнесу. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена пошуку шляхів удосконалення управління ризиками на підприємствах малого бізнесу. В першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи управління ризиками на підприємствах малого бізнесу, охарактеризовано види ризиків, розглянуто процес управління ризиками та базові методи та показники оцінювання ймовірності ризиків. Крім того автором досліджені особливості управління стратегічними ризиками підприємства.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано його бізнес-середовище. Крім того, проведено SWOT-аналіз, PEST та QUEST-аналіз торговельного підприємства. Також проведено оцінювання ефективності бізнес-процесів роздрібного підприємства та розрахунок обмежень та рівнів для вибору пріоритетів засобів зниження ризиків.

В третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління ризиками на підприємства. Автором представлена тривимірна модель управління ризикостійкістю підприємств, матриця обрання оптимального методу управління ризиками торговельних підприємств та орієнтовна програма управління ризиками для досліджуваного підприємства. Запропоновано здійснювати аналіз схильності підприємства до інноваційного ризику за допомогою інтегрального показника оцінки та здійснено його оцінювання на досліджуваному підприємстві. Обґрунтовано послідовність розробки карти ризиків підприємства та необхідність її запровадження задля удосконалення управління ризиками підприємства.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, малий бізнес, роздрібна торгівля, торговельне підприємство, бізнес-процеси, продовольчі товари.

SUMMARY

Voloshin O.I. Improvement of risk management at small business enterprises. Qualification work on specialty 073 "Management" EP "Administrative management", SNAU, Sumy-2024. Manuscript.

The qualification work is devoted to the search for ways to improve risk management at small business enterprises. In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of risk management at small business enterprises were investigated, the types of risks were characterized, the risk management process and basic methods and indicators for assessing the probability of risks were considered. In addition, the author investigated the peculiarities of strategic risk management of the enterprise.

The second chapter presents the organizational and economic characteristics of the enterprise under study, and analyzes its business environment. In addition, a SWOT analysis, PEST and QUEST analysis of the trading company were conducted. An assessment of the effectiveness of the retail enterprise's business processes and the calculation of limits and levels for the selection of priorities for risk reduction were also carried out.

The third section substantiates the directions for improving risk management at enterprises. The author presents a three-dimensional model of enterprise risk management, a matrix for choosing the optimal risk management method for trade enterprises, and an approximate risk management program for the enterprise under study. It is proposed to carry out an analysis of the enterprise's propensity to innovative risk with the help of an integral evaluation indicator, and its evaluation was carried out at the investigated enterprise. The sequence of development of the enterprise's risk map and the necessity of its implementation in order to improve the enterprise's risk management are substantiated.

Key words: risk, risk management, small business, retail trade, trade enterprise, business processes, food products.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретично-методичні маркетингового управління політикою розподілу продукції підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Організація управління ризиками на підприємстві	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз бізнес-середовища підприємства	27
2.3 Оцінювання ризиків діяльності роздрібного підприємства	35
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення управління ризиками підприємства	42
3.1 Обґрунтування системи захисту діяльності підприємства від ризиків	42
3.2 Удосконалення управління інноваційними ризиками в торговельному підприємстві	51
3.3 Карта ризиків як елемент програми управління ризиками	59
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Істотним чинником ризику у сучасних умовах є тенденція до глобалізації економіки. Більшість проблем, пов'язаних з управлінням ризиком, у сучасних умовах можна вирішити доволі оперативно за допомогою підвищення стратегічної значущості ризику-менеджменту на рівні підприємств, введенням нових координуючих механізмів, що дають компаніям змогу працювати в одному напрямку, не відхиляючись від вказаної траєкторії.

Управління організаціями здійснюється на основі врахування можливих бізнес-ризиків. Проте, на прийняття рішень при управлінні підприємствами впливає об'єктивна невизначеність, яка має вплив на кінцевий результат підприємницької діяльності. За таких обставин, мета з якою приймалося певне управлінське рішення може бути не досягнутою. Для ефективного функціонування в умовах сьогодення, власник-підприємець повинен вміти оцінювати ступінь ризику та вміти керувати ним в умовах невизначеності. Варто також згадати, що підприємницька діяльність напряду пов'язана з ризиками, тому визначення майбутніх управлінських рішень має відбуватися за умови їх адекватної оцінки. Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне дослідження сутності, значення та особливостей управління ризиками на підприємствах малого бізнесу та розробка науково-практичних пропозицій з метою його удосконалення.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- вивчення особливостей управління ризиками підприємств малого бізнесу;
- здійснення організаційно-економічної характеристики підприємства;
- оцінювання бізнес-середовища підприємства;
- оцінка управління ризиками на підприємстві;

- обґрунтування системи захисту діяльності підприємства від ризиків;
- удосконалення управління інноваційними ризиками в торговельному підприємстві
- обґрунтування використання карти ризиків як елементу програми управління ризиками.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками на підприємствах малого бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних питань управління ризиками на підприємствах малого бізнесу.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики підприємства); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін підприємства, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; внутрішні дані підприємства за досліджуваний період, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть слугувати базою для подальших теоретичних, методологічних та практичних досліджень в сфері вдосконалення управління ризиками на підприємствах малого бізнесу. Результати дослідження дозволяють в досліджуваному підприємстві окреслити стратегічні напрямки удосконалення управління ризиками.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми пошуку шляхів удосконалення управління ризиками на підприємствах малого бізнесу.. При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист:

- розроблена матриця вибору оптимального методу управління ризиками підприємства та орієнтовна програма управління ризиками;
- запропоновано використання інтегрального показнику для оцінки схильності торгового підприємства до інноваційного ризику;
- обґрунтовано використання карти ризиків як елементу управління ризиками на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на трьох наукових конференціях:

Міжнародній науково-практичній конференції «*International scientific-practical conference. Actual problems of economics, accounting, management and law: conference proceedings*» (August 22, 2023, Bratislava, Slovakia); 29-й Міжнародній науково-практичній конференції «*Технології XXI сторіччя*» (20-22 листопада 2023р, м. Суми); XVI Міжнародній науково-практичній конференції «*Маркетингове забезпечення продуктового ринку*» (14 травня 2024 року, м. Полтава) та увійшли у збірник доповідей.

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 3 наукових працях загальним обсягом 0,8 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст розміщений на 72 сторінках комп'ютерного тексту, містить 24 таблиці, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Функціонування торговельних підприємств у сучасних умовах вимагає посилення ринкової орієнтації та активізації комерційних відносин як у виробництві, так і в торгівлі. Ризиковість діяльності торговельних компаній у період війни є досить високою, тому застосування методологій управління ризиками є надзвичайно актуальним. Система ризик-менеджменту є необхідною частиною загальної системи управління бізнесом. Водночас, управління ризиками в рамках проектів, що реалізуються компанією, є невід'ємною складовою системи управління проектами. Часто постає питання інтеграції та узгодженості між цими двома підсистемами, оскільки одні й ті ж ризики можуть впливати як на проекти, так і на операційну діяльність [7, С. 20].

Управління ризиками підприємства – це динамічна сфера, що зосереджена на виявленні та мінімізації ризиків, з якими стикаються організації. Ці ризики можуть бути як специфічними для певної галузі, так і загальними, такими як кіберзагрози, що торкаються майже кожної компанії в 21 столітті.

Структура управління ризиками підприємства є важливим інструментом, який допомагає ідентифікувати, перерахувати та оцінити потенційні ризики для різних підрозділів організації. Для досягнення фінансового та загального успіху підприємство повинно бути обізнане про можливі ризики, які можуть вплинути на його безпеку, репутацію, прибуток та діяльність. Ігнорування ризиків та методів їх зменшення може призвести до серйозних негативних наслідків для підприємства [10, С. 104].

Ризик підприємницької діяльності – це ймовірність виникнення ситуацій або подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства. Це будь-яка невизначеність, що може призвести до фінансових втрат, операційних

проблем або інших несприятливих наслідків. Ознаки ризиків підприємництва наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Ознаки ризику підприємницької діяльності

Джерело: узагальнено автором за [17]

Класифікація господарських ризиків є результатом упорядкування великої кількості ризиків, що виникають у господарській діяльності підприємства, на основі певних критеріїв. Більшість дослідників вважає, що ефективність управління господарськими ризиками значною мірою залежить від класифікації їх різновидів. Однак у наукових працях часто бракує зв'язку між запропонованими авторами класифікаціями ризиків і питаннями, що стосуються визначення джерел і рівнів ризиків, а також розробки заходів для їх оптимізації.

При формуванні стратегій для протистояння та усунення можливих загроз спершу варто виділити основні причини виникнення ризиків, розділяючи їх на контрольовані та неконтрольовані, а також внутрішні і зовнішні. Для неконтрольованих факторів слід застосовувати методи визначення оптимальної стратегії чи поведінки в умовах ризику, викликаного невизначеністю. Щодо

зовнішніх чинників, важливо організовувати діяльність таким чином, щоб пом'якшувати їх негативний вплив і водночас використовувати сприятливі можливості. До зовнішніх ризиків відносяться: непередбачені дії конкурентів; політична та соціальна нестабільність; зміни в галузі та на міжнародному рівні.

Внутрішні фактори, що виникають на рівні компанії, включають: низьку якість роботи; помилки в прийнятті та реалізації управлінських рішень; непередбачені зміни в процесі постачання та збуту; недостатність бізнес-інформації для ухвалення адекватних рішень і фінансові проблеми в організації.

Підприємства малого бізнесу, що працюють на ринку продовольчих товарів, стикаються з різноманітними ризиками, які можуть вплинути на їхню діяльність (табл. 1.1).

Звісно, це не весь перелік ризиків, з якими може зіткнутись торговельне підприємство. Однак торговельним підприємствам важливо регулярно аналізувати ці ризики та розробляти стратегії для їх управління та мінімізації.

У сучасному середовищі управління ризиками вимагає використання спеціалізованих знань і навичок для розробки інтегрованих систем управління. Щоб вижити в конкурентному ринковому середовищі, підприємствам потрібно приймати обґрунтовані рішення щодо ризиків, спрямованих на створення конкурентних переваг за допомогою ефективного управління. Це передбачає уникання необґрунтованих ризиків, прийняття лише допустимих небезпек, своєчасне мінімізування їхнього впливу та диверсифікацію ризиків [14, С. 184-185].

Роль ризик-менеджменту в управлінні підприємствами забезпечується через наступні ключові аспекти: ефективне використання наявних та залучення додаткових ресурсів для стимулювання розвитку; посилення конкурентних переваг і здатності їх створювати, розвивати та ефективно використовувати; прогнозування середньо- і довгострокових ринкових умов; вибір стратегій і тактик для продуктів і послуг на відповідних ринках і своєчасне коригування їх реалізації; професійне управління ризиками, включаючи мінімізацію ризику як

джерела небезпеки та використання ризику як умови для отримання додаткового доходу [26, С. 93].

Таблиця 1.1 – Види ризиків торговельного підприємства

Група ризиків	Вид ризику	Характер впливу
Фінансові ризики	Коливання валютних курсів	Впливають на підприємства, що імплементують або експортують товари за кордон
	Кредитний ризик	Можливість неплатежів від покупців або партнерів.
	Ліквідність	Проблеми з доступністю коштів для покриття короткострокових зобов'язань.
	Ризики зростання витрат	Зміни в цінах на сировину, енергію або послуги.
Операційні ризики	Перебої в постачанні	Проблеми з доставкою товарів від постачальників або дефіцит товарів на складі
	Якість продукції	Неналежна якість товарів може призвести до повернень і втрати репутації
	Технічні збої	Проблеми з обладнанням, системами обліку або інформаційними технологіями
	Управління запасами	Неправильне управління запасами може призвести до переповнення складу або дефіциту товарів.
Ризики, пов'язані з ринком	Зміни в попиті	Коливання споживчого попиту або сезонні зміни
	Конкуренція	Непередбачувані дії конкурентів, такі як зміни цін або введення нових продуктів
	Зміни в законодавстві	Нормативні зміни, які можуть вплинути на операції або витрати.
Юридичні ризики	Порушення контрактів	Ризик виникнення спорів з постачальниками або клієнтами
	Регуляторні вимоги	Невиконання нормативних вимог, що може призвести до штрафів або санкцій
	Захист інтелектуальної власності	Втрати від піратства або неправомірного використання торгових марок
Репутаційні ризики	Публічні скандали	Негативна інформація або критика, що поширюється в медіа або соціальних мережах
	Сервіс та обслуговування клієнтів	Низька якість обслуговування може вплинути на лояльність клієнтів.
Безпекові ризики	Фізичні загрози	Крадіжки, вандалізм, або фізичні атаки на підприємство.
	Кіберзагрози	Хакерські атаки, віруси, або інші види кіберзлочинності.
Екологічні та соціальні ризики	Екологічні катастрофи	Природні катастрофи або забруднення навколишнього середовища.
	Соціальні зміни	Суспільні рухи або зміни в споживачьких уподобаннях, що можуть вплинути на бізнес.

Джерело: узагальнено автором за [33, С. 53]

Процес управління ризиками включає серію кроків, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, контролювання зменшення ризиків, що можуть вплинути на ефективність стратегії підприємства (рис. 1.2)

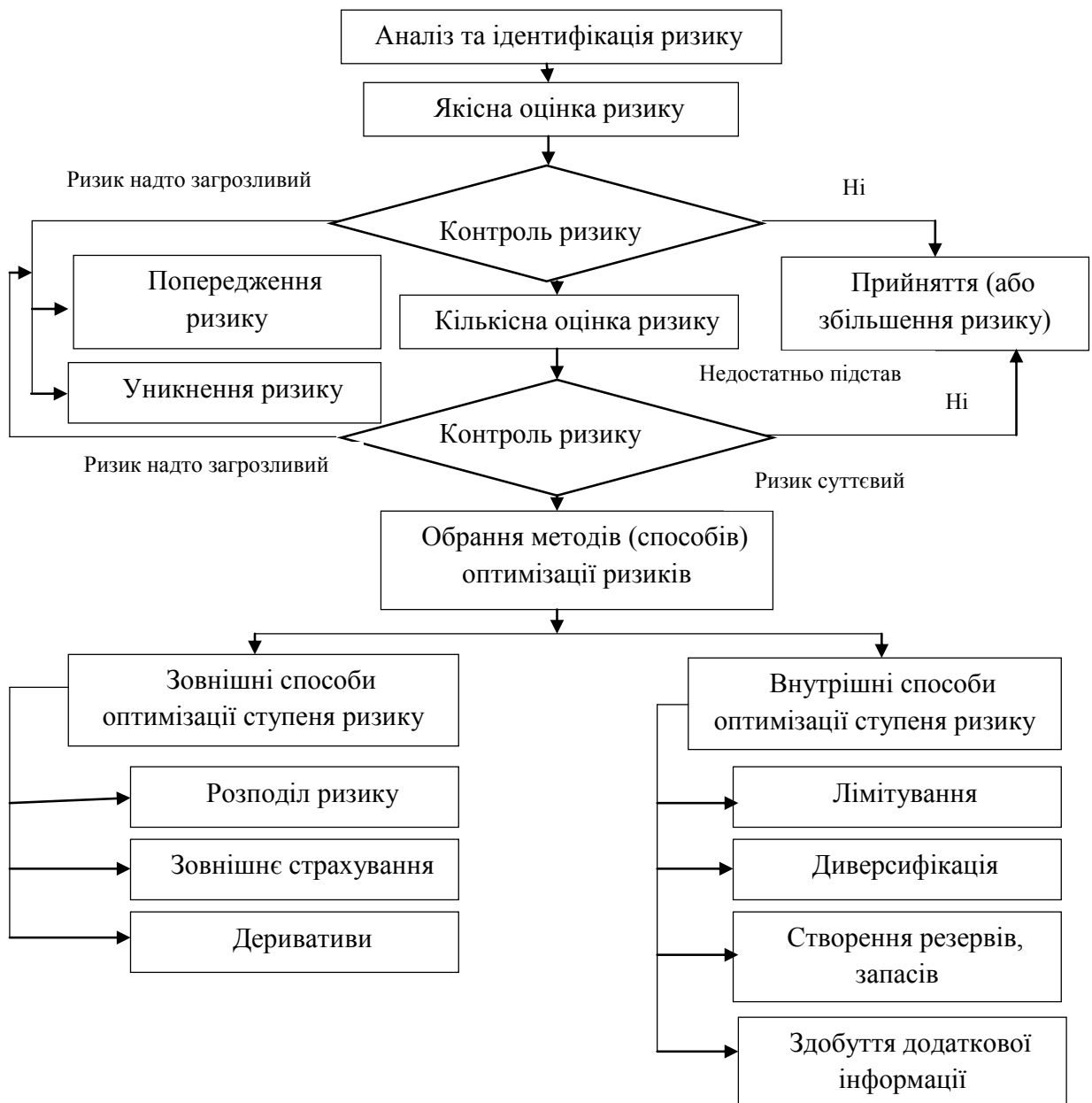


Рисунок 1.2 – Процес управління ризиками

Джерело: узагальнено автором за [7, С. 21]

Оцінка ймовірності ризику є критично важливою для ефективного управління ризиками в підприємстві. Існує кілька методів та показників, які використовуються для оцінки ймовірності ризиків. Варто зазначити, що якісна оцінка ризиків є особливо складною і вимагає глибоких знань у теорії економіки,

бізнесу та фінансів, а також спеціальних знань для підготовки фахівця в конкретній галузі, практичного досвіду та інтуїції в певній сфері економічної діяльності. Наукова література підкреслює важливу проблему застосування багатьох методів якісної оцінки, які часто не повною мірою відображають реальний стан справ. Це зумовлено тим, що ці методи розроблялися західними економістами для західних компаній і не враховують специфіку економічної системи України. Результати якісного аналізу ризиків слугують основою для кількісного аналізу [8, С. 45].

На відміну від якісних методів, кількісні методи оцінки дозволяють чисельно визначити рівень окремих ризиків і ризиків певного виду діяльності в цілому. Аналіз джерел інформації показує, що при кількісній оцінці ризиків використовуються різні методи, вибір яких залежить від виду та джерел ризику, характеристик сфери і виду діяльності, фінансового стану та розміру підприємства. Загалом ці методи поділяються на об'єктивні (які використовують характеристики випадкових процесів на основі даних, що не залежать від особистих думок) і суб'єктивні (які базуються на експертних оцінках ризику). Основні методи оцінки ймовірності ризиків зазначені в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Базові методи та показники оцінювання ймовірності ризиків

Методи оцінки	Показники
Квалітативні методи: — Експертні оцінки — Метод Дельфі — SWOT-аналіз	Індекс ризику: — Індекс ймовірності
Кількісні методи: — Статистичний аналіз — Моделювання ймовірностей	Оцінка впливу: — Матриця ризиків — Скорингова система
Сценарний аналіз: — Оцінка сценаріїв	Кількісне моделювання: — Моделювання Монте-Карло — Дерево рішень
Аналіз експертних оцінок та опитувань: — Опитування	Бенчмаркінг: — Порівняння

Джерело: узагальнено автором за [13]

В табл. 1.3 зведено переваги й недоліки основних методів оцінки ступеню ризику. Комбінація цих методів і показників дозволяє підприємствам комплексно

оцінювати ймовірність ризиків і ефективно управляти ними для досягнення стратегічних цілей. Для проведення ефективного комплексного аналізу ризиків підприємства важливо зібрати та систематизувати достовірну інформацію про його діяльність, а також виявити ключові фактори, які суттєво впливають на ризики.

Таблиця 1.3 – Головні переваги та недоліки методів оцінки ступеня ризику

КАТЕГОРІЯ МЕТОДІВ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Статистичний аналіз	- ґрунтується на реальних даних і фактах; -використовує історичні дані для прогнозування ймовірності ризику. - може виявити тренди, які можуть бути корисними для прогнозування майбутніх ризиків	- точність результатів залежить від якості та повноти історичних даних. - може не враховувати нові або непередбачені ризики - може бути складним у реалізації та вимагає спеціалізованих знань для аналізу.
Моделювання Монте-Карло	- може моделювати складні ситуації і варіанти розвитку . - дозволяє враховувати невизначеність і варіабельність даних при прогнозуванні ризиків. -надає можливість візуалізувати результати, що полегшує розуміння ризиків.	-вимагає складних розрахунків і може бути технічно важким у реалізації. - результати залежать від точності моделей і припущень -потребує значних обчислювальних ресурсів та спеціалізованого програмного забезпечення.
Аналіз дерева рішень	- надає чітку структуру для оцінки різних варіантів і наслідків рішень. -може включати різні сценарії і варіанти рішень, - легко візуалізує різні варіанти рішень і їх наслідки.	-може бути складним для великих і складних проектів, де є багато варіантів і залежностей. -може бути недостатньо точним для складних або нестандартних ситуацій.
Регресійний аналіз	- може надати точні оцінки ймовірностей на основі статистичних моделей. - дозволяє виявити і проаналізувати залежності між змінними, що може допомогти в прогнозуванні ризиків. - допомагає в розробці стратегій на основі отриманих результатів.	- результати можуть бути неточними, якщо модель не враховує всі значущі змінні або якщо дані неповні. -може бути обмеженим при аналізі складних і нелінійних залежностей. -потребує великої кількості якісних даних для отримання надійних результатів.
Аналіз чутливості	- допомагає виявити найбільш впливові фактори ризику та їх ефект. - може бути використаний для аналізу чутливості до різних змінних і сценаріїв. - легко реалізувати і зрозуміти.	- може не враховувати всі можливі взаємозв'язки між змінними. - може бути обмеженим при аналізі нелінійних або складних взаємозв'язків. -результати залежать від точності використовуваних моделей

Джерело: узагальнено автором за [16]

Для врахування особливостей різних видів ризиків слід використовувати різні методи кількісної оцінки, які базуються на результатах якісного аналізу, з урахуванням специфіки та умов застосування як якісних, так і кількісних методів оцінки ризику.

Управління стратегічними ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінку та контроль ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства на ринку та його конкурентні переваги. Іншими словами, це процес управління факторами невизначеності, що можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей підприємства. Трансформація управління ризиками може дозволити компанії підняти цю функцію з рівня окремого підрозділу до загальноорганізаційного рівня. У такому випадку ризики більше не вважаються виключно відповідальністю підрозділу управління ризиками. Кожен бізнес-підрозділ, функціональний підрозділ та працівник стають відповідальними за ризики в межах своєї компетенції. Це дозволяє організації ефективніше реалізовувати стратегію і досягати своїх цілей, адекватно реагуючи на ризики та дотримуючись нормативних вимог [22, С. 108-109].

Сьогодні менеджери часто зосереджені на страхуванні від різноманітних ризиків, але найсерйозніші з них, здатні зруйнувати всі досягнення компанії, залишаються непоміченими. Ринкові, кредитні та операційні ризики, які легко ідентифікувати та управляти ними, піддаються успішній кількісній оцінці. Однак, при значній увазі до традиційних і галузевих ризиків, стратегічні ризики часто залишаються поза увагою. Хоча їх важко ідентифікувати і кількісно оцінити, ці дії є критично важливими. Сучасне управління віддає перевагу методам, які базуються на оцифрованих цілях (так звані KPI — Key Performance Indicators), що легко піддаються оцінці. Стратегічні ризики, як і інші, несуть як загрози, так і можливості, які можуть сприяти підвищенню вартості бізнесу або принаймні збереженню її на поточному рівні [27, С. 150].

Перша група стратегічних ризиків включає галузеві ризики, характерні для конкретної галузі та обумовлені її особливостями. При оцінці галузевих ризиків слід враховувати, що галузь розглядається як єдиний об'єкт ризику, де всі

учасники взаємозалежні. Основний ризик цієї групи полягає у зниженні прибутковості галузі через негативні чинники, які впливають на всі компанії однаковим чином.

Друга група стратегічних ризиків охоплює технологічні ризики. У бізнесі технологічні переходи зазвичай відбуваються двома шляхами: з'являється нова технологія, яка робить старі технології та компанії, що на них базуються, застарілими, або створюється нова бізнес-модель, яка може перевершити вже існуючі моделі конкурентів. У таких випадках ринок швидко і суттєво змінюється, і компанії, які не готові до змін, можуть зазнати банкрутства.

Третя група стратегічних ризиків стосується ризику бренду. Потужний бренд має бути символом та гарантом цінності компанії. Четверта група стратегічних ризиків стосується ризиків конкуренції. Поява нового конкурента, який здатний швидше виявляти і краще задовольняти потреби споживачів, а також значно знижувати собівартість виробництва аналогічних товарів, може стати серйозною загрозою для підприємства. Такі конкурентні переваги дозволяють новому гравцеві швидко зайняти значну частку ринку, витісняючи існуючих учасників [22, С. 110].

П'ята група стратегічних ризиків охоплює ризик стагнації. Цей ризик має широкий спектр впливу. Складна ситуація в галузі, що перетворює її на зону неприбутковості, не приносить користі жодному учаснику ринку. Ще однією негативною ситуацією є коли продажі, прибутки і загальна вартість компанії досягають певної межі і перестають зростати. Постійна боротьба за відновлення втраченої вартості після настання стагнації стає основною перешкодою для подальшого розвитку. Період стагнації можна подолати шляхом впровадження інноваційних продуктів і виходу на нові ринки, що може дати новий імпульс для зростання. Інновації є найбільш ефективним методом для боротьби з ризиком стагнації.

Шоста група стратегічних ризиків охоплює ризик провалу нового проєкту. Успіх будь-якого бізнесу безпосередньо залежить від ефективної реалізації нових проєктів, таких як розробка нових продуктів, вихід на нові ринки або залучення

нових клієнтів. Аналогічно, вдосконалення вже існуючого бізнесу також потребує реалізації масштабних проєктів, таких як модернізація ІТ, оптимізація виробничих процесів або раціоналізація ланцюгів постачання. Однак в умовах невизначеності всі прогнози мають певний рівень похибки, і показники ефективності нового проєкту є дійсними лише з певною ймовірністю. Тому, запроваджуючи новий проєкт, компанія бере на себе ризик. Існує ймовірність, що новий продукт або послуга можуть не виявитися технологічно здійсненними, не зацікавити кінцевого споживача, мати проблеми з просуванням або виявитися надто витратними для компанії [10, С. 104].

Остання, але не менш важлива група стратегічних ризиків пов'язана зі змінами в уподобаннях споживачів. Оскільки споживчі вподобання можуть швидко змінюватися, це стосується всіх аспектів продуктів і послуг. Пріоритети споживачів можуть змінюватися від якості до ціни, від рішень до дизайну та бренду. Вони стають більш вимогливими, оскільки їх приваблюють різні дизайни, пропозиції та способи покупки, і вони стають краще проінформованими.



Рисунок 1.3 - Групи стратегічних ризиків

Джерело: узагальнено автором за [22, С. 109].

Кожна зміна в уподобаннях споживачів може поставити під загрозу існуючу бізнес-модель компанії і розмити унікальну ціннісну пропозицію. Ризик, пов'язаний зі споживачами, є дуже поширеним і часто непомітним. Проте глибоке розуміння смаків і поведінки ключових клієнтів може перетворити ризик зміни пріоритетів на можливість значного зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Тенденції роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні відображають як глобальні, так і внутрішні виклики. Після початку повномасштабної війни ринок переживає значні зміни. Через економічні труднощі та зниження доходів населення, попит змістився у бік більш доступних продуктів, зокрема тих, що пропонуються локальними виробниками. Постійні бойові дії та інфраструктурні проблеми суттєво ускладнюють постачання товарів, що змушує ритейлерів шукати нові шляхи доставки та оптимізувати логістичні ланцюги. Ці тенденції відображають адаптацію ринку до нових реалій та потребують від бізнесу гнучкості та здатності швидко реагувати на виклики, щоб забезпечити стійкість та ефективність своєї діяльності.

ФОП Волошин О.І. зареєстровано в с. Григорівщина Полтавської області.

Створений для отримання прибутку через роздрібну торговельну діяльність, процес організації власного бізнесу підприємцем потребує чіткого дотримання бізнес-плану, раціонального використання фінансових ресурсів, а також підтримання пропорцій та балансу між придбаними й використаними ресурсами.

ФОП Волошин О.І. здійснює свою діяльність виключно в селах с. Григорівщина, с. Серебря, с. Серединка Полтавської області через торговельні магазини (рис. 2.1).

Система управління ФОП охоплює комплексний підхід до керування різними аспектами бізнесу, спрямований на забезпечення його ефективності та стабільності. Вона включає не лише стратегічне управління, яке визначає бізнес-цілі та напрями розвитку, а й операційне управління, що охоплює планування та координацію бізнес-процесів.



Рисунок 2.1–Структура ФОП Волошин О.І.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Організаційна структура ФОП Волошин О.І. є ключовим компонентом для розуміння та аналізу системи управління. Вона визначає, як у межах організації розподіляються влада, відповідальність та комунікація. Аналіз цієї структури дозволяє оцінити ефективність розподілу ресурсів і їх взаємодію для досягнення стратегічних цілей. Далі розглянемо організаційну структуру ФОП Волошин О.І. (рис.2.2).

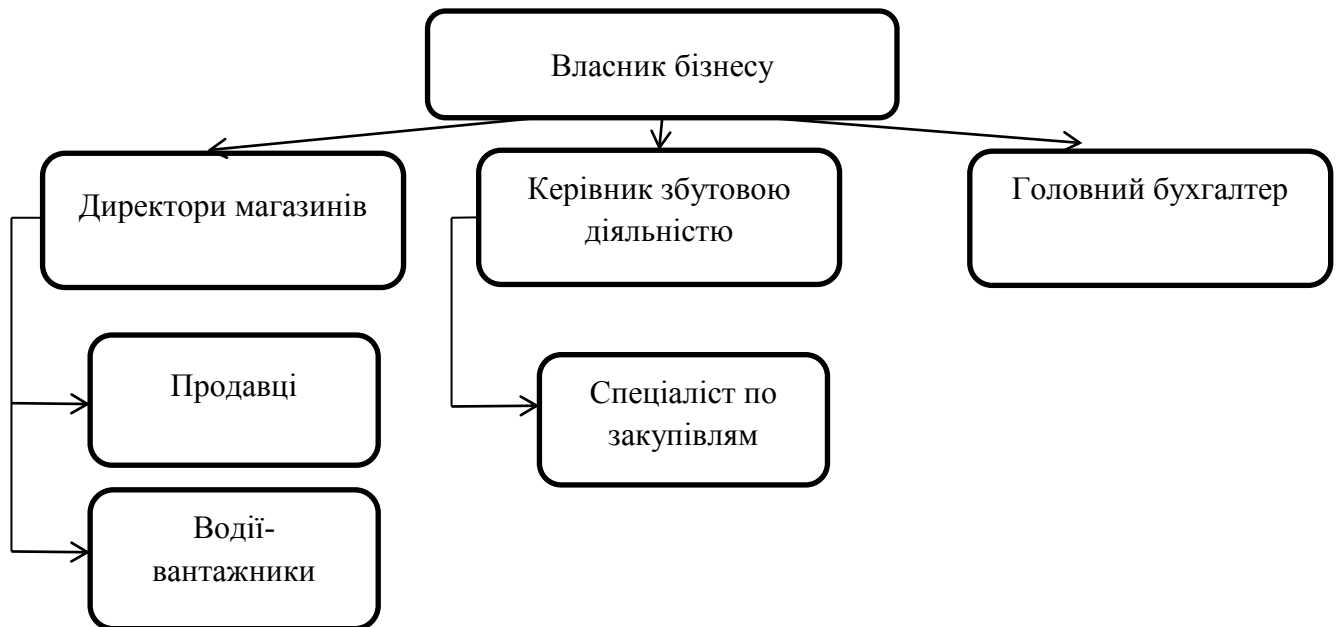


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ФОП Волошин О.І.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

В умовах мінливого ринку та кризових ситуацій, як-от під час війни в Україні, важливо мати гнучкий персонал, здатний швидко адаптуватися до нових умов і виконувати різні завдання, що забезпечує стабільність та безперервність роботи підприємства. Від кваліфікації та продуктивності працівників залежить швидкість та ефективність виконання повсякденних операцій у магазині, таких як прийом товарів, викладка на полиці, облік та продаж. Ефективні трудові ресурси дозволяють мінімізувати витрати та підвищити рентабельність бізнесу. Розглянемо рівень використання персоналу у ФОП Волошин (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Ефективність використання персоналу

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021, +/-
Середньорічна чисельність працівників – всього, осіб	10	8	9	-1
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	3426,9	3513,7	3594	167,1
Обсяг реалізованої продукції на 1 працівника, тис. грн.	342,69	439,21	399,33	56,64

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Розрахунки свідчать, що загальна кількість працівників в 2023 році скоротилась на 1 особу. При цьому продуктивність праці збільшилась на 56,64 тис. грн. або на 16,5%, що свідчить про ефективне використання робочої сили. Однак, враховуючи, що роздрібна торгівельна діяльність підприємства здійснюється в сільській місцевості, підприємцем варто заохочувати працівників, щоб не було плинності кадрів і задля збереження трудового потенціалу.

Мотивовані та залучені працівники сприяють впровадженню нових ідей та підходів у бізнес-процеси, що допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та розвиватися. Отже, трудові ресурси не лише підтримують щоденну роботу підприємства, але й є рушійною силою для його довгострокового успіху та зростання.

Для посилення трудового потенціалу роздрібного підприємства можна впровадити низку заходів, спрямованих на розвиток та мотивацію персоналу, оптимізацію робочих процесів та створення сприятливого робочого середовища.

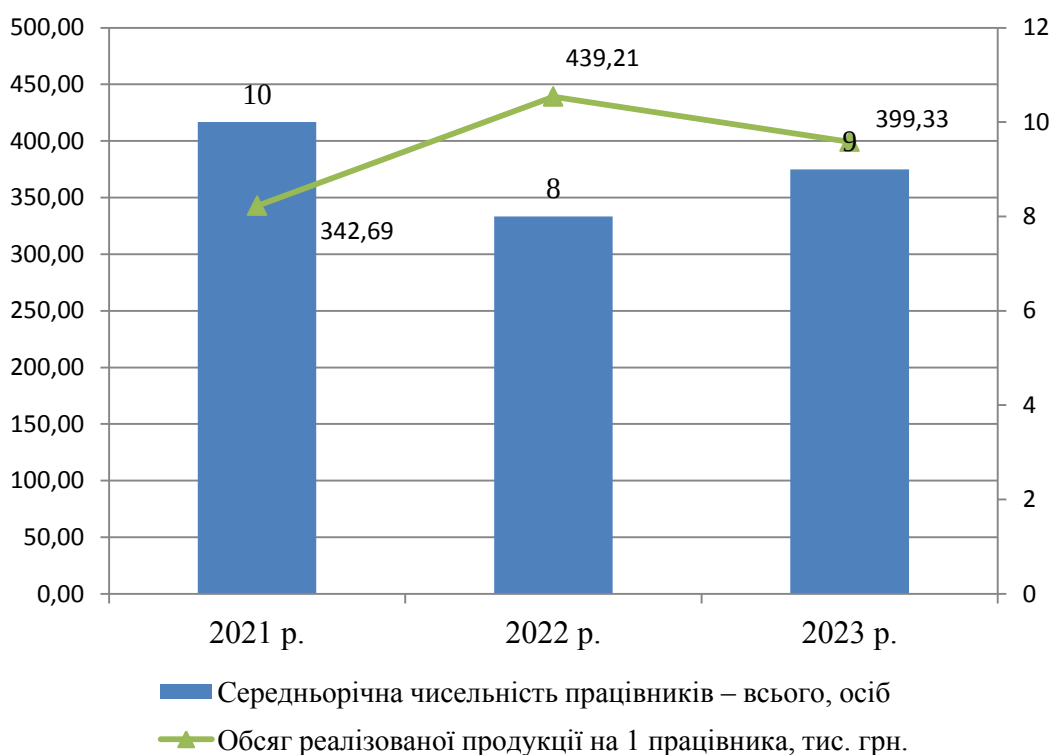


Рисунок 2.3 – Динаміка ефективності використання персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.1

Впровадження заходів дозволить значно посилити трудовий потенціал підприємства, підвищивши ефективність роботи персоналу та забезпечивши довгостроковий успіх підприємства.

Аналіз товарообороту роздрібного підприємства є критично важливим. По-перше, дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство продає свої товари. Високий товарооборот свідчить про хороший попит і ефективність продажів. Крім того, аналіз допомагає виявити, які товари продаються краще, а які – гірше. Це дозволяє оптимізувати рівень запасів, зменшити витрати на зберігання і уникнути дефіциту чи надлишку товарів.

Аналіз товарообороту є важливим інструментом для розуміння і вдосконалення бізнесу, а також для забезпечення його стабільного росту і розвитку (табл. 2.2). Дані таблиці свідчать, що товарооборот підприємства за 2021-2023 рр. збільшився на 167,1 тис. грн. або на 4,9%. Головним чином збільшився обсяг реалізації таких видів продукції як вода бутильована, ковбасні

вироби, алкогольні напої та кондитерські вироби на 33,5 тис. грн., 17,5 тис. грн., 16,9 тис. грн. та 14,8 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.2 – Склад та структура товарної продукції

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %
Алкогольні напої	387,8	11,32	395,6	11,26	404,7	11,26	396	11,3
Безалкогольні напої	356,5	10,4	360,5	10,26	370,6	10,31	362,5	10,3
М'ясо та м'ясні субпродукти	151,6	4,42	154,3	4,39	158,2	4,4	154,7	4,4
Ковбасні вироби	368,9	10,76	379,6	10,8	386,4	10,75	378,3	10,8
Рослинна олія	43	1,25	44,8	1,27	45,7	1,27	44,5	1,3
Овочі	80,3	2,34	83	2,36	85,4	2,38	82,9	2,4
Пресерви	236,7	6,91	245,2	6,98	250,4	6,97	244,1	7
Салати та овочі консервовані	179,5	5,24	186,3	5,3	192,3	5,35	186	5,3
Макаронні вироби	349,9	10,21	353,7	10,07	362,2	10,08	355,3	10,1
Крупи	198	5,78	206,9	5,89	212,1	5,9	205,7	5,9
Борошно	229,3	6,69	234,8	6,68	241,4	6,72	235,2	6,7
Прянощі, спеції, приправи	133	3,88	138	3,93	143,7	4	138,2	3,9
Вода бутильована	314,3	9,17	341,6	9,72	347,8	9,68	334,6	9,5
Ковбасні вироби	143,2	4,18	131,6	3,75	133,2	3,71	136	3,9
Молочні вироби	26,5	0,77	26,1	0,74	27,8	0,77	26,8	0,8
Кондитерські вироби	148,7	4,34	163,3	4,65	163,5	4,55	158,5	4,5
Тютюнові вироби	79,7	2,32	68,3	1,94	68,7	1,91	72,2	2,1
Всього товарної продукції	3426,9	100	3513,7	100	3594	100	3511,5	100

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

По таким видам продукції як фрукти та тютюнові вироби спостерігається скорочення обсягів реалізації на 10,0 тис. грн. та 11,0 тис. грн. відповідно.

Аналізуючи структуру товарообороту підприємства за три роки зазначимо, що найбільшу частку в товарообороті підприємства займають такі види продукції як алкогольні напої – 11,3%, ковбасні вироби – 10,8% та макаронні вироби – 10,1%. Зазначимо, що значних структурних зрушень за аналізований період не

відбулось. Відмітимо, що асортимент продовольчих товарів є також незмінним, що засвідчує досить стабільний попит серед місцевих споживачів.

Формування прибутку роздрібного підприємства має кілька специфічних особливостей, які відрізняють його від інших видів бізнесу. Роздрібні підприємства часто стикаються з високою конкуренцією, що може впливати на маржинальність товарів. Низька маржа може бути компенсована високим обсягом продажів. Для залучення покупців часто використовуються знижки та акції, що можуть знижувати маржу, але збільшувати обсяг продажів.

Іншим аспектом є те, що витрати на зберігання товарів можуть бути значними, особливо якщо товар швидко псується (як у випадку з продуктами харчування). Витрати на транспортування і логістику можуть впливати на собівартість товарів і, відповідно, на прибуток. Зазначимо, що продажі продовольчих товарів можуть значно коливатися в залежності від сезонних факторів (наприклад, зростання попиту на певні продукти в святковий період). Це впливає на рентабельність підприємства. Надлишок запасів може призвести до втрат через псування товарів, а дефіцит — до втрати потенційних продажів. Ефективне управління запасами критично важливе для підтримання прибутковості.

Окремо слід відмітити залежність роздрібних підприємств від постачальників – виробників продовольчих товарів. Ціни на закупівлю товарів можуть коливатися в залежності від ринку і постачальників. Підприємства повинні мати можливість адаптуватися до змін цін, щоб зберегти прибутковість. Роздрібні підприємства часто встановлюють ціни на основі конкурентних умов і споживацького попиту. Ефективна цінова політика може допомогти максимізувати прибуток, навіть при низькій маржі на окремі товари.

Чистий прибуток формується після врахування всіх витрат, включаючи операційні витрати, податки, амортизацію та інші витрати. Ефективне управління витратами і максимізація обсягу продажів критично важливі для досягнення позитивного фінансового результату. Завдяки цим особливостям, роздрібні

підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії управління витратами, ціновою політикою та маркетингом для забезпечення стабільного прибутку.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. від 2021р., ±	
				тис. грн.	%
Вартість товарної продукції, тис. грн.	3426,9	3513,7	3594	167,1	104,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3214,4	2614,5	3145	-69,4	97,8
Чистий прибуток, тис. грн.	264,3	1137	419,8	155,4	158,8
Рівень рентабельності продаж, %	7,7	32,4	11,7	4,0 п.в.	-
Рівень рентабельності діяльності, %	7,4	29,7	11,5	4,1 п.в.	-

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Дані свідчать, що за 2021-2023 роки підприємство залишається прибутковим. Так, рентабельність діяльності в 2023р. зросла на 4,1 п.в. і склала 11,5%. Це відбулось за рахунок збільшення розміру чистого прибутку на 155,4 тис. грн. або на 58,8%, що стало наслідком зростання обсягу товарної продукції.

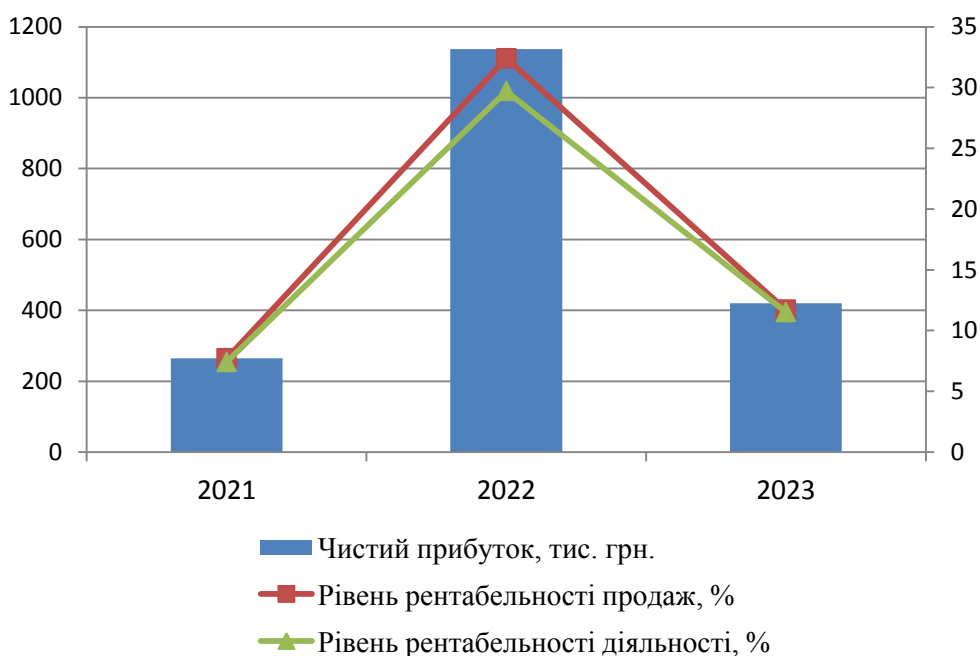


Рисунок 2.4 – Динаміка результативних показників підприємства

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Проте якщо порівняти 2023р. з 2022р., то показники прибутку та рентабельності значно нижчі, що обумовлено початком війни та великою кількістю переселенців до Полтавської області з Сумської, Харківської та Херсонської областей. Таке збільшення чисельності населення звісно потребувало додаткового обсягу продовольчих товарів, попит на які задовольнило підприємство. Тож можемо констатувати, що торгівельна діяльність підприємства є ефективною, та воно успішно адаптувалось до значних викликів зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз бізнес-середовища підприємства

Аналіз бізнес-середовища підприємства є ключовим етапом стратегічного планування і управління. Він дозволяє оцінити фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства, і допомогти в розробці ефективної стратегії. PEST-аналіз проводиться для оцінки макроекономічних факторів, які можуть вплинути на діяльність бізнесу. Основна мета цього аналізу полягає в тому, щоб зрозуміти зовнішні умови, які можуть вплинути на успіх або провал стратегії підприємства (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - PEST - аналіз роздрібної торгівлі продовольчими товарами

Аспекти зовнішнього середовища							
Політичний (P)	кількість балів	Економічний (E)	кількість балів	Соціальний (S)	кількість балів	Технологічний (T)	кількість балів
Податкова політика	5	Економічна ситуація	8	Розподіл доходів	2	Фінансування інновацій	4
Захист вітчизняного виробника	4	Кредитно-грошова політика	6	Демографічна ситуація	3	Технологічний розвиток торгівлі	4
Захист прав споживачів	3	Державна підтримка	6	Стан охорони праці	2	Нові розробки	3
Трудове право	3	Диспаритет цін	7	Життєвий рівень населення	3	Швидкість зносу фондів	3
Державне регулювання	5	Рівень доходів населення	5	Мотивація до роботи	2	Витрати енергоресурсів	3
Політична стабільність	5	Рівень інфляції	8	Компетенції та фаховість	3	Фокус на нові стандарти якості	3
Кількісна оцінка	25	Кількісна оцінка	40	Кількісна оцінка	15	Кількісна оцінка	20

Джерело: власні дослідження автора

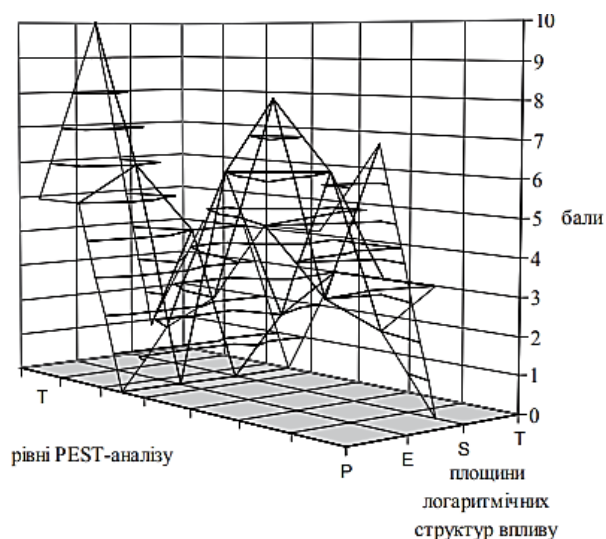


Рисунок 2.5 - Гістограма залежності впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.4

SWOT-аналіз допомагає підприємству визначити ключові аспекти, на яких слід зосередитися для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT-аналізу підприємства

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
Великий асортимент продовольчих товарів	4	Відсутність доступу до нових технологій	2
Висока якість товарів	5	Відсутність чіткої стратегії розвитку	3
Вчасна доставка	4	Недосконала маркетингова стратегія	3
Довіра споживачів	4	Залежність від постачальників (виробників)	5
Позитивна ділова репутація	3		
Досвід роботи у сфері торгівлі	4		
Зростаючий попит на харчі	5		
Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
Рестайлінг торгових точок	3	Обмеження торгівлі через військові дії на території України	5
Просування у соціальних мережах	3	Втрата матеріальних ресурсів	4
Розширення асортименту продукції	2	Мобілізація працівників підприємства	4
Автоматизація бізнес-процесів	3	Перебої з електропостачанням	3
Розширення каналів зв'язку з клієнтами	4	Коливання курсу валют та інфляційні очікування	4
Продаж унікальної продукції	2		

Джерело: власні дослідження автора

Дослідження свідчать, що досліджуване підприємство має багато сильних сторін, серед яких налагоджена система постачання і управління запасами, яка забезпечує своєчасне надходження товарів і їх свіжість, також широкий асортимент, ефективна логістика та зручна локалізація тощо. Але поряд з цим є й слабкі сторони, зокрема залежність від постачальників, недостатність маркетингових заходів та ін. Тож підсумкове оцінювання узагальнимо на рис. 2.6.

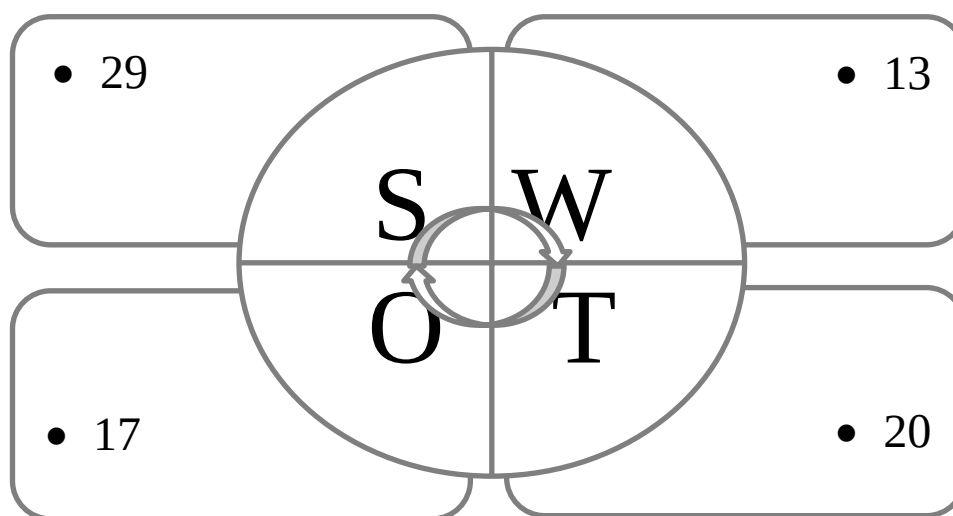


Рисунок 2.6 - Узагальнена оцінка факторів SWOT-аналізу

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна відзначити, що суб'єкт малого бізнесу опинився в квадранті S-T, що вказує на наявність значних сильних сторін, але водночас на серйозні виклики. Ця ситуація значною мірою обумовлена впливом воєнного конфлікту на території України. Загроза фізичного знищення та відсутність критично важливих умов для нормальної діяльності, таких як електропостачання, зв'язок і доступ до Інтернету, значно обмежують функціонування мережі магазинів. За таких обставин важливо, щоб підприємець активно розглядав стратегії виживання та пошуку нових можливостей для забезпечення стійкості й відновлення бізнес-процесів.

QUEST-аналіз використовується для оцінки бізнесу, продуктів або послуг з п'яти основних аспектів, що впливають на конкурентоспроможність і успіх на ринку.

1. Quality (Якість) - аналіз характеристик товарів або послуг, їхньої відповідності стандартам і вимогам споживачів.

2. Uniqueness (Унікальність) - оцінка того, що робить продукт або послугу унікальними в порівнянні з конкурентами.

3. Environment (Навколишнє середовище) - включає оцінку факторів, що впливають на бізнес середовище, таких як економічні умови, соціальні тренди, політичні та регуляторні фактори.

4. Service (Обслуговування) - включає аналіз якості обслуговування, швидкості реагування, доступності допомоги та підтримки.

5. Technology (Технології) - оцінка того, як технології впливають на бізнес-процеси, продукцію або послуги. Включає інновації, автоматизацію та ефективність технологічних рішень.

Для використання методики QUEST обираються найактуальніші для діяльності роздрібного підприємства фактори. На основі експертного аналізу нами було визначено п'ять головних для досліджуваного підприємства факторів макросередовища, що чинять на його діяльність найсуттєвіший вплив (табл. 2.6).

За результатами QUEST-аналізу, роздрібному підприємству можна краще зрозуміти свої сильні сторони і слабкі місця, а також виявити можливості та загрози в ринковому середовищі:

- виявити, що відрізняє підприємство від конкурентів і як це можна використовувати для підвищення конкурентоспроможності;
- оцінити аспекти, які можуть бути покращені для підвищення задоволеності клієнтів і підвищення ефективності бізнесу;
- зрозуміти, як зовнішні фактори можуть вплинути на бізнес і як адаптуватися до цих змін;
- оцінити, які технології можуть підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.6 - QUEST-аналіз факторів макросередовища роздрібного підприємства

Чинники	Ймовірність прояву	Чинник 1 Зростання вартості ресурсів	Чинник 2 Можливості розвитку продовольчого ринку	Чинник 3 Загострення економічної кризи	Чинник 4 Зростання рівня закупівельних цін	Чинник 5 Система стандартизації та сертифікації продукції
Чинник 1 Зростання вартості ресурсів	висока	-	оптимізація асортименту	пошук більш ефективних культур для вирощування	зменшення/ зростання рентабельності виробництва	підвищення цін, зменшення обсягів продажу
Чинник 2 Можливості розвитку продовольчого ринку	середня	пошук більш прибуткових видів діяльності	-	оптимізація асортименту	збільшення обсягів виробництва	вихід на ринки країн ЄС, брендинг
Чинник 3 Загострення економічної кризи	висока	-	оптимізація асортименту	-	скорочення обсягів діяльності	-
Чинник 4 Зростання рівня закупівельних цін	висока	зменшення/ зростання рентабельності виробництва	збільшення обсягів виробництва	скорочення обсягів діяльності	-	співпраця з виробником більш якісної продукції
Чинник 5 Система стандартизації та сертифікації продукції	середня	-	вихід на ринки країн ЄС, брендинг	-	співпраця з виробником більш якісної продукції	-

Джерело: складено автором

Тож можемо зробити висновок, що основними можливостями можуть бути:

1. Розвиток продовольчого ринку: Розширення і вдосконалення ринку продуктів харчування.
2. Поліпшення стандартів і сертифікації: Вдосконалення програм стандартизації та сертифікації продукції.
3. Розширення асортименту: Розширення лінійки продукції для залучення нових клієнтів.
4. Впровадження інноваційних технологій: Використання нових технологій і маркетингових інструментів для стимулювання продажів.

Бізнес будь-якого підприємства можна уявити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. Дослідження показали, що застосування процесного підходу в управлінні підприємством дає змогу знизити витрати і підвищити якість продукції та послуг, отримати необхідну інформацію про поточний стан ведення бізнесу. Керівництво отримує унікальну можливість приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення щодо подальшого існування підприємства. Основою процесного управління є бізнес-процеси (рис. 2.7)

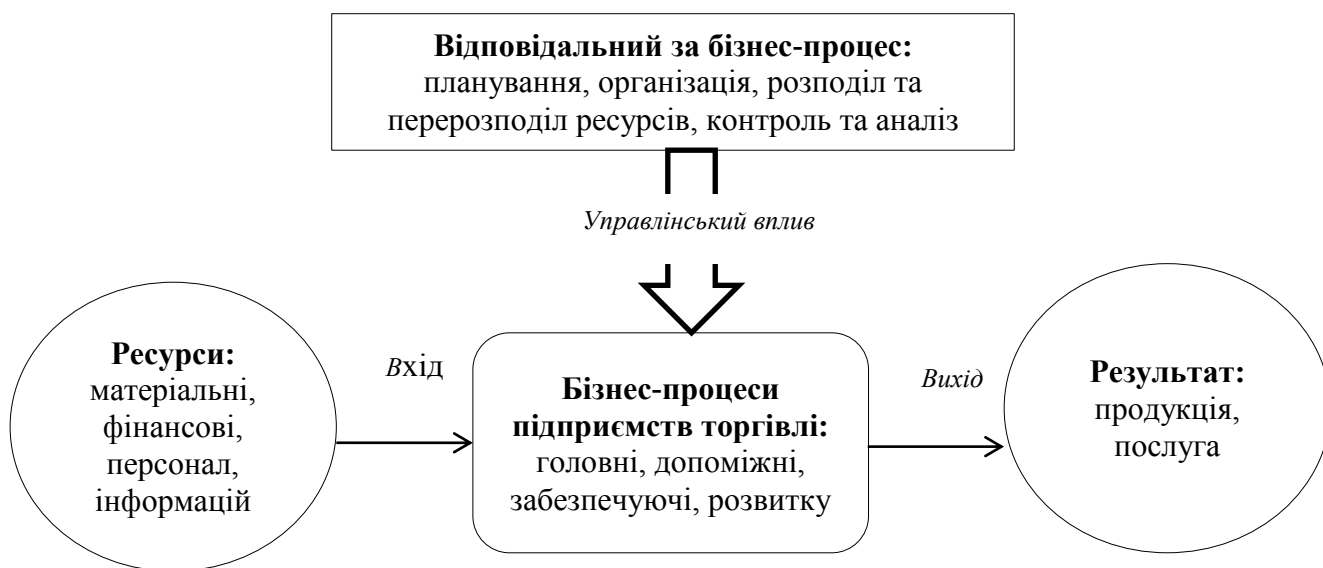


Рисунок 2.7 - Структура бізнес-процесу підприємства торгівлі

Джерело: складено автором за [25, С. 546]

У підприємствах торгівлі переважають бізнес-процеси аналітичного та торгово-технологічного характеру, тому основним критерієм декомпозиції бізнес-процесів повинні бути такі критерії, як аналіз / ресурси / продукт або послуга. Оцінка ефективності бізнес-процесів допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, знижувати витрати, покращувати якість продукції і обслуговування, а також забезпечує основу для стратегічного розвитку та управління ризиками. Тож наступним етапом дослідження буде проведення оцінки бізнес-процесів роздрібного підприємства за наступними критеріями у відповідності до методики:

– *своєчасність постачання* - оцінюється рівень виконання договірних зобов'язань, своєчасне і в повному обсязі постачання продовольчих товари до магазинів, а також постачання асортименту товарів у відповідності о попиту споживачів;

– *доступність товарів* – оцінюється цінова привабливість продовольчих товарів, що пропонує підприємство, в порівнянні з його ключовими конкурентами;

– *критерій якості обслуговування торговельним персоналом* – оцінюється рівень обслуговування споживачів в магазинах. Оцінювання відбувалося завдяки опитуванням споживачів безпосередньо в торговельних закладах;

– *критерій ділової репутації роздрібного підприємства* – оцінюється сформований серед партнерів та споживачів імідж роздрібного підприємства.

Таблиця 2.7 - Матриця критеріїв оцінювання ефективності бізнес-процесів роздрібного підприємства

Своєчасність постачання	Доступність товарів	Якість обслуговування	Ділова репутація
1.1. Дотримання термінів постачань продукції до магазинів	2.1. Привабливість ціни в порівнянні з конкурентами	3.1. Рівень кваліфікації торговельного персоналу	4.1. Лояльність споживачів
1.2. Практичний досвід роботи на ринку, знання ринку	2.2. Зручність розташування магазинів	3.2. Швидкість обслуговування споживачів	4.2. Соціальна відповідальність бізнесу
1.3. Швидка реакція в нетипових ситуаціях	2.3. Можливість вибору форми оплати	3.3. Можливість отримання консультації	4.3. Професійна етика працівників та керівництва підприємства
1.4. Оптимізація маршрутів, співпраця з перевізниками	2.4. Наявність знижок та спеціальних пропозицій	3.4. Клієнто-орієнтованість	
1.5. Фінансова стабільність підприємства			
1.6. Розуміння потреб споживачів			
1.7. Мінімізація ризику для споживачів (відповідність продукції стандартам)			

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Таблиця 2.8 - Матриця коефіцієнтів та критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів роздрібного підприємства

30%		30%		20%		20%	
Своєчасність постачання		Доступність товарів		Якість обслуговування		Ділова репутація	
1.1.	40%	2.1	40%	3.1	30%	41	20%
1.2	35%	2.2	20%	3.2	15%	4.2	40%
1.3	5%	2.3	20%	3.3	15%	4.3	40%
1.4	5%	2.4	20%	3.4	40%		
1.5	4%						
1.6	6%						
1.7	5%						

Джерело: власні розрахунки автора

Виконаємо оцінювання бізнес-процесів оптового підприємства в табл. 34 .
Максимальна оцінка – 10, мінімальна оцінка – 1.

Таблиця 2.9- Оцінка ефективності бізнес-процесів оптового підприємства

Своєчасність постачання				Доступність товарів			
№	Ваговий коефіцієнт	Бали	Оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	Бали	оцінка
1.1.	0,4	9	3,6	2.1	0,4	9	3,6
1.2	0,35	8	2,8	2.2	0,2	6	1,2
1.3	0,05	8	0,4	2.3	0,2	6	1,2
1.4	0,05	8	0,4	2.4	0,2	8	1,6
1.5	0,04	8	0,32				
1.6	0,06	8	0,48				
1.7	0,05	8	0,4				
8,4				7,6			
Якість обслуговування				Ділова репутація			
№	Ваговий коефіцієнт	Бали	оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	Бали	оцінка
3.1	0,3	6	1,8	4.1	0,2	6	1,2
3.2	0,15	8	1,2	4.2	0,4	8	3,2
3.3	0,15	7	1,05	4.3	0,4	7	2,8
3.4	0,4	8	3,2				
7,25					7,2		
Ефективність бізнес-процесів підприємства – 76,1%							

Джерело: власні розрахунки автора

Проведені дослідження показали, що загальна ефективність бізнес-процесів на досліджуваному роздрібному підприємстві склала 76,1%. Задля кращого розуміння та інтерпретації отриманого показника використаємо шкалу в табл.

Таблиця 2.10- Шкала оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства

Оцінка ефективності бізнес-процесів, %	Характеристика оцінки
$Q > 90$	висока ефективність
$85 \leq Q < 90$	дуже добра ефективність
$80 \leq Q < 85$	добра ефективність
$75 \leq Q < 80$	достатня ефективність
$Q < 75$	недостатня ефективність

Джерело: складено автором

Отже, оскільки отримане значення коефіцієнта склало 76,1, що знаходиться в межах від 75 до 80, то можемо констатувати достатній рівень ефективності бізнес-процесів на роздрібному підприємстві.

2.3 Оцінювання ризиків діяльності роздрібного підприємства

Попри значний наявний досвід у сфері управління підприємницьким ризиком, ефективному його застосуванню в українських підприємствах заважає кілька факторів. По-перше, стандарти, розроблені закордонними організаціями, переважно орієнтовані на великі компанії з досвідченими фахівцями, які пройшли спеціальну підготовку та володіють сучасними методами ризик-менеджменту. Крім того, розробники стандартів часто зазначають, що ідентифікація ризиків організації зазвичай здійснюється незалежними консультантами.

Щоб розробити програму управління підприємницькими ризиками, потрібно послідовно пройти кілька ключових етапів: визначити контекст ризиків; виявити та проаналізувати фактори ризику; оцінити ймовірність та наслідки впливу цих факторів; розробити заходи для управління ризиками; оцінити економічну ефективність впроваджених заходів (рис. 2.7). Отже, після визначення контексту ризику (стратегічних і тактичних цілей компанії) необхідно виявити фактори ризику — випадкові події, що впливають на досягнення цих цілей. Ці фактори можуть бути як у зовнішньому середовищі (макросередовище та мікросередовище), так і в внутрішньому середовищі компанії.

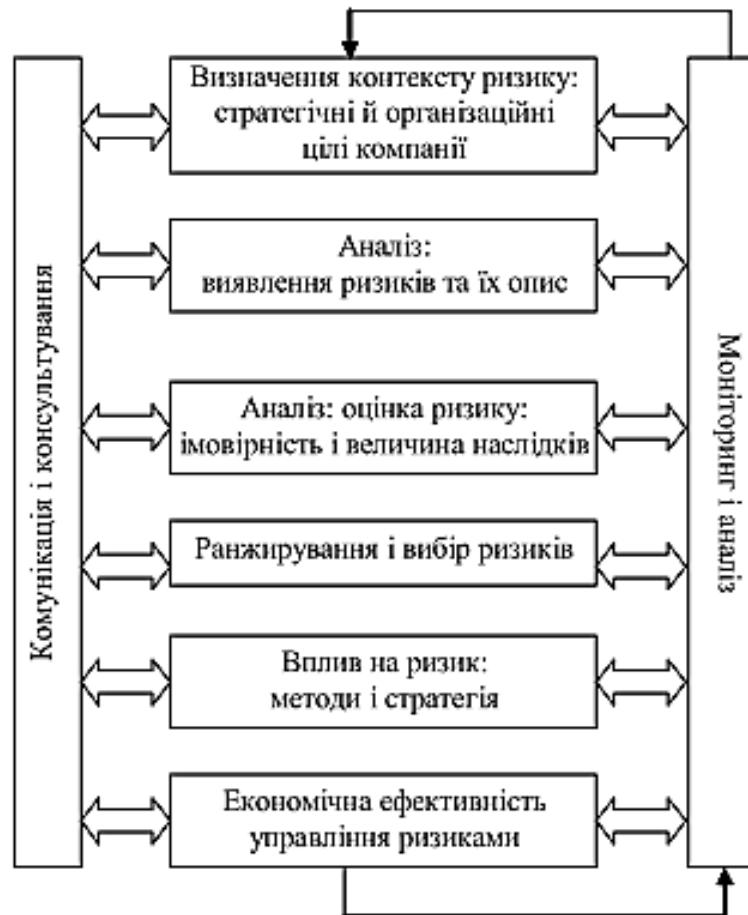


Рисунок 2.8 – Послідовність проведення ризик-менеджменту

Джерело: складено автором на основі[18]

Наочно фактори ризику можна зобразити у формі так званої «піраміди» (рис. 2.9).

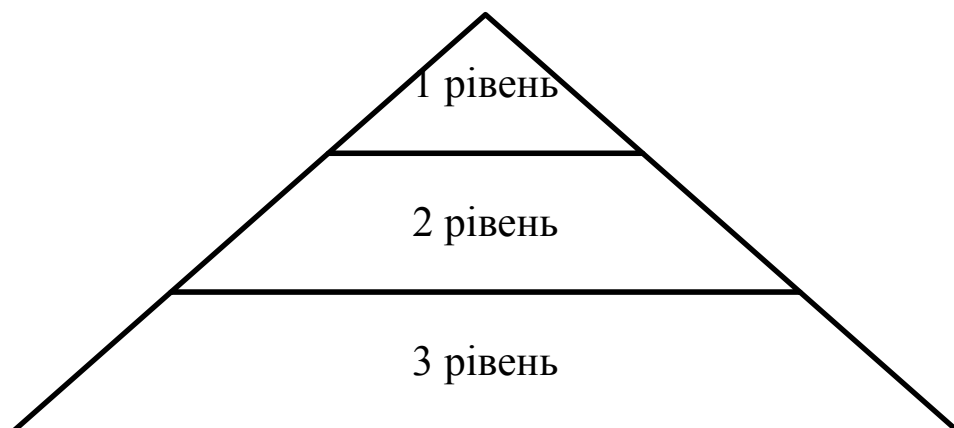


Рисунок 2.9- Піраміда факторів ризиків підприємства

Джерело: складено автором

Для виявлення факторів ризику і формулювання ризиків доцільно використовувати спеціальну матрицю ризик-аналізу [13]. При її застосуванні слід дотримуватися наступного порядку. Експертним шляхом визначаються фактори ризику на трьох рівнях піраміди, що впливають на досягнення компанією цілей у різних функціональних сферах бізнесу, таких як стратегічна, виробнича, фінансова, маркетингова тощо. Практично це виглядає наступним чином (табл. 2.11): експерт заповнює рядки таблиці, систематично досліджуючи, яким чином ймовірні події в макро-, мікро- та внутрішньому середовищі можуть вплинути на досягнення цілей організації в стратегічній і функціональних областях (фінанси, маркетинг, кадри та ін.).

На першому етапі було застосовано експертний метод оцінки. Групі з 6 експертів, що представляють підприємство роздрібної торгівлі продовольчими товарами, було запропоновано надати кількісну оцінку можливим збиткам. Експерти виставляли відповідні оцінки за шкалою від 0 до 1.

За результатами експертних оцінок було визначено ризикове поле господарської діяльності (табл. 2.11). Наступним етапом розрахунків було складання матриці у якій визначено можливості певних засобів зниження ризику, таких як: диверсифікація, отримання додаткової інформації, лімітування, резервування, страхування ослабити вплив ключових змінних ризику.

Таблиця 2.11 – Поле ризиків діяльності підприємств роздрібної торгівлі

Вид ризику	Характеристична ознака ризику		
	Рівень збитків	Вірогідність настання ризикової події	Толерантність до ризику
Соціально-політичні	0,8	0,4	0,6
Макроекономічні	0,2	0,5	0,9
Адміністративно-законодавчі	0,8	0,6	0,8
Природно-екологічні	0,2	0,2	0,1
Маркетингові	0,2	0,4	0,5
Формування та достатності ресурсів	0,6	0,6	0,7
Торговельно-операційні	0,6	0,9	0,8
Незадовільний менеджмент	0,4	0,4	0,5
Технічні	0,5	0,6	0,4
Фінансові	0,9	0,8	0,8

Джерело: складено автором

Матрицю відповідності можливих методів зниження ризику головним показникам ризику зазначено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Матриця відповідності засобів зниження ризику його показникам

Характеристична ознака ризику	Засоби зниження ризику				
	Диверсифікація	Отримання додаткової інформації	Лімітування	Резервування	Страховання
Рівень збитків	0,7	0,2	0,4	0,8	1,0
Вірогідність настання ризикової події	0,8	0,5	0,8	0,8	0,8
Толерантність до ризику	0,7	0,9	0,5	0,1	0,3

Джерело: складено автором

Інформацію, подану в таблицях 1 та 2, було використано для визначення детермінованих оцінок з метою виявлення найбільш ефективних засобів зниження ризику. Для цього дані були представлені у вигляді матриць.

Рядки першої матриці складали різні види ризиків, які оцінювалися, а стовпці першої матриці містили такі характеристичні ознаки ризику: рівень збитків, ймовірність настання ризикової події, толерантність до ризику.

Рядки другої матриці також містили характеристичні ознаки ризику: рівень збитків, ймовірність настання ризикової події, толерантність до ризику, а стовпці другої матриці представляли засоби зниження ризику, такі як диверсифікація, отримання додаткової інформації, лімітування, резервування, страхування.

В результаті обробки двох матриць була отримана третя матриця, яка дозволила визначити пріоритетні засоби зниження ризиків. Елементи цієї матриці були отримані як частка від розподілу суми добутоків кожного елемента відповідного рядка першої матриці на відповідний стовпець другої матриці та суми елементів відповідного рядка першої матриці (таблиця 2.13). Надалі, використовуючи операцію попарного мінімуму для кожного рядка третьої матриці, було побудовано четверту матрицю. У кожному її стовпчику визначено

максимальні значення елементів, з яких обрано мінімальне значення (обмежувальна умова).

Таблиця 2.13 – Матриця визначення пріоритетних засобів зниження ризиків

Види ризику	Засоби зниження ризику				
	Диверсифікація	Отримання додаткової інформації	Лімітування	Резервування	Страховання
Соціально-політичні	0,7222	0,5000	0,5222	0,5667	0,7222
Макроекономічні	0,7313	0,6875	0,5813	0,4063	0,5438
Адміністративно-законодавчі	0,7273	0,5364	0,5455	0,5455	0,6909
Природно-екологічні	0,7400	0,4600	0,5800	0,6600	0,7800
Маркетингові	0,7364	0,6273	0,5909	0,4818	0,6091
Формування та достатності ресурсів	0,7316	0,5526	0,5632	0,5421	0,6789
Торговельно-операційні	0,7391	0,5609	0,5913	0,5565	0,6783
Незадовільний менеджмент	0,7308	0,5615	0,5615	0,5308	0,6692
Технічні	0,7400	0,5067	0,5867	0,6133	0,7333
Фінансові	0,7320	0,5200	0,5600	0,5760	0,7120

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Подальші розрахунки були спрямовані на визначення обмежувальної умови та рівні множин для вибору пріоритетних засобів зниження ризиків. Для цього в третій матриці було знайдено найбільше значення, яке є меншим за обмежувальну умову (так званий поріг), і проведено порівняння з кожним елементом її стовпців. У результаті обрано елементи, що перевищують значення порогу, що дозволило сформувати рівневі множини, які визначають відповідність між конкретними видами ризиків та найбільш доцільними засобами управління ними (див. табл.2.14).

Дані таблиці 2.14 показують, що для більшої частини ризикового поля доцільно використовувати диверсифікацію як основний засіб мінімізації економічного ризику для підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Протидіяти соціально-політичним ризикам слід переважно за допомогою диверсифікації та страхування, менш пріоритетним є метод

резервування. Методи отримання додаткової інформації та лімітування в цьому контексті вважаються неприйнятними. Для зниження макроекономічних ризиків рекомендується застосовувати диверсифікацію, отримання додаткової інформації та лімітування, тоді як резервування та страхування не є доцільними.

Таблиця 2.14 – Розрахунок обмежень та рівнів для вибору пріоритетів засобів зниження ризиків

Вид ризику	Засоби зниження ризику					Пріоритетні засоби зниження ризиків				
	Диверсифікація	Отримання додаткової інформації	Лімітування	Резервування	Страхування	Диверсифікація	Отримання додаткової інформації	Лімітування	Резервування	Страхування
Соціально-політичні	0,722	-	-	0,566	0,722	1	-	-	2	1
Макроекономічні	0,731	0,687	0,581	-	-	1	2	3	-	-
Адміністративно-законодавчі	0,727	-	-	-	0,690	1	-	-	-	3
Природно-екологічні	0,740	-	0,580	0,660	0,780	2	-	4	3	1
Маркетингові	0,736	0,627	0,590	-	0,609	1	2	4	-	3
Формування та достатності ресурсів	0,731	-	0,563	-	0,678	1	-	3	-	2
Торговельно-операційні	0,739	0,560	0,591	-	0,678	1	4	3	-	2
Незадовільний менеджмент	0,730	0,561	0,561	-	0,669	1	3	3	-	2
Технічні	0,740	-	0,586	0,613	0,733	1	-	4	3	2
Фінансові	0,732	-	-	0,576	0,712	1	-	-	3	2

Джерело: складено автором

Для зниження адміністративно-законодавчих ризиків доцільно використовувати лише диверсифікацію та страхування. Щодо природно-екологічних ризиків, основним методом управління є страхування, за ним слідує диверсифікація. Для зниження ринкових ризиків рекомендується застосовувати диверсифікацію, тоді як метод отримання додаткової інформації має менший

пріоритет, а резервування є недоцільним. Ризики, пов'язані з формуванням достатності ресурсів, доцільно знижувати за допомогою диверсифікації, страхування та лімітування. Для зниження ризиків, пов'язаних із незадовільним менеджментом, пріоритетним методом є диверсифікація, менш пріоритетними є страхування, отримання додаткової інформації та лімітування, тоді як резервування не рекомендується.

Для технічних ризиків пріоритетним засобом мінімізації є диверсифікація, менш пріоритетним є страхування, а далі рекомендується використовувати резервування та лімітування. Щодо фінансових і торговельно-операційних ризиків, які є найбільш значущими для досліджуваних підприємств, найбільш прийнятним методом є диверсифікація, менш пріоритетним є страхування, а найменш пріоритетними є резервування та лімітування.

Галузева специфіка конкретного бізнесу накладає особливі вимоги на розробку та вибір методик управління ризиком, які повинні враховувати основні види ризиків для підприємств у відповідній галузі, виявляти причинно-наслідкові зв'язки та ступінь взаємозв'язку між чинниками ризику. Розглянута методика прийняття рішень на основі комплексної концепції дозволяє, за допомогою системного підходу до управління ризиком, створювати нечіткі множини для вибору пріоритетних методів зниження ризиків для конкретних видів ризику, враховуючи сферу функціонування визначеного суб'єкта господарювання. Це забезпечує прийняття зважених, науково обґрунтованих господарських рішень. Ефективність розрахунків можна підвищити, використовуючи сучасні комп'ютерні технології.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування системи захисту діяльності підприємства від ризиків

Управління ризиками є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства роздрібної торгівлі. Страхування різних видів ризиків може допомогти захистити підприємство від фінансових втрат. Регулярний контроль якості товарів допоможе уникнути проблем з санітарією та повернення товарів. Встановлення систем відеоспостереження та охоронних сигналізації допоможе запобігти крадіжкам. Регулярний аудит фінансової діяльності та операційних процесів допоможе виявити і усунути потенційні проблеми [15, С. 55].

Система управління ризиками на підприємстві - це комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та управління потенційними загрозами, які можуть негативно вплинути на досягнення бізнес-цілей.

Основні завдання системи:

- Систематичне виявлення всіх можливих ризиків, як внутрішніх, так і зовнішніх, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути економічні, операційні, фінансові, репутаційні та інші ризики.
- Визначення ймовірності виникнення кожного ризику та потенційних наслідків. Оцінка дозволяє пріоритезувати ризики та зосередити зусилля на найбільш значущих.
- Створення плану дій для зменшення або усунення негативного впливу ідентифікованих ризиків. Це може включати в себе:
 - Повна відмова від діяльності, пов'язаної з певним ризиком.
 - Впровадження заходів для зниження ймовірності виникнення або наслідків ризику.
 - Передача ризику іншим сторонам, наприклад, через страхування.

- Свідоме прийняття ризику з розумінням потенційних наслідків.
- Постійний моніторинг ризикового середовища для виявлення нових ризиків або змін існуючих. Регулярна перевірка ефективності заходів управління ризиками.
- Забезпечення прозорості комунікації про ризики та заходи управління ризиками на всіх рівнях організації.

Загальновідомо багато причин, чому система управління ризиками важлива для підприємства. Вона допомагає краще розуміти потенційні загрози та бути готовим до них, сприяє збереженню доброї репутації підприємства, дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, зосередившись на найбільш важливих аспектах бізнесу. Крім того, система управління ризиками допомагає підприємству бути більш гнучким і адаптуватися до змін ринку, надає керівництву більш повну картину ризиків і можливостей, що полегшує прийняття обґрунтованих рішень.

Сфера торгівлі характеризується високим рівнем конкуренції, мінливістю споживчого попиту та впливом зовнішніх факторів. Ризики можуть виникати на всіх етапах діяльності: від закупівлі товарів до їх реалізації кінцевому споживачу. Тому, ефективна система управління ризиками є ключовим фактором успіху будь-якого торговельного підприємства. Механізм ризикозахищеності в торгівлі – це сукупність заходів, стратегій та інструментів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, які можуть негативно вплинути на діяльність торговельного підприємства [12, С. 38].

Досягнення найвищого ступеня ризикозахищеності – це постійна мета для будь-якого підприємства, особливо в динамічному середовищі торгівлі. Однак, досягти абсолютного нульового рівня ризику неможливо. Натомість, можна прагнути до максимального зниження ймовірності та наслідків ризикових подій.

Основними умовами для досягнення найвищого ступеня ризикозахищеності підприємств є:

- 1) Ідентифікація всіх можливих ризиків
- 2) Оцінка ймовірності та наслідків

- 3) Розробка стратегій управління
- 4) Моніторинг та контроль
- 5) Залучення всіх рівнів управління
- 6) Оптимальний страховий захист
- 7) Партнерські відносини

Наступним компонентом механізму захисту від ризиків є вибір оптимальної моделі управління ризиками. Вибір моделі управління ризиками – це важливе рішення для кожного підприємства. Кожна модель має свої сильні сторони та обмеження, і оптимальний вибір залежить від конкретних потреб та особливостей бізнесу (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз моделей управління ризиками

Модель	Переваги	Недоліки	Коли доцільно використовувати
Модель VAR (Value at Risk)	Чітко визначає потенційні фінансові втрати за певний період	Сфокусована на фінансових ризиках	Для оцінки фінансових ризиків
Модель стресового тестування	Дозволяє оцінити стійкість бізнесу до екстремальних подій	Вимагає значних обсягів даних та аналітичних можливостей	Для оцінки стійкості до криз
Модель сценаріїв	Дозволяє розглянути різні варіанти розвитку подій та підготуватися до них.	Складно побудувати реалістичні сценарії.	Для стратегічного планування
SWOT-аналіз	Проста у виконанні, дозволяє оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище	Суб'єктивний метод, не дозволяє кількісно оцінити ризики	Для початкового аналізу
Дерево рішень	Візуалізує процес прийняття рішень, допомагає оцінити наслідки альтернатив	Складне для великої кількості альтернатив та ризиків	Для вибору оптимальних рішень
Матриця ризиків	Дозволяє класифікувати ризики за рівнем ймовірності та впливу	Не надає детальної інформації про ризики	Для попереднього скринінгу ризиків
Інтегрована модель COSO ERM	Комплексна модель, охоплює всі аспекти управління ризиками.	Складна у впровадженні, вимагає значних ресурсів.	Для великих підприємств з розвинутою системою управління
Інтегрована модель ISO 31000	Забезпечує системний підхід до управління ризиками.	Вимагає адаптації до специфіки конкретного бізнесу.	Для будь-яких підприємств

Джерело: складено автором

На рис. 3.1 представлена тривимірна модель управління ризикостійкістю підприємств.



Рисунок 3.1 - Тривимірна модель вибору системи ризикозахищеності підприємств

Джерело: складено за [18, С. 92]

Даний підхід базується на загальновідомому в ризик-менеджменті підході, згідно до якого виокремлюють три види ризик-позиції підприємств – агресивну, збалансовану та консервативну. Ризик-позиція підприємства – це його ставлення до ризику, тобто готовність приймати або уникати невизначеність у своїй діяльності. Вона визначає стратегію підприємства, його інвестиційну політику та загальний напрямок розвитку.

Консервативна ризик-позиція підприємства характеризується перевагою стабільності над зростанням, мінімізацією ризиків за рахунок обережних інвестицій та консервативних стратегій, фокусується на захисті існуючих активів та передбачає низьку толерантність до ризику. Серед ключових переваг даної позиції варто відмітити зниження ймовірності збитків підприємства, певну

стабільність його фінансового стану та захист репутації. Така позиція більш характерна для підприємств, які працюють на стабільних ринках з низькою конкуренцією, а також підприємств, що мають велику частку боргових зобов'язань.

Що стосується збалансованої ризик-позиції, то для неї характерне поєднання прагнення підприємства до зростання та бажання зберегти стабільність, зважений підхід до прийняття рішень, з урахуванням потенційних ризиків та можливостей, а також диверсифікація інвестицій. Серед переваг даної позиції відмічають оптимальне співвідношення ризику та прибутковості, можливість адаптації до змін ринкового середовища та стійкість до криз. Саме більшість середніх та великих підприємств, які прагнуть до сталого розвитку, використовують її в своїй діяльності [23, С. 52-53].

Агресивна ризик-позиція передбачає повну готовність підприємства до високого рівня ризику заради швидкого зростання. Вона зміщує фокус підприємства на інновації та нові ринки і відмічається високою толерантністю до ризику. Щодо переваг даної позиції, то можна відмітити високу потенційну прибутковість, лідерство на ринку та швидку адаптацію підприємства до змін. Такої ризик-позицію часто дотримуються в своїй діяльності різноманітні стартапи, технологічні компанії, які працюють на швидкозмінних ринках.

Узагальнена сукупність методів та способів впливу на ризик торговельних підприємств представлено в табл. 3.2.

Вибір методу управління ризиками – це складний процес, який вимагає глибокого аналізу ситуації та врахування багатьох факторів. Оптимальне рішення залежить від конкретних умов кожного підприємства. Важливо пам'ятати, що управління ризиками – це не одноразова дія, а постійний процес, який потребує постійного моніторингу та адаптації до змін зовнішнього середовища. Оптимальний метод залежить від багатьох факторів, серед яких найважливішими є ймовірність настання ризикової події та рівень потенційних втрат. Для наочного представлення взаємозв'язку між цими двома критеріями та вибору відповідного методу управління часто використовують матрицю ризиків.

Таблиця 3.2 – Комплекс методів управління ризиками торговельних підприємств

Методи управління ризиками	Можливі способи впливу на ризик
Відмова (відхилення) від ризику	✓ відмова від ухвалення ризикових заходів, проектів, рішень; ✓ відмова від ненадійних партнерів, постачальників; ✓ відмова від високоризикових вкладень капіталу
Компенсація (запобігання) ризику	✓ моніторинг соціально-економічного стану економіки, споживчого ринку, поведінки споживачів; ✓ проведення активного маркетингу, рекламних кампаній; ✓ прогнозування тенденцій розвитку ринку та конкуренції; ✓ стратегічне планування діяльності; ✓ впровадження системи управління ризиками (ERM); ✓ профілактика ризиків (диверсифікація товарного та сервісного портфеля, постачальників товарів, напрямів діяльності; лімітування максимальних обсягів комерційних операцій із закупівлі товарів, максимального розміру сукупних товарних запасів, граничного обсягу використання позикових коштів у обороті та ін.).
Передача ризику	✓ страхування ризиків; ✓ передача ризиків контрагентам у ланцюжку створення вартості; ✓ трансфер ризику шляхом хеджування.
Збереження (прийняття) та зниження ризику	✓ створення спеціальних резервних фондів у натуральній чи грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику); ✓ створення страхових товарних запасів; ✓ створення страхових запасів грошових коштів у касі; ✓ розробка та впровадження системи фінансових штрафних санкцій за невиконання зобов'язань контрагентами; ✓ включення до роздрібної ціни товарів премії за ризик; ✓ залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації втрат).

Джерело: складено автором

Вона являє собою таблицю, де по осі Х відкладається ймовірність настання події, а по осі Y – потенційні втрати. Утворені комірки поділяються на квадранти, кожному з яких відповідає певний рівень ризику та рекомендований метод управління. Алгоритм визначення оптимального методу управління ризиками торговельних підприємств відображено в табл. 3.3. Використання методів управління ризиками завжди передбачає витрати, які понесуть торговельні підприємства. Тож оптимальний метод управління ризиками обирається

підприємством на основі порівняння цих витрат з величиною можливих втрат від настання ризикової ситуації.

Таблиця 3.3- Матриця обрання оптимального методу управління ризиками торговельних підприємств

	Ймовірність настання ризикової ситуації					
Рівень ризику, балів	Низька (0,0-0,1)	Незначна (0,11-0,3)	Помірна (0,31-0,4)	Істотна (0,41-0,6)	Висока (0,61-0,8)	Дуже висока (0,81-1,0)
Мінімальний (0,0-1,0)	Збереження ризику (без фінансування чи самострахування)				Збереження ризику (самострахування або залучення зовнішніх джерел)	
Малий (1,1-2,0)	Збереження ризику (створення спеціальних фондів ризику)			Запобігання ризику (профілактика ризиків)		
Середній (2,1-3,0)	Збереження та зниження ризику (самострахування, створення страхових фондів ризику) або (та) запобігання ризику профілактика ризиків)		Запобігання ризику або (та) передача ризику (зовнішнє страхування)			Відмова від ризику
Високий (3,1-4,0)	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) або (та) зниження ризику (створення страхових фондів ризику, системи штрафних санкцій)				Відмова від ризику	
Максимальний (4,1-5,0)	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) або зниження ризику (усі способи зниження ризиків)			Відмова від ризику		
Критичний (5,1-6,0)	Передача ризику (зовнішнє страхування) або (та) зниження ризику (усі способи зниження ризиків)		Відмова від ризику			

Джерело: складено автором

В табл. 3.4 обґрунтовано ключові компоненти системи ризикозахищеності для досліджуваного підприємства та його конкурентів на ринку Полтавської області. Практичне впровадження механізму ризикозахищеності торговельного підприємства здійснимо завдяки розробці спеціальної програми управління ризиками, де узагальнимо та опишемо всі заходи щодо запобігання ризику.

Таблиця 3.4 - Основні елементи системи захисту від ризиків підприємств-конкурентів

Назва	Рівень ризику	Ймовірність настання ризикової ситуації	Модель управління ризиком	Ризик-позиція	Модель	Методи управління ризиками
ФОП Волошин О.І.	середній	помірна	максимізація ефективності ризикових заходів	Збалансована	Активна	Збереження ризику (самострахування, створення страхових фондів ризику) та запобігання ризикам (профілактика ризиків)
ТОВ «ЯВТ ПЛЮС»				Збалансована	Активна	
ПП «Кох-маркет»	високий	істотна	мінімізація ризику та підтримка значень показників ефективності на цільовому рівні	Консервативна	Обережна	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) або (та) зниження ризику (усі способи зниження ризиків)

Джерело: складено автором

Орієнтовна програма для досліджуваного підприємства наведена в табл. 3.5.

Необхідно відмітити вкрай важливе значення пріоритетних напрямів державної підтримки торговельних підприємств, використання яких може мати позитивний вплив на ефективне управління ризиками підприємств роздрібної торгівлі.

Держава відіграє значну роль у формуванні ризикового середовища для підприємств роздрібної торгівлі та може як посилювати, так і послаблювати їхню ризикозахищеність. Її вплив проявляється через різноманітні механізми та інструменти політики. Позитивний вплив держави проявляється через створення стабільного законодавчого поля. Чіткі та прозорі правила ведення бізнесу, захист прав власності та інтелектуальної власності, передбачуваність податкової системи сприяють зниженню політичних і правових ризиків [18, С. 93].

Таблиця 3.5- Орієнтовна програма управління ризиками для ФОП Волошин О.І.

Ризиковий захід	Види можливих ризиків	Цільовий показник для оцінки втрат від ризиків	Можливі втрати (вартість ризиків)	методи управління ризиками	Фінансові можливості покриття втрат від ризику (бюджет)
Розширення збутової мережі (відкриття нових магазинів)	- недостатній попит на товари - зниження товарообороту та прибутку - підвищення рівня витрат обігу	товарооборот, прибуток	- зниження товарообороту у порівняно з запланованим значенням; - недоотримання цільового прибутку	Створення резервних фондів ризику Диверсифікація товарного портфелю	Власні джерела: 1% вартості активів, або 1-5% від обсягу товарообороту
Впровадження нових систем товаропостачання та руху товарів	- підвищення закупівельної ціни товарів - втрата постійних постачальників товарів - перевищення норм товарних запасів та періоду їх обігу	Норматив товарних запасів, рівень торгових надбавок, товарооборотність	- відхилення нормативу товарних запасів від норми; - збільшення рівня торгових надбавок - уповільнення товарооборотності	Створення страхових товарних запасів, системи штрафних санкцій для контрагентів, Диверсифікація постачальників	Власні джерела: обсяг страхових товарних запасів; зовнішні джерела: обсяги штрафних санкцій
Впровадження автоматизованих інформаційних систем у торгово-технологічні бізнес-процеси	- недостатній рівень компетентності та професіоналізму персоналу - високий рівень опору персоналу у процесі впровадження інновацій	Показник ефективності інвестицій, продуктивність праці, товарооборот	- зниження ефективності інвестицій порівняно із запланованим значенням; - зниження продуктивності праці; - недоотримання цільового товарообороту	Створення резервних фондів ризику, трансфер ризиків контрагентам, створення системи штрафних санкцій для персоналу	Власні джерела: 1% вартості активів, обсяги штрафних санкцій для персоналу
Впровадження інноваційної системи мотивації та стимулювання персоналу	- висока плинність кадрів - перевитрати фонду оплати праці	Показник плинності кадрів, фонд оплати праці, продуктивність праці	- збільшення плинності кадрів; - перевитрати ФОП; - зниження продуктивності праці	Створення резервного фонду виплати додаткової зарплати, розробка альтернативних способів мотивації та стимулювання персоналу	Власні джерела: 1-2% від обсягу товарообороту

Джерело: складено автором

Програми кредитування, гранти, податкові пільги, спрощення процедур реєстрації та ліцензування допомагають підприємствам роздрібної торгівлі ставати більш стійкими до економічних потрясінь. Інвестиції в транспортну, комунікаційну та енергетичну інфраструктуру знижують операційні ризики для підприємств. Залучення іноземних інвестицій сприяє розвитку конкуренції, підвищенню ефективності та інноваційності підприємств. Державні програми підтримки допомагають підприємствам диверсифікувати ринки збуту та знизити ризики, пов'язані з кон'юктурою внутрішнього ринку. Законодавство про захист прав споживачів сприяє створенню довіри між продавцями та покупцями, знижуючи репутаційні ризики [28, С. 72].

Щодо негативного впливу держави на ризикозахищеність торговельних підприємств, то варто відмітити наступні моменти. Занадто велика кількість нормативних актів та бюрократичні процедури збільшують адміністративні бар'єри та підвищують операційні ризики, а часті зміни податкового законодавства ускладнюють планування діяльності підприємств і створюють додаткові ризики. Корупція спотворює конкурентне середовище, створює перешкоди для чесного бізнесу і підвищує ризики. А довгі судові процеси та непередбачуваність судових рішень збільшують правові ризики. Крім того, протекціоністські заходи можуть обмежувати доступ до зовнішніх ринків і знижувати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

3.2 Удосконалення управління інноваційними ризиками в торговельному підприємстві

Сучасна роздрібна торгівля переживає період бурхливих змін, які зумовлені швидким розвитком технологій, зміною споживчих уподобань та посиленням конкуренції. Саме інновації стають ключовим фактором успіху для підприємств у цій галузі, дозволяючи їм не лише виживати, а й процвітати. Споживач прагне зручності, персоналізації та унікального досвіду. Інновації дозволяють задовольнити ці потреби. Зростання популярності онлайн-шопінгу, мобільних

додатків та соціальних мереж вимагає від роздрібних підприємств адаптації до нових каналів продажів. Для виділення серед конкурентів необхідно постійно пропонувати нові продукти, послуги та формати взаємодії з клієнтами. Нові технології відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів та створення інноваційних продуктів [30, С. 107].

Роздрібна торгівля продовольчими товарами, як і будь-яка інша галузь, постійно розвивається та вдосконалюється. Інновації в цьому секторі дозволяють не тільки задовольнити зростаючі потреби споживачів, але й підвищити ефективність бізнесу. Основні напрямки інновацій у роздрібній торгівлі продуктами харчування зазначені в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Сучасні інновації в роздрібній торгівлі продовольчими товарами

ТРЕНД	ХАРАКТЕРИСТИКА
Цифрові технології	Розвиток інтернет-магазинів, мобільних додатків, сервісів доставки продуктів додому або в офіс. Використання даних про покупців для створення індивідуальних пропозицій, рекомендацій та програм лояльності. Застосування AI для оптимізації процесів управління запасами, прогнозування попиту, персоналізації маркетингових кампаній. Використання технології блокчейн для забезпечення прозорості постачання продуктів, відстеження походження товарів та захисту від підробок
Нові формати магазинів	Використання технологій самообслуговування, сканування товарів за допомогою смартфонів. Впровадження сенсорів, камер та інших технологій для автоматизації процесів, аналізу поведінки покупців та оптимізації розміщення товарів. Поєднання магазину та кухні, де покупці можуть придбати свіжі продукти та приготувати їх на місці. Склади, оптимізовані під онлайн-продажі, без візитів покупців.
Екологічність та соціальна відповідальність	Підтримка місцевих фермерів та виробників, зменшення вуглецевого сліду. Зменшення використання пластику та інших шкідливих для довкілля матеріалів. Створення систем збору та переробки упаковки. Підтримка місцевих громад, благодійні ініціативи.
Інтерактивні технології	Використання AR для візуалізації рецептів, демонстрації товарів у 3D. Створення віртуальних магазинів, де покупці можуть віртуально "прогулятися" по магазину. Використання інтерактивних екранів для надання додаткової інформації про продукти, проведення дегустацій.
Індивідуальні рішення для здоров'я	Розширення асортименту продуктів, що сприяють здоров'ю та довголіттю. Надання консультацій дієтологів он-лайн або в магазині.

Джерело: складено автором

Сучасна роздрібна торгівля переживає період бурхливих змін, які зумовлені швидким розвитком технологій, зміною споживчих уподобань та посиленням конкуренції. Саме інновації стають ключовим фактором успіху для підприємств у цій галузі, дозволяючи їм не лише виживати, а й процвітати. Однак, незважаючи на великі перспективи, інновації в роздрібній торгівлі продовольчими товарами стикаються з рядом викликів, серед яких високі витрати на впровадження нових технологій, необхідність постійного навчання персоналу, зміна споживчих звичок, конкуренція з он-лайн-платформами. Однак всі зазначені виклики відкривають можливості для розвитку сучасних роздрібних підприємств, зокрема перспективи інтеграції он-лайн та оф-лайн каналів продажів, зростання популярності локальних та органічних продуктів, індивідуалізація пропозицій для кожного клієнта, розвиток технологій для забезпечення безпеки харчових продуктів. Безперечно майбутнє роздрібної торгівлі тісно пов'язане з інноваціями. Ті, хто зможуть швидко адаптуватися до змін і запропонувати своїм клієнтам унікальний досвід, будуть лідерами на ринку [15, С. 55].

Схильність до інноваційного ризику – це готовність підприємства впроваджувати нові ідеї, технології та підходи в свою діяльність, незважаючи на можливі невдачі. Ця готовність є ключовою для довгострокового успіху в сучасному динамічному ринку. Основними факторами, які забезпечують високий рівень схильності до інноваційного ризику в торгових підприємствах є міцна корпоративна культура, лідерство, забезпеченість всіма видами ресурсів тощо.

Корпоративна культура передбачає наявність у менеджменту та персоналу підприємства таких складових як готовність визнавати помилки як невід'ємну частину інноваційного процесу та вивчатися на них, постійна увага до потреб і бажань клієнтів, що стимулює пошук нових рішень. Створення атмосфери, де співробітники можуть вільно обмінюватися ідеями та спільно працювати над їх реалізацією. Крім того, стимулювання творчого підходу та пошуку нових ідей серед усіх співробітників.

Лідерство як елемент схильності підприємства до інновацій поєднує чітке бачення майбутнього підприємства та стратегії розвитку, що включає інновації, активну підтримку ініціатив співробітників, делегування повноважень та надання ресурсів для реалізації інноваційних проектів. Керівництво, яке демонструє власну зацікавленість в інноваціях та бере участь у процесі їх впровадження.

Ресурсне забезпечення передбачає наявність достатніх коштів для інвестування в дослідження, розробки та пілотні проекти, команду кваліфікованого персоналу з відповідними знаннями та навичками, а також сучасне обладнання та програмне забезпечення, необхідні для розробки та впровадження інновацій.

Відмітимо, що інноваційна діяльність роздрібних підприємств має носити систематичний характер, а підхід до інновацій – системним. Не зайвою буде й співпраця з зовнішніми партнерами - з університетами, науково-дослідними інститутами та іншими компаніями для отримання доступу до нових знань та технологій. Реакція підприємств на зміни ринку має бути оперативною, що дозволить швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [33, С. 56].

Схильність до інноваційного ризику – це не просто бажання, а скоріше комплексний підхід, який пронизує всі аспекти діяльності підприємства. Для її забезпечення необхідно створити відповідну корпоративну культуру, забезпечити необхідні ресурси, розробити ефективні процеси та стимулювати навчання та розвиток співробітників. Інновація – це впровадження чогось нового, а інноваційний ризик – це можливість невдачі при впровадженні цього нового. Здавалося б, що ці поняття протилежні, але насправді вони нерозривно пов'язані. Інновації за визначенням передбачають невизначеність. Коли підприємство впроваджує новий продукт, послугу або технологію, воно заходить на невідому територію. Немає гарантій, що споживачі оцінять новинку, що конкуренти не запропонують кращий продукт або що технологія працюватиме так, як очікувалося.

Інновації часто вимагають значних інвестицій. Розробка нового продукту, маркетингові кампанії, масштабування виробництва – все це потребує фінансових

ресурсів. Якщо інновація не вистрілить, ці інвестиції можуть бути втрачені. Інновації можуть порушити існуючі процеси та структури. Впровадження нових технологій або бізнес-моделей може вимагати зміни організаційної культури, перенавчання персоналу та перебудови існуючих процесів.

Схематично виведену залежність можна представити на рис. 3.3.

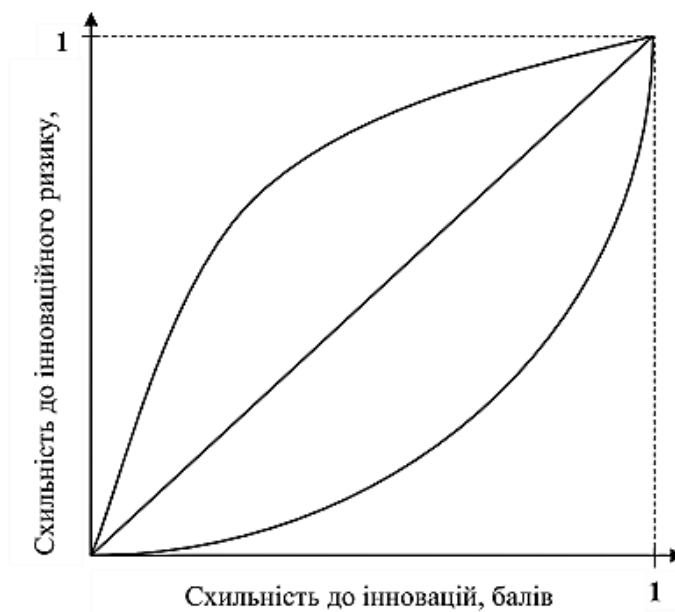


Рисунок 3.3 - Зв'язок між схильністю торговельного підприємства до інновацій та пов'язаного з ними інноваційного ризику

Джерело: складено автором

Активна інноваційна діяльність торговельного підприємства здатна сформувати його інноваційний капітал, сукупність ресурсів, знань, компетенцій та можливостей підприємства, які дозволяють йому створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Це не лише фінансові ресурси, а й нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність, людський капітал, організаційна культура та репутація.

Формування інноваційного капіталу – це тривалий і комплексний процес, який включає в себе вкладення коштів у дослідження, розробки, нові технології, навчання персоналу; збір та аналіз інформації про ринок, конкурентів, нові технології, тренди; навчання співробітників, залучення нових талантів, створення атмосфери, що сприяє креативності та інноваціям; партнерство з стейкхолдерами

для спільного розвитку інновацій та реєстрація патентів, торгових марок, ноу-хау [26, С. 94].

Оцінка інноваційного капіталу – це складне завдання, оскільки він включає в себе як кількісні, так і якісні показники. Вченими пропонується використовувати такі методи для оцінки інноваційного капіталу:

- аналіз фінансових показників як то інвестиції в дослідження та розробки, витрати на навчання персоналу, дохід від нових продуктів;
- оцінка вартості патентів, торгових марок, ноу-хау, репутації компанії;
- оцінка рівня задоволеності співробітників, їх готовності до змін та інновацій;
- залучення зовнішніх експертів для оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

Серед показників, за рівнем яких можна визначати інноваційний капітал, рекомендуються такі як кількість інноваційних проектів, частка доходу від нових продуктів і послуг, кількість патентів і торгових марок, рівень задоволеності клієнтів новими продуктами і послугами, відсоток співробітників, залучених до інноваційних проектів [24, С. 160].

Оцінка схильності торговельного підприємства до інноваційного ризику – це комплексний процес, який дозволяє визначити готовність компанії впроваджувати нові ідеї та технології. Ця оцінка є важливою для прийняття стратегічних рішень, розробки інноваційної політики та залучення інвестицій. Методика оцінки схильності торговельного закладу до інноваційного ризику складається з двох основних блоків:

Блок 1. Відбір, обчислення та представлення динаміки показників ефективності використання ресурсів: Цей блок фокусується на кількісній оцінці того, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси. Це може включати такі показники, як рентабельність інвестицій, оборотність активів, продуктивність праці тощо.

Блок 2. Комплексна оцінка на основі визначення впливу факторних оцінних показників ефективності використання ресурсів на величину інтегрального

результативного показника. Тут відбувається більш глибокий аналіз, де досліджується, як зміни в ефективності використання ресурсів впливають на загальний результат компанії. Інтегральний результативний показник може представляти собою сукупну оцінку інноваційної активності компанії. Це дозволяє відстежувати тенденції та виявляти зміни в готовності компанії до впровадження інновацій.

Запропоновані нами факторні показники ефективності використання ресурсів є досить релевантними для оцінки схильності до інноваційного ризику в торговельному закладі:

- *рівень оновлення основних фондів* - високий рівень оновлення свідчить про готовність компанії інвестувати в нове обладнання та технології.

- *фондовіддача основних засобів* - показник відображає ефективність використання основних фондів. Вища фондовіддача може свідчити про більш раціональне використання ресурсів та потенційну готовність до інвестицій.

- *фондоозброєність* - показник характеризує забезпеченість працівників основними фондами. Вищий рівень фондоозброєності може свідчити про більш високий рівень автоматизації процесів і, відповідно, про більшу готовність до інновацій.

- *продуктивність праці* - показник відображає ефективність використання трудових ресурсів. Зростання продуктивності праці може бути пов'язане з впровадженням нових технологій та організаційних форм.

- *оборотність оборотних коштів* - швидкість обертання оборотних коштів свідчить про ефективність управління запасами та дебіторською заборгованістю. Вища оборотність може вказувати на більш гнучку структуру компанії та здатність швидко реагувати на зміни ринку.

Інтегральний показник для оцінки схильності торгового підприємства до інноваційного ризику, що є логічним кроком. Нормування факторних показників до єдиної шкали (від 0 до 1) дозволяє порівнювати їх між собою та синтезувати в єдиний індекс. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку.

Якщо зростання якогось показника оцінюється негативно для діяльності підприємства, то він відноситься до дестимуляторів і нормування такого показника слід здійснювати за формулою:

$$N_{zij} = \frac{z_{\max} - z_{ij}}{z_{\max} - z_{\min}} \quad (3.1)$$

N_{zij} - нормоване значення i -го показника j -го підприємства

$z_{\max}$ - максимальне значення i -го показника

z_{ij} - фактичне значення i -го показника j -го року

$z_{\min}$ – мінімальне значення i -го показника.

Якщо ж підвищення окремого показника є бажаним для підприємства, то такий показник відноситься до стимуляторів, і його нормування за формулою: .

$$N_{zij} = \frac{z_{ij} - z_{\min}}{z_{\max} - z_{\min}} \quad (3.2)$$

Інтегральний показник оцінювання :

$$I = \sum_{i=1}^n \alpha_i N_{zij} \quad (3.3)$$

Коефіцієнти вагомості для кожного показника визначаються експертним методом у відповідності до важливості та пріоритетності індикатора. Проведені розрахунки оцінювання схильності ФОП Волошин О.І. до інноваційного ризику зазначено в табл. 3.6.

Отже, можемо констатувати низький рівень схильності підприємства до інноваційного ризику. Запропонована методика є перспективною для оцінки схильності торгового закладу до інноваційного ризику. Однак для її ефективного застосування необхідно ретельно пропрацювати питання вибору методів нормування, визначення ваг, врахування динаміки та додаткових факторів. Це дозволить отримати більш точні та достовірні результати оцінки.

Таблиця 3.7 - Оцінювання схильності підприємства до інноваційного ризику

Нормоване значення показника					Інтегральний показник схильності до інноваційного ризику
Оновлення основних засобів	Фондовіддачі основних засобів	Фондоозброєність праці	Продуктивність праці	Оборотність оборотних коштів	
0,340	0,751	0,452	0,021	0,812	0,537

Джерело: складено автором

Активізація інноваційної діяльності в торгівлі є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для успішної реалізації інноваційних проектів торговельному підприємству необхідно чітко сформулювати, яких результатів підприємство хоче досягти за допомогою інновацій, активно використовувати сучасні технології для підвищення ефективності бізнес-процесів, регулярно оцінювати ефективність інноваційних проектів і вносити необхідні корективи. Застосування цих напрямів дозволить торговельному підприємству не тільки адаптуватися до мінливих умов ринку, але й стати лідером у своїй галузі.

3.3 Карта ризиків як елемент програми управління ризиками

Карта ризиків — це візуальне представлення потенційних загроз, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Вона дозволяє ідентифікувати, оцінити та пріоритизувати ризики, а також розробити відповідні заходи щодо їх управління. Карта ризиків надає наочне уявлення про ризики, що полегшує розуміння їх взаємозв'язку та впливу на бізнес. Дозволяє зосередитися на найбільш критичних ризиках, які потребують негайної уваги. Сприяє ефективній комунікації про ризики між різними підрозділами організації. Служить базою для розробки планів реагування на ризики. Дозволяє відстежувати зміни в рівні ризиків та вносити відповідні корективи в програму управління ризиками.

Послідовність створення карти ризиків зазначено на рис. 3.4.

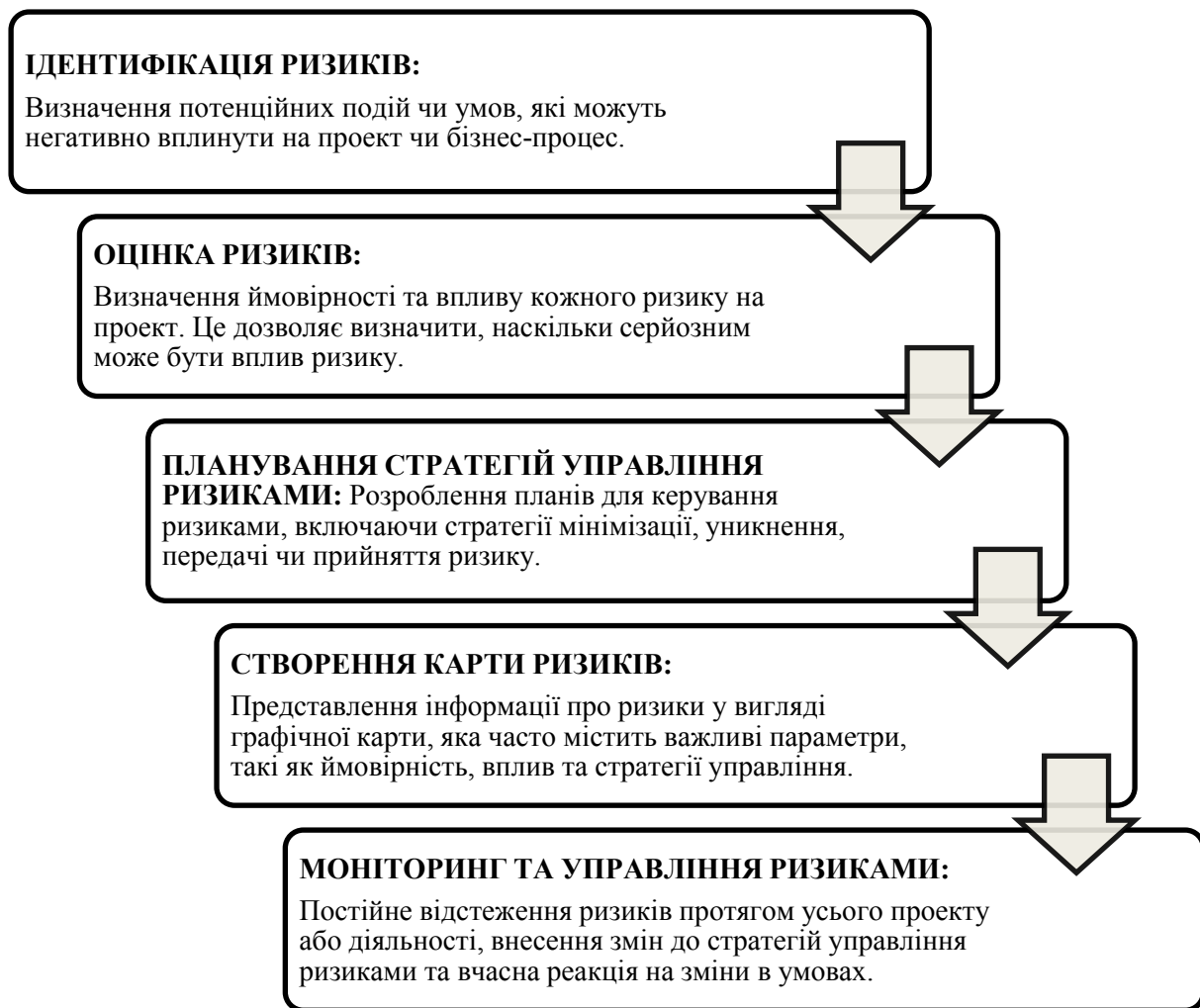


Рисунок 3.4 – Послідовність розробки карти ризиків підприємства

Джерело: складено автором

Згідно рис. 3.4 процес створення карти ризиків передбачає:

1. Збір інформації про потенційні загрози з різних джерел (аналіз діяльності, опитування співробітників, аналіз зовнішнього середовища).
2. Визначення ймовірності виникнення та потенційного впливу кожного ризику.
3. Ранжування ризиків за рівнем загрози, використовуючи матрицю ризиків або інші методи.
4. Створення детальних планів дій для кожного високого ризику.
5. Регулярний перегляд і оновлення карти ризиків з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

В процесі досліджень було проаналізовано ризики господарської діяльності підприємства за 2021–2023 рр. та виявлені ключові ризики та сформовано карту ризиків (рис. 3.5).

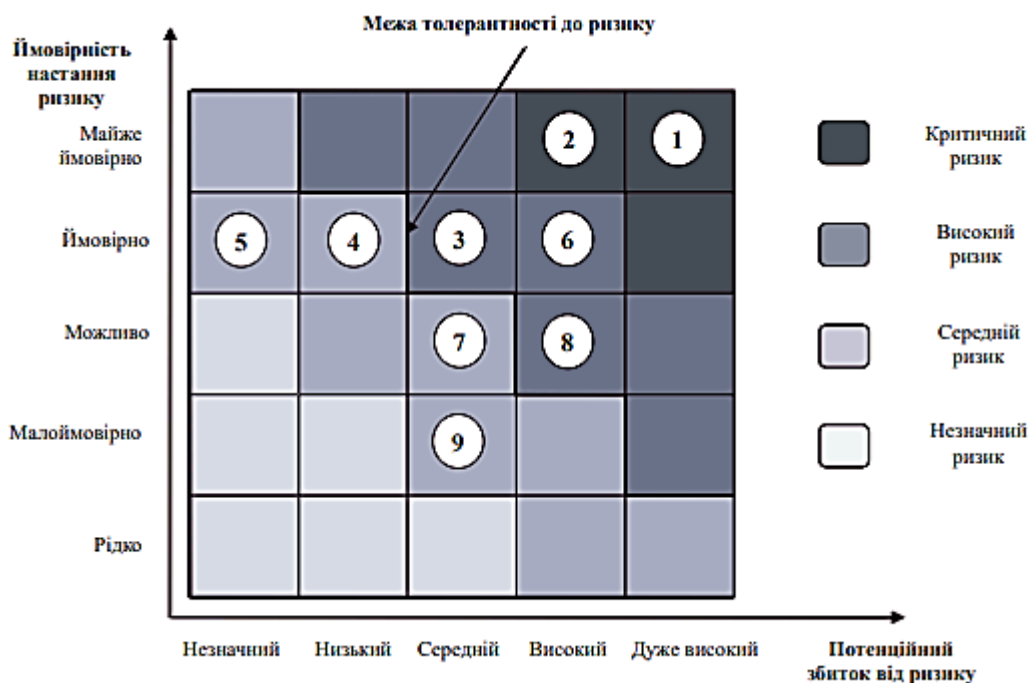


Рисунок 3.5 – Карта ризиків роздрібного підприємства

Джерело: складено автором за [34]

1) *Ризики, пов'язані зі споживачами.* Зміна смаків, харчових звичок, поява нових трендів у харчуванні можуть призвести до зниження попиту на традиційні продукти. Поява нових конкурентів, як традиційних магазинів, так і он-лайн-платформ, може призвести до втрати клієнтів. Економічні кризи, інфляція можуть змусити споживачів скорочувати витрати на продукти харчування, обираючи більш бюджетні варіанти. Зміни у віковій структурі населення, міграція можуть вплинути на структуру попиту.

2) *Ризики, пов'язані з продукцією.* Підробка, невідповідність санітарним нормам, відкликання продукції можуть завдати значної шкоди репутації магазину. Зростання цін на сировину може призвести до необхідності підвищувати ціни на готову продукцію, що може відштовхнути клієнтів. Для деяких продуктів характерні сезонні коливання попиту, що ускладнює планування закупівель.

3)*Ризики, пов'язані з маркетингом.* Неправильний вибір цільової аудиторії, невідповідні канали комунікації, помилки в позиціонуванні можуть призвести до неефективного використання маркетингового бюджету. Негативна інформація про постачальників або виробників може негативно вплинути на імідж магазину. Нездатність адаптуватися до нових цифрових каналів продажів може призвести до втрати конкурентних переваг.

4)*Ризики, пов'язані з зовнішнім середовищем.* Зміна законодавства, торговельні війни, політична нестабільність можуть створити додаткові бар'єри для бізнесу. Війна, природні чи технічні катаклізми, зміни клімату можуть вплинути на виробництво та доставку продуктів.

Маркетингові ризики в роздрібній торгівлі продовольчими товарами є невід'ємною частиною бізнесу. Для успішного функціонування підприємства необхідно розробити ефективну систему управління ризиками, яка дозволить своєчасно ідентифікувати загрози та вжити необхідних заходів [24, С. 54].

Страховання є одним із найефективніших інструментів управління ризиками для торговельних підприємств. Воно дозволяє перекласти частину фінансової відповідальності на страховика, зменшивши тим самим потенційні збитки від настання непередбачуваних подій. Страховання дозволяє компенсувати збитки від пожеж, крадіжок, природних катаклізмів, відповідальності перед третіми особами та інших ризиків, які можуть призвести до значних фінансових втрат. Наявність страхових полісів свідчить про відповідальне ставлення підприємства до управління ризиками і підвищує його довіру у банків та інших кредиторів. Швидке відшкодування збитків дозволяє підприємству мінімізувати наслідки страхових випадків та продовжувати свою діяльність. Страховання демонструє клієнтам та партнерам, що підприємство дбає про свою безпеку та надійність.

Роздрібні підприємства, що займаються продажем продуктів харчування, стикаються з широким спектром ризиків, які можуть призвести до значних фінансових втрат. На щастя, існує багато видів страхування, які можуть захистити бізнес від цих ризиків.

Страхування майна покриває збитки від пожеж, вибухів та інших подібних подій, захистить від втрат, спричинених крадіжкою товарів, грошей або обладнання. Покриває збитки від повеней, ураганів, землетрусів та інших стихійних лих. Захищає від претензій третіх осіб, якщо вони постраждали внаслідок діяльності вашого підприємства.

Страхування товарів захищає товари від пошкоджень, втрат або крадіжки під час перевезення. Покриває збитки від пошкоджень товарів, що зберігаються на складі. Страхування перерви в роботі компенсує втрати прибутку, які виникають внаслідок припинення або переривання діяльності підприємства в результаті страхового випадку. Страхування професійної відповідальності захищає від фінансових втрат, пов'язаних з професійними помилками співробітників (наприклад, харчове отруєння). Інші види страхування перебачають страхування кіберризиків, від фінансових втрат, пов'язаних з кібератаками, викраденням даних. Страхування юридичної відповідальності покриває витрати на юридичні послуги та компенсації у разі судових позовів.

Можливі напрями страхування ризиків торговельних підприємств відображено на рис. 3.6.

Маркетингові ризики в роздрібній торгівлі продовольчими товарами є досить специфічними та можуть призвести до значних фінансових втрат. Вони пов'язані з непередбачуваністю споживчого попиту, конкурентним середовищем, змінами в законодавстві та іншими факторами. Хоча пряме страхування маркетингових ризиків, як правило, не існує, є ряд страхових продуктів, які можуть частково або повністю покрити збитки, спричинені такими ризиками.

Крім страхування, існують й інші способи зниження маркетингових ризиків. Регулярно проводити дослідження ринку, відстежувати тренди та поведінку споживачів. Не залежати від одного сегмента ринку або постачальника. Створення чітких і вимірюваних маркетингових планів. Запровадження програм лояльності, персоналізація пропозицій та створення позитивного іміджу компанії та оперативне реагування на негативні ситуації.



Рисунок 3.6 – Напрями страхування маркетингових ризиків

Джерело: складено автором

Хоча пряме страхування маркетингових ризиків є рідкістю, існують інші види страхування, які можуть забезпечити певний рівень захисту. Крім того, важливо розуміти, що страхування не є панацеєю. Для мінімізації маркетингових ризиків необхідно поєднувати страхові продукти з ефективними маркетинговими стратегіями та постійним моніторингом ринку.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо удосконалення управління ризиками на підприємствах малого бізнесу.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що управління ризиками підприємства – це динамічна сфера, що зосереджена на виявленні та мінімізації ризиків, з якими стикаються підприємства. Встановлено, що структура управління ризиками підприємства є важливим інструментом, який допомагає ідентифікувати, перерахувати та оцінити потенційні ризики для різних підрозділів організації. Для досягнення фінансового та загального успіху підприємство повинно бути обізнане про можливі ризики, які можуть вплинути на його безпеку, репутацію, прибуток та діяльність. Ігнорування ризиків та методів їх зменшення може призвести до серйозних негативних наслідків для підприємства. Доведено, що процес управління ризиками включає серію кроків, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, контролювання зменшення ризиків, що можуть вплинути на ефективність стратегії підприємства.

2. Визначено, що за 2021-2023 роки підприємство залишається прибутковим. Так, рентабельність діяльності в 2023р. зросла на 4,1 п.в. і склала 11,5%. Це відбулось за рахунок збільшення розміру чистого прибутку на 155,4 тис. грн. або на 58,8%, що стало наслідком зростання обсягу товарної продукції. Проте якщо порівняти 2023р. з 2022р., то показники прибутку та рентабельності значно нижчі, що обумовлено початком війни та великою кількістю переселенців до Полтавської області з Сумської, Харківської та Херсонської областей. Доведено, що торгівельна діяльність підприємства є ефективною, і воно успішно адаптувалось до значних викликів зовнішнього середовища.

3. Встановлено, що загальна ефективність бізнес-процесів на досліджуваному роздрібному підприємстві склала 76,1%, що знаходиться в межах від 75 до 80, то можемо констатувати достатній рівень ефективності бізнес-процесів на роздрібному підприємстві. Восстановлено, що суб'єкт малого бізнесу має значні сильні сторони, але водночас стикається із серйозними викликами. Ця

ситуація значною мірою обумовлена впливом воєнного конфлікту на території України, загрозою фізичного знищення магазинів та відсутністю критично важливих умов для нормальної діяльності, таких як електропостачання, зв'язок і доступ до Інтернету, що значно обмежують функціонування мережі магазинів. За таких обставин важливо, щоб підприємець активно розглядав стратегії виживання та пошуку нових можливостей для забезпечення стійкості й відновлення бізнес-процесів.

4. Визначено, що галузева специфіка конкретного бізнесу накладає особливі вимоги на розробку та вибір методик управління ризиком, які повинні враховувати основні види ризиків для підприємств у відповідній галузі, виявляти причинно-наслідкові зв'язки та ступінь взаємозв'язку між чинниками ризику. Розглянута методика прийняття рішень на основі комплексної концепції дозволяє, за допомогою системного підходу до управління ризиком, створювати нечіткі множини для вибору пріоритетних методів зниження ризиків для конкретних видів ризику, враховуючи сферу функціонування визначеного суб'єкта господарювання. Це забезпечує прийняття зважених, науково обґрунтованих господарських рішень.

5. Доведено, що ключовим компонентом механізму захисту підприємства від ризиків є вибір оптимальної моделі управління ризиками. Визначено, що тривимірна модель вибору системи ризикозахищеності підприємства визначає стратегію підприємства, його інвестиційну політику та загальний напрямок розвитку. Обґрунтовано ключові компоненти системи ризикозахищеності для досліджуваного підприємства та його конкурентів на ринку Полтавської області та запропонована орієнтовна програма управління ризиками.

6. Визначено, що роздрібна торгівля продовольчими товарами, як і будь-яка інша галузь, постійно розвивається та вдосконалюється. Інновації в цьому секторі дозволяють не тільки задовольнити зростаючі потреби споживачів, але й підвищити ефективність бізнесу. Схильність до інноваційного ризику – це готовність підприємства впроваджувати нові ідеї, технології та підходи в свою діяльність, незважаючи на можливі невдачі. Ця готовність є ключовою для

довгострокового успіху в сучасному динамічному ринку. Доведено, що інтегральний показник оцінювання схильності підприємства до ризику в 2023 році склав 0,537, тож можемо констатувати низький рівень схильності підприємства до інноваційного ризику.

7. Обґрунтовано, що використання карта ризиків надає наочне уявлення про ризики, що полегшує розуміння їх взаємозв'язку та впливу на бізнес. Дозволяє зосередитися на найбільш критичних ризиках, які потребують негайної уваги. Сприяє ефективній комунікації про ризики між різними підрозділами організації. Встановлено, що маркетингові ризики в роздрібній торгівлі продовольчими товарами є досить специфічними та можуть призвести до значних фінансових втрат. Вони пов'язані з непередбачуваністю споживчого попиту, конкурентним середовищем, змінами в законодавстві та іншими факторами. Хоча пряме страхування маркетингових ризиків, як правило, не існує, є ряд страхових продуктів, які можуть частково або повністю покрити збитки, спричинені такими ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Athearn J.L., Pritchett S.T. and J.T. Schmit, Risk and Insurance, 6th ed., St Paul: West Pub. Co., 2019, p. 1.
2. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org>. (дата звернення: 24.06.2024).
3. Kutsenko D.M. Orienteers of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 50-58.
4. Lavruk V.V., Plotnytska S.I., Zaporozhets, H.V. Управління ризиками в діяльності малих та середніх підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 4(16). 2019. С. 72–79.
5. Rausand M. and Hoyland A., HAZOP – Hazard and Operability Study. System Reliability Theory; Models, Statistical Methods and Applications, Second Edi. New York: John Wiley & Sons. 2018. 254p.
6. Renn O. Three Decades of Risk Research: Accomplishments and New Challenges. *Journal of Risk Research*, 2016. p. 90.
7. Білоус С., Власенко А. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 8 (08). 2023. 17-21.
8. Волошин О. І. Управління ризиками малих підприємств в системі маркетингу: стратегії, інструменти та виклики. *International scientific-practical conference. Actual problems of economics, accounting, management and law: conference proceedings* (Bratislava, Slovakia, August 22, 2023). Bratislava, Slovakia: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. p.44-47
9. Волошин О.І. . Устік Т. В. Управління ризиками на підприємствах малого бізнесу: кейс студії успіху. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 29-ої міжнародної науково-практичної конференції* (20-22 листопада 2023 р.). Ч.2. Суми: СНАУ, 2023.С.16-19

10. Волошин О.І. Ефективне управління ризиками в системі маркетинг менеджменту підприємств малого бізнесу. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 14 травня 2024 року). Полтава: ПДАУ. 2024.С.105-108
11. Воронко Р., Вовчик Н.. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації* .Випуск 3-4. 2018 . С.49-58.
12. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
13. Дядюк, М.А., Смокова Л.М., Тімченко О.Д. Прийняття раціональних рішень з управління ризиком підприємств роздрібної торгівлі на основі комплексної концепції. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/19027/1/esprstp_2011_2_48.pdf (дата звернення: 22.03.2024).
14. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського; Політехніка, 2017. 224 с.
15. Карпенко Л., Чорненька Л. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності . *Економічний простір*. 2022. 180. С. 54-57.
16. Коляда Ю. В., Кмитюк Т. Л., Шатарська І. Ф. Система методів та моделей оцінювання нелінійної динаміки числової міри економічного ризику. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8052> (дата звернення: 18.11.2024).
17. Коробка С.В. Вплив бізнес-ризиків на менеджмент організацій. *Економіка та суспільство*. Випуск 25. 2021 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-27> (дата звернення: 12.03.2024).

18. Котов Б. Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур. *Economics: time realities* . № 3(67). 2023. С. 89-98.
19. Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків : практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького національного університету*. 1(3). 2008. С. 63-70.
20. Кулініч Т.В., Лозова І.О. Управління ризиками в діяльності торговельних організацій (на прикладі торгових мереж ритейлерів). *Молодий вчений*. №11 (63). 2018. С. 441-446.
21. Лучко М., Григорук А., Литвин Л. До питання аналізу комерційних та маркетингових ризиків: теоретичний аспект. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 72, п 5. С. 53–63.
22. Макаручук І. В. Управління стратегічними ризиками підприємства. *Економіка та держава* № 8. 2020. С. 107-112.
23. Меліксетов О. І., Гайдаєнко О. В. Теоретико-методичні засади управління ризиками торговельних організацій. *Управління розвитком складних систем*. 57. 2024. С. 51–61. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.51-61> (дата звернення: 28.04.2024).
24. Овсак О.П., Назаренко О.П., Примаченко О.В. Етапи та складники управління ризиками господарської діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 1 (18). 2019. С. 155-161.
25. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка і суспільство*. Випуск 19. 2018. С. 544-547. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-83> (дата звернення: 02.05.2024).
26. Перевозова І.В., Шайбан В.М., Деделюк О.В. До питання ролі ризик-менеджменту в цифровій трансформації промислового підприємства: сутність та інноваційний потенціал. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Випуск 38. 2023. С. 91-99.
27. Петрова В.Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. *Соціальна економіка*. Випуск 50. 2015. №2. С. 148-153.

28. Петухова О.М., Закревська Л.М. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики. *Інфраструктура ринку*. Випуск 71. 2023. С. 77-81.
29. Ріщук Л.І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки* Випуск 16. 2017.С.442-446.
30. Уманська В.Г., Раздиховська Ю.М. Методологія і організація оцінювання ризиків маркетингового аудиту в міжнародному торговельному середовищі. *Економічний простір*. №171. 2021. С. 106-110.
31. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432с.
32. Устік Т.В. Формування маркетингової стратегії як інструмент ефективного управління діяльністю аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2018. №. 3. С. 327-336.
33. Чирва Г.М., Бовкун О.А. Оцінювання ризиків підприємницької діяльності та аналітичне забезпечення економічної стійкості підприємств у процесі захисту їх економічних інтересів. *Економічні горизонти*. 1(4) . 2018. 52–59.
34. Якость І.С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками. *Вісник економічної науки України*. №1. 2020. С. 160-162.