



0014047233257550

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**УСОВА МАРИНА ОЛЕКСІЇВНА**

УДК 658.87:005.334

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ  
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Спеціальність: 051 - Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

М.О. Усова

Науковий керівник – Гросул Вікторія Анатоліївна, доктор економічних наук,  
професор

Харків – 2024

## АНОТАЦІЯ

**Усова М.О. «Управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі».** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2024.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню теоретичних і методичних положень, розробці науково-практичних рекомендацій щодо управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі. На основі дослідження етимології та еволюції управління ризиками, узагальнення існуючих підходів до трактування поняття «ризик», розроблено семантичне поле градації ознак ризику та запропоновано авторське бачення його змісту як об'єктивно-суб'єктивної економічної категорії, відповідно до якого ризик є наслідком неоднозначної ситуації та одним з головних джерел додаткового підприємницького прибутку, має ймовірнісний характер походження негативної, нейтральної або позитивної події. За результатами здійсненого контент-аналізу існуючих трактувань сутності поняття «ризикостійкість» в сучасній економічній літературі сформульовано авторське бачення її змісту як внутрішньої властивості системи управління ризиками, яка сприяє забезпеченню цільового рівня результативності діяльності підприємства роздрібною торгівлі при різних впливах широкого спектру зовнішніх і внутрішніх чинників.

Обґрунтовано, що управління ризиками є цілеспрямованою, послідовною реалізацією функцій планування, організації, контролю, мотивації та координації діяльності щодо своєчасної ідентифікації, діагностики, попередження, а також проведення превентивних заходів з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства роздрібною торгівлі.

Для аргументованого визначення основних аспектів процесу управління ризикостійкістю на підприємстві роздрібною торгівлі здійснено систематизацію

основних критеріальних ознак та введено додаткову: за сферами впливу на діяльність.

Приймаючи до уваги сучасні тенденції цифрової трансформації економічних процесів, аргументовано необхідність використання сучасних інформаційних систем для управління ризиками. Систематизовано та охарактеризовано програмні продукти за сферами діяльності підприємства роздрібної торгівлі (програми для збору та обліку інформації про зовнішнє середовище підприємства; програми для збору та обліку інформації про внутрішнє середовище; програмні продукти щодо статистичних досліджень; аналітичні програмні продукти із функціями прогнозування; аналітичні програмні продукти для аналізу продажів; програмні продукти управління ризиками). Розроблено інтегровану модель інформаційної системи управління ризиками.

Спираючись на необхідність цілеспрямованого управління та активного реагування на різноманітні ризикові ситуації, удосконалено концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на: парадигмі, законах, цілях, завданнях, принципах, функціях, категоріях та методології управління ризиками, стратегічно орієнтований на розробку ефективних управлінських рішень та вибір оптимальної стратегії управління ризикостійкістю в умовах невизначеності.

За результатами аналітичної оцінки основних тенденцій розвитку роздрібних підприємств України за 2021-2023 рр. встановлено, що військові події в Україні сформували складне середовище, в якому спектр ризиків розширюється. У ході проведеного статистичного аналізу встановлено, що, не дивлячись на повномасштабну військову агресію російської федерації на території України та безпрецедентні виклики, вітчизняний роздрібний сектор проявляє надзвичайну стійкість, а оборот роздрібної торгівлі має позитивну тенденцію до зростання.

З метою забезпечення комплексності оцінки удосконалено науково-методичний підхід до оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, заснований на

методі латентно-структурного аналізу, інтегрує локальні комплексні оцінки ризиків макросередовища та мікросередовища та дозволяє визначити силу впливу зовнішніх ризиків, що сприяє прийняттю максимально обґрунтованих управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій.

Для аргументованого розв'язання проблеми оцінки реальних можливостей реагування на ризикові ситуації, сформовано реєстр внутрішніх ризиків та на основі кількісної оцінки рівня та ймовірності прояву внутрішніх ризиків побудовано серію матриць RISK-навігатора, яка включає чотири сегменти: react (вплинути); inactivate (почати захисні дії); safeguard (попередити); keepdown (нейтралізувати).

Спираючись на необхідність обґрунтованого визначення стратегічних напрямків цілеспрямованого управління ризиками з урахуванням змін внутрішнього середовища розроблено науково-методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системі багатокритеріальних оцінок дев'яти груп внутрішніх ризиків (інформаційних, ресурсних, організаційних, товарних, цінових, збутових, логістичних, комунікаційних, кадрових).

З огляду на необхідність збереження стійкості розвитку при різних впливах ризику розроблено науково-методичний підхід до інтегральної оцінки рівня ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі, сформованого на основі комплексних оцінок зовнішніх та внутрішніх ризиків, інтерпретація якого дозволяє забезпечити своєчасну реакцію підприємства роздрібної торгівлі на ризикові ситуації в умовах обмеженості часу на прийняття управлінських рішень.

З метою вирішення завдань стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, розроблено інтегровану функціональну модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень з управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, яка, на відміну від існуючих, забезпечує поетапну логічну реалізацію основних етапів процесу управління

ризиками підприємства роздрібно́ї торгівлі (ідентифікація, діагностика, регулювання) на основі використання альтернативних програмних продуктів, систем цифрової аналітики та інформаційних платформ взаємодії у цифровому середовищі.

З метою визначення оптимальної моделі стратегічного розвитку підприємства роздрібно́ї торгівлі в умовах змін та ризику, розроблено економіко-математичну модель стратегічного розвитку підприємства роздрібно́ї торгівлі на основі теорії матричних ігор, яка заснована на використанні двох параметрів матриці - видів предметних стратегічних змін та рівня ризикових ситуацій, що виступають базисом в обґрунтуванні трансформаційних змін моделі стратегічного розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі на основі критеріїв прийняття рішень та методів лінійного програмування.

Для аргументованого вибору стратегічних напрямків стратегічного управління ризикостійкістю та розробки практичних рекомендації щодо їх реалізації розроблено структурно-логічну модель управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі, яка, на відміну від існуючих розробок, передбачає врахування рівня ризикостійкості, рівня зрілості системи управління ризикостійкістю та рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, та дозволяє на основі порівняння можливих стратегічних альтернатив визначити оптимальний тип стратегії управління ризикостійкістю (ескалації, компенсаційна, імпульсивна, інтегрована).

**Ключові слова:** ризик, ризикостійкість, підприємство, роздрібна торгівля, управління, зовнішні ризики, внутрішні ризики, рівень ризикостійкості, зрілість системи управління, ризик-компетенції, стратегія управління ризикостійкістю.

## SUMMARY

**Usova M.O. " Risk Resilience Management of Retailers "**. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. – State Biotechnological University, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to the scientific substantiation of theoretical and methodological provisions, and the development of scientific and practical recommendations for risk resilience management of retail enterprises. Based on the study of the etymology and evolution of risk management, and generalization of existing approaches to interpreting the concept of "risk", a semantic field of risk attribute gradation has been developed, and the author's vision of its content as an objective-subjective economic category has been proposed. According to this vision, risk is a consequence of an ambiguous situation and one of the main sources of additional entrepreneurial profit, having a probabilistic nature of the origin of negative, neutral, or positive events. Based on the content analysis of existing interpretations of the essence of "risk resilience" in modern economic literature, the author's vision of its content has been formulated as an internal property of the risk management system, which contributes to ensuring the target level of performance of a retail enterprise under various influences of a wide range of external and internal factors.

It is substantiated that risk management is a purposeful, consistent implementation of the functions of planning, organization, control, motivation, and coordination of activities for timely identification, diagnosis, prevention, and preventive measures to achieve the strategic development goals of a retail enterprise.

To determine the main aspects of the risk resilience management process in a retail enterprise, the main criteria have been systematized, and an additional one has been introduced: by areas of influence on activities.

Taking into account current trends in the digital transformation of economic processes, the necessity of using modern information systems for risk management has been argued. Software products have been systematized and characterized by areas of retail enterprise activity (programs for collecting and accounting information about the

enterprise's external environment; programs for collecting and accounting information about the internal environment; software products for statistical research; analytical software products with forecasting functions; analytical software products for sales analysis; risk management software products). An integrated model of the risk management information system has been developed.

Based on the need for targeted management and active response to various risk situations, a conceptual approach to risk resilience management of a retail enterprise has been improved. This approach, unlike existing ones, is based on the paradigm, laws, goals, objectives, principles, functions, categories, and methodology of risk management, strategically oriented towards developing effective management decisions and choosing an optimal risk resilience management strategy under uncertainty.

The analytical assessment of the main development trends of retail enterprises in Ukraine for 2021-2023 has shown that military events in Ukraine have created a complex environment where the spectrum of risks is expanding. Statistical analysis has established that, despite the full-scale military aggression of the Russian Federation on the territory of Ukraine and unprecedented challenges, the domestic retail sector shows extraordinary resilience, and retail turnover has a positive growth trend.

To ensure a comprehensive assessment, a scientific and methodological approach to assessing the impact of external risks on retail enterprises has been improved. This approach is based on the method of latent structural analysis, which integrates local comprehensive assessments of macro-environment and micro-environment risks, allowing to determine the strength of external risks' impact, which contributes to making maximally informed management decisions to mitigate the consequences of risk events.

To address the problem of assessing real capabilities to respond to risk situations, a register of internal risks has been formed. Based on the quantitative assessment of the level and probability of internal risks manifestation, a series of RISK-navigator matrices has been constructed, which includes four segments: react, inactivate, safeguard, and keepdown.

Based on the need for a well-founded determination of strategic directions for targeted risk management, considering changes in the internal environment, a scientific and methodological approach to assessing internal risks of retail enterprises has been developed. Unlike existing approaches, this one is based on a system of multi-criteria assessments of nine groups of internal risks (informational, resource, organizational, product, price, sales, logistics, communication, personnel).

Given the need to maintain the sustainability of development under various risk impacts, a scientific and methodological approach to the integrated assessment of the risk resilience level of retail enterprises has been developed. Unlike existing approaches, this one provides for the calculation of an integrated risk resilience indicator for retail trade enterprises, formed on the basis of comprehensive assessments of external and internal risks. The interpretation of this indicator allows for a timely response by retail trade enterprises to risk situations under conditions of limited time for making managerial decisions.

To address the tasks of strategic risk resilience management in retail enterprises, an integrated functional model of information and analytical support for decision-making on risk resilience management of retail enterprises has been developed. Unlike existing models, this one ensures a step-by-step logical implementation of the main stages of the risk management process for retail enterprises (identification, diagnosis, regulation) based on the use of alternative software products, digital analytics systems, and information platforms for interaction in the digital environment.

To determine the optimal model of strategic development for a retail enterprise under conditions of change and risk, an economic-mathematical model of strategic development for a retail enterprise has been developed based on the theory of matrix games. This model is founded on the use of two matrix parameters - types of subject strategic changes and the level of risk situations, which serve as a basis for justifying transformational changes in the strategic development model of retail enterprises based on decision-making criteria and linear programming methods.

For a well-argued selection of strategic directions in risk resilience management and the development of practical recommendations for their implementation, a



structural-logical model of risk resilience management for a retail enterprise has been developed. Unlike existing developments, this model takes into account the level of risk resilience, the maturity level of the risk resilience management system, and the level of development of risk managers' competencies. It allows, based on a comparison of possible strategic alternatives, to determine the optimal type of risk resilience management strategy (escalation, compensatory, impulsive, integrated).

**Keywords:** risk, risk resilience, enterprise, retail trade, management, external risks, internal risks, risk resilience level, management system maturity, risk competencies, risk resilience management strategy.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових фахових виданнях України та включених до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Гросул В. А., Усова М.О. Інтегрований підхід до діагностики внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі в умовах коронакризи. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2021. №4. С. 27-34. (Особистий внесок: розроблено методику інтегральної оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі).
2. Гросул В. А., Усова М.О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. №175. С. 58-64. (Особистий внесок: узагальнено сучасні наукові підходи до визначення сутності категорії «ризик»).
3. Гросул В. А., Усова М.О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 38-43. (Особистий внесок: розроблено організаційно-методичний підхід до формування системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі).
4. Усова М.О. Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1 (27). С. 89-98.
5. Гросул В.А., Усова М.О. Методичні аспекти оцінки рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 1. С. 282-286. (Особистий внесок: розроблено систему показників для оцінки рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі).
6. Усова М.О. Особливості формування інформаційної системи управління ризиками підприємств роздрібної торгівлі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2024. № 2. С. 70-75.

### Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Гросул В. А., Усова М.О. Практичні аспекти моделювання системи управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі. An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 23 серп. 2019 р. Вінниця, Україна - Відень, Австрія. 2021. С. 44–47. *(Особистий внесок: розроблено модель концептів ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі)*

8. Усова М.О. Операційні діджитал-ризики підприємств роздрібною торгівлі. About modern problems in science and ways to solve them: матеріали XII Міжнар. наук. конф., 06-08 грудня 2021 р. Грац, Австрія. С. 134-137.

9. Усова М.О. Вплив цифрової трансформації на ризикостійкість підприємства. Реалізація політики модернізації економічної системи в сучасних умовах: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 25 вересня. 2021 р. Дніпро. С. 65-68.

10. Усова М.О. Ризикостійкість як передумова стратегічного розвитку підприємства. Сучасний стан економіки, обліку, фінансів і права та їх основні проблеми: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 5 жовтня 2021 р. Полтава. С. 43-45.

11. Grosul V.A., Usova M.O. Digital transformation as a source of new risks for the enterprise. Concepts for the development of society's scientific potential risks: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 листопада 2021 р. Прага. С. 6-11. *(Особистий внесок: розроблено матрицю для ідентифікації критичних ризиків цифрової трансформації та оцінки їх впливу на діяльність підприємств).*

12. Усова М.О. Інтегрована модель управління ризикостійкістю підприємства. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24-25 листопада 2021 р. м. Луцьк. С. 82-85.

13. Усова М.О. Напрямки зниження комерційних ризиків підприємств роздрібною торгівлі України в умовах воєнного стану. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, фінансово-інвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 22 грудня 2023 р. м. Луцьк. С. 112-115.

14. Усова М.О. Комплексна діагностика системи управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі. Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 грудня 2023 р. м. Ужгород. С. 249-252.

15. Усова М.О. Дослідження практик управління ризиками в підприємствах роздрібною торгівлі України. Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 грудня 2023 р. м. Суми. 2023. С. 60-63.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	14
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ</b> .....	22
1.1. Етимологія та еволюція управління ризиками.....	22
1.2. Інформаційні системи управління ризиками підприємств роздрібною торгівлі.....	48
1.3. Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі.....	64
Висновки до розділу 1.....	80
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РИЗИКОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ</b> .....	83
2.1. Моніторинг зовнішніх ризиків підприємств роздрібною торгівлі..	83
2.2. Науково-методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібною торгівлі.....	101
2.3. Інтегральна оцінка ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі.....	120
Висновки до розділу 2.....	128
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ</b> .....	132
3.1. Формування сучасної системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі.....	132
3.2. Моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах змін та ризику на основі теорії ігор.....	151
3.3. Обґрунтування оптимальної стратегії управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі.....	165
Висновки до розділу 3.....	178
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	181
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	186
<b>ДОДАТКИ</b> .....	203

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Динамічна зміна чинників зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів господарювання, яку визначають нестійкість та ризиковість діяльності, еволюція розуміння ризику та його видової структури, породжують необхідність удосконалення теорії та практики оцінки та управління ризикостійкістю в контексті розвитку конкретних галузей сучасної економіки. Роздрібна торгівля має пріоритетне значення у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності національної економіки в умовах невизначеності, обумовленої політичними та економічними чинниками. Забезпечення високого рівня ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі – це гарантія незалежності країни, умова стабільності соціально-економічної системи.

Визначення перспектив розвитку сфери роздрібною торгівлі, якісна ідентифікація ризиків, визначення розміру можливих втрат, розробка заходів превентивного протидії ризикам – пріоритетні напрямки забезпечення сталого розвитку економіки України. Управління ризикостійкістю дозволяє своєчасно ідентифікувати, діагностувати, попереджувати негативний вплив широкого спектру ризиків на діяльність підприємств роздрібною торгівлі, а також проводити превентивні управлінські заходи з метою досягнення стратегічних цілей розвитку.

Усвідомлення цих обставин призвело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі.

Розвитку теорії та методології управління ризиками підприємств присвячено праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: Р. Акоффа, І. Ансоффа, І. Бойко, О. Герасименко, С. Зубкова, І. Лагунової, Г. Мінцберга, І. Никифорок, Е. Пахуча, Н. Подольчак, М. Орликовського, Л. Ріщук, С. Руденко, В. Самойленко, М. Танасієвої, Д. Трокоз, К. Тарасової, І. Федулової, Л. Фролової, Т. Цвігун, А. Чайкіної, М. Чорної та інших. Різноманітні теоретико-методичні

аспекти управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних дослідників: Р. Воронко, І. Горго, О. Захаркіна, В. Гросул, Р. Лупак, Н. Коленди, О. Микитина, О. Матвєєва, Н. Наконечної, В. Цопа, та інших.

Разом з тим, вивчення опублікованих праць і практики господарської діяльності свідчать про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із теоретико-методичним забезпеченням процесу управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі, застосуванням сучасних методів ідентифікації та комплексної оцінки зовнішніх та внутрішніх ризиків, інтегральної оцінки ризикостійкості, оцінки рівня розвитку ризик-компетенцій персоналу, визначення рівня зрілості системи управління ризикостійкістю та вибору оптимальної стратегії управління нею. Наявний досвід управління ризикостійкістю не враховує галузеву специфіку підприємств сфери роздрібною торгівлі. Це зумовило необхідність обґрунтування відповідної етимології управління ризиками, розробки нових теоретико-методичних підходів до дослідження кожної системоутворюючої складової процесу управління ризикостійкістю, розробки раціонального методичного інструментарію.

Актуальність вищевикладених аспектів, недостатній їх теоретичний розгляд і практичне застосування на підприємствах роздрібною торгівлі обумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та напрямки дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень, розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити етимологію та еволюцію управління ризиками підприємства;
- охарактеризувати інформаційні системи управління ризиками підприємств роздрібною торгівлі;
- розробити концептуальний підхід до управління ризикостійкістю

підприємств роздрібної торгівлі;

- провести моніторинг зовнішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі;
- удосконалити науково-методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків

підприємств роздрібної торгівлі;

– розробити тривимірну модель та обґрунтувати науково-методичний підхід до інтегральної оцінки ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі;

– розробити та обґрунтувати сучасну систему управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі;

– провести моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах змін та ризику на основі теорії ігор;

– обґрунтувати методичний інструментарій визначення оптимального типу стратегії управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі.

– розробити систему індикаторів та запропонувати науково-методичний підхід до оцінки якості програми стратегічної адаптації підприємства роздрібної торгівлі.

*Об'єктом дослідження* є процес управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі.

*Предметом дослідження* виступають теоретичні, методичні та прикладні засади управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дослідження стали нормативно-законодавча база України, фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, ризик-менеджменту, наукові розробки сучасних вчених з проблем управління ризиками підприємств роздрібної торгівлі. Для досягнення встановленої мети у дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: *структурно-логічний та семантичний аналіз* - для уточнення сутності понять «ризик», «ризикостійкість»; *системний аналіз та синтез* - для дослідження системи управління ризикостійкістю та її окремих елементів; *експертної оцінки* – для ідентифікації зовнішніх та внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі; інтегральної оцінки ризикостійкості;



оцінки рівня розвитку ризик-компетенцій; оцінки рівня зрілості системи управління ризикостійкістю; *матричні методи* – для розробки матриці RISK-навігатора; комплексу стратагем та стратегій управління ризикостійкістю; *економіко-математичні методи* - для комплексної оцінки зовнішніх ризиків; оцінки ступеню впливу внутрішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібною торгівлі; визначення рівня ризикостійкості; *метод парних порівнянь* – для визначення коефіцієнтів значущості зовнішніх та внутрішніх ризиків; *комплексної інтегральної оцінки* - для отримання узагальнюючих оцінок; *теорія ігор* – для моделювання векторів стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах змін та ризику; *табличний* - для наочного представлення емпіричних даних низки положень дисертаційної роботи; *багатовимірного порівняльного аналізу* - для розробки управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі.

**Інформаційною базою дослідження** є дані офіційної інформації Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності, результати опитування керівників і фахівців підприємств роздрібною торгівлі, монографії, довідко-інформаційні видання, матеріали наукових конференцій, науковий доробок провідних наукових установ, вітчизняних та зарубіжних науковців, галузеві статистичні збірники, Інтернет-ресурси, нормативно-довідкова і спеціальна література, публікації науково-дослідних установ, а також власні дослідження й узагальнення автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі.

У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати.

*Удосконалено:*

концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на: парадигмі, законах, цілях, завданнях, принципах, функціях, категоріях та методології управління ризиками, стратегічно орієнтований на розробку ефективних

управлінських рішень та вибір оптимальної стратегії управління ризикостійкістю в умовах невизначеності;

науково-методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системі багатокритеріальних оцінок дев'яти груп внутрішніх ризиків (інформаційних, ресурсних, організаційних, товарних, цінових, збутових, логістичних, комунікаційних, кадрових) та дозволяє визначити стратегічні напрями цілеспрямованого управління ними з урахуванням змін внутрішнього середовища підприємства роздрібною торгівлі;

науково-методичний підхід до інтегральної оцінки рівня ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі, сформованого на основі комплексних оцінок зовнішніх та внутрішніх ризиків, інтерпретація якого дозволяє забезпечити своєчасну реакцію підприємства роздрібною торгівлі на ризикові ситуації в умовах обмеженості часу на прийняття управлінських рішень;

*Набуло подальшого розвитку:*

класифікація видів ризику підприємств роздрібною торгівлі на основі систематизації основних критеріальних ознак і введення додаткової: за сферами впливу (інформаційні, кадрові, організаційні, комунікаційні, ресурсні, збутові, логістичні, цінові, товарні), що є підґрунтям для комплексної оцінки зовнішніх та внутрішніх ризиків та формування стратегії управління ризикостійкістю суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі;

науково-методичний підхід до оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, заснований на методі латентно-структурного аналізу, інтегрує локальні комплексні оцінки ризиків макросередовища та мікросередовища та дозволяє визначити силу впливу зовнішніх ризиків, що сприяє прийняттю максимально обґрунтованих управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій;

інтегрована функціональна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень з управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, яка, на відміну від існуючих, забезпечує поетапну логічну реалізацію основних етапів процесу управління ризиками підприємства роздрібною торгівлі (ідентифікація, діагностика, регулювання) на основі використання альтернативних програмних продуктів, систем цифрової аналітики та інформаційних платформ взаємодії у цифровому середовищі;

структурно-логічна модель стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, яка, на відміну від існуючих розробок, передбачає врахування рівня ризикостійкості, рівня зрілості системи управління ризикостійкістю та рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, та дозволяє на основі порівняння можливих стратегічних альтернатив визначити оптимальний тип стратегії управління ризикостійкістю (ескалації, компенсаційна, імпульсивна, інтегрована).

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична спрямованість отриманих теоретичних і методичних розробок підтверджується:

на рівні суб'єктів господарювання - методичний підхід до оцінки рівня організаційно-методичний підхід до формування системи стратегічного управління ризикостійкістю, модель інформаційної системи управління ризиками для підприємств (ТОВ «Сократ» - акт про впровадження від 24.03.2024р.);

в організації навчального процесу – Державного біотехнологічного університету на кафедрі кафедри економіки та бізнесу під час підготовки методичного забезпечення та викладання дисципліни «Господарські рішення та оцінювання ризиків» (акт впровадження від 26.02.2024р.).

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обраний напрям досліджень пов'язаний із загальною тематикою наукових досліджень кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету, зокрема, з бюджетною науково-дослідною темою «Управління адаптаційним потенціалом підприємства» (номер державної реєстрації 0120U104991),

особистий внесок автора полягає в комплексній оцінці адаптаційного потенціалу підприємства.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійного дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. У роботі з праць, опублікованих у співавторстві, використано лише результати, що є особистою розробкою здобувача.

**Апробація матеріалів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи доповідались та обговорювалися на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: міжнародній науково-практичній конференції «An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary», Вінниця-Відень, 23 серпня 2019 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Реалізація політики модернізації економічної системи в сучасних умовах» (м. Дніпро, 25 вересня 2021 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан економіки, обліку, фінансів і права та їх основні проблеми» (м. Полтава, 5 жовтня 2021 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Concepts for the development of society's scientific potential risks» (м. Прага, 21-22 листопада 2021 р.); міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки» (м. Луцьк, 24-25 листопада 2021 р.); XII міжнародній науковій конференції «About modern problems in science and ways to solve them» (м. Грац, Австрія, 06-08 грудня 2021), міжнародній науково-практичній конференції «Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва» (м. Ужгород, 15-16 грудня 2023 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку» (м. Суми, 17 грудня 2023 р.), VIII міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, фінансово-інвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану» (м. Луцьк, 22 грудня 2023 р.).

**Публікації.** Результати дисертаційного дослідження опубліковано в 15 працях загальним обсягом 5,38 ум.-друк. арк., з них у наукових фахових виданнях України – 5, у фахових іноземних виданнях – 1, у матеріалах наукових конференцій – 9.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

## 1.1 Етимологія та еволюція управління ризиками

В умовах відкритості, складності, волатильності та динамізму сучасного зовнішнього середовища будь-яка підприємницька діяльність завжди пов'язана з деякою невизначеністю результату у прийнятті управлінського рішення та вимагає від суб'єктів господарювання систематичного обліку факторів невизначеності та ризику. Невизначеність є чинником, який визначає багатоваріантність майбутнього розвитку ситуації, та, відповідно, альтернативні її наслідки, які проявляються в діяльності підприємства - сприятливі, несприятливі та нульові результати. Можливість несприятливих наслідків зазвичай оцінюється ризиками, які є невід'ємною частиною підприємницької діяльності та характеризують кумулятивний ефект від невизначених можливих подій, які можуть позитивно чи негативно вплинути на різні аспекти діяльності підприємства. В даних умовах, пріоритетне значення мають питання забезпечення відповідної управлінської реакції та застосування відповідних дій, спрямованих на мінімізацію негативного прояву наслідків прояву широкого спектру ризиків.

Питанням теорії та практики управління ризиками підприємств присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: М. Балджи [1], Д. Бернуллі [2], Є. В. Ботнікової [3], О.В. Вараксіної, А.О. Кругової [4], В.В. Волошиної-Сідей [5], Д.В. Дячкова [6], О.А. Зоріної [7], Т. Королюк [8], А. Маршалла [9], Я. Мельника [10], Ф.Х. Найта [11], Дж. фон Неймана, О. Моргенштерна [12], О.М. Орлової [13], А.С. Пігу [16], Л.В. Тешева, В. Грищенко [18], О.В. Шепеленко [19], О. Аккомінотті, Д.Чемберс [20], Р. Кантільона [21], Д.Купера, С. Грей, Г. Реймонда, П.Уокера [22] та інших. Разом з тим, незважаючи на значущість проблеми управління ризиками, в сучасному науковому полі економічних досліджень прослідковується неоднозначність та суперечливість понятійного апарату теорії ризик-менеджменту, управління

ризиками переважно розглядається як автономна система, ізольована від основних видів діяльності суб'єктів господарювання без урахування галузевих особливостей діяльності. Такий підхід може привести до недооцінки негативного впливу ризиків на діяльність підприємств та, відповідно, значних втрат або банкрутству. Тому, всебічне вивчення етимології ризику, його структури та змісту дозволить мінімізувати їх негативний вплив на діяльність підприємства, а також ефективно управляти ним.

Явище «ризик» присутнє бідь-якій сфері підприємництва. Сьогодні будь-який суб'єкт господарювання не здатний здійснювати свій розвиток не ігноруючи ризик. Динамічність змін сучасного зовнішнього середовища породжує появу широкого спектру нових ризиків, прояв яких в діяльності підприємств достатньо складно спрогнозувати. Інформаційним базисом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства є своєчасна ідентифікація, комплексна оцінка та облік факторів ризику.

Теоретичні дослідження літературних джерел [3, 8, 10, 15, 26] свідчать про відсутність загальноприйнятого підходу до походження терміну «ризик». Так, в дослідженні [8] акцентується увага грецькому походженні ризику, оскільки «...ризик (від лат. *«resecō»* – відсікати; скорочувати) має грецьке коріння (*ῥίζικόν* - небезпека)» [8, с. 62]. В даному визначенні зміст ризику розкривається з позицій загрози, яка повинна бути мінімізована.

Відповідно до інших джерел [15], термін «ризик» має іспано-португальське походження, означає «...риф або підводну скелю та асоціюється з небезпекою» [15, с. 285]. Ризик, аналогічно рифу, може виникнути в будь-який час та має непередбачені наслідки.

В італійській мові *«risiko»* – небезпека, загроза та *«risicare»* – лавірувати між скелям [26]. Безумовно, збереження життєздатності системи в сучасних умовах зовнішнього середовища не може бути забезпечена статичністю дій. Хаотичність зміни чинників середовища обумовлює необхідність «лавірування». Тільки при такій умові можна знизити негативний прояв ризикових ситуацій в діяльності підприємницьких структур.

Походження поняття «ризик» з давньогрецької мови має місце і у французькій мові, в якій ризик буквально означає «об'їжджати скелю», характеризує «загрозу» та означає «ризикувати» [10, с. 28]. В даній інтерпретації фокусується увага здебільшого не на прийнятті ризику, а здебільшого, необхідності його нівелювання.

Значний інтерес має також інтерпретація сутності терміну «ризик» в арабській мові. Арабське коріння «*rizg*» означає «...деяке абстрактне поняття, яке передбачає щось випадкове, дане Богом» [3]. В даному розумінні акцент здебільшого робиться на ситуації випадковості тому, яку складно передбачити, та необхідності сприйняття об'єктивної реальності як вона є.

У словнику української мови слово «ризик» характеризується як «...усвідомлена можливість небезпеки» [14]. Акт на усвідомленості, на наш погляд, характеризує готовність до різного роду ризикових ситуацій, які можуть виникнути в діяльності підприємства. Також у словнику розкривається сутність слова «ризикувати», яке, з одного боку – означає «...пускатися навмання, наважитися, віддати себе волю випадку, сподіваючись щастя»; а з іншого – означає «...зазнавати відомої небезпеки, мінливості, невдачі» [14]. Вважаємо, що дана інтерпретація здебільшого несе тільки негативний ефект ризику, що унеможливує можливість отримання позитивного результату від готовності йти на ризик.

На основі вивчення наукової літератури складено еволюцію категорії «ризик» та визначено її основні етапи (рис. 1.1).

Вперше категорія «ризик», як функціональна характеристика підприємництва, була розглянуто французьким економістом Р. Кантільоном XVII в. Р. Кантільон розглядав «...взаємозв'язок ризику та невизначеності щодо підприємництва та його ролі в економічному процесі. Він вважав, що функцією підприємництва є діяльність у умовах невизначеності» [21]. Саме діяльність підприємця в умовах невизначеності стала основою концепції ринкової системи.



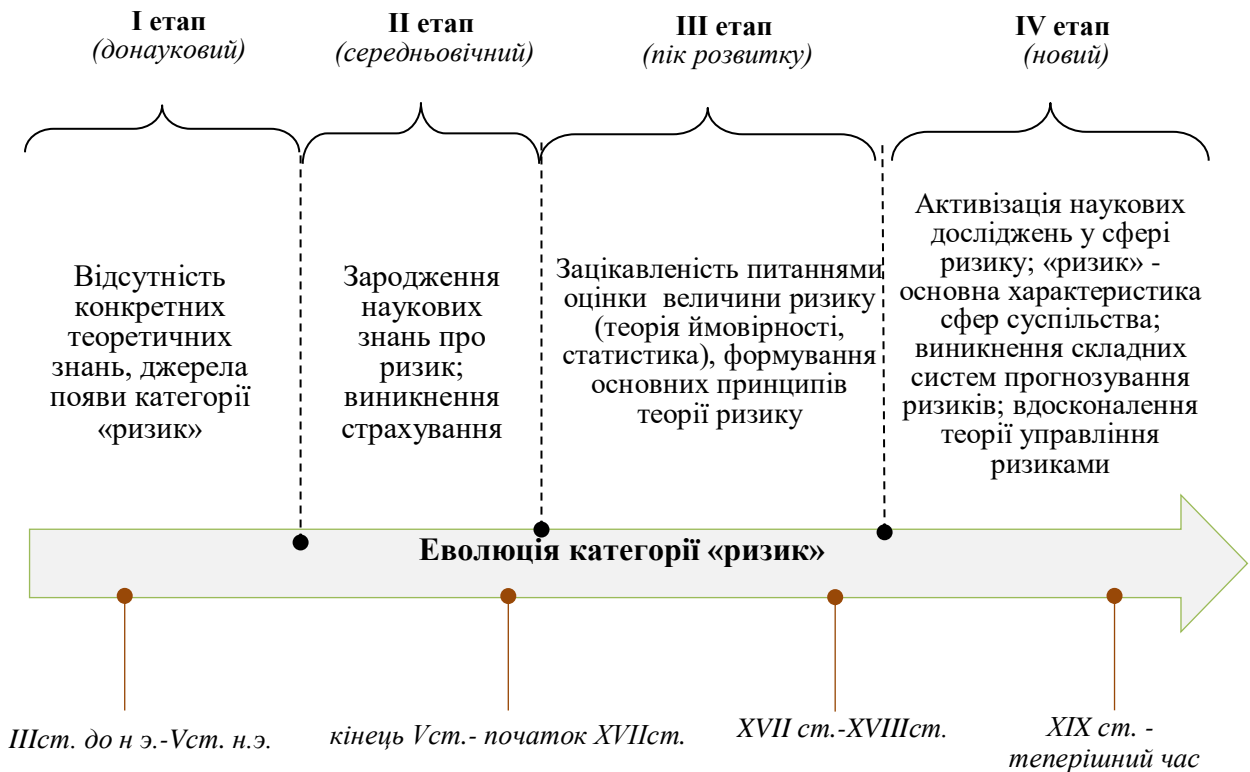


Рис. 1.1. Основні етапи еволюції категорії «ризик»

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3,8,10,14,15,21,26]

Підприємець, відповідно погляду вченого, є «...людиною, яка приймає рішення в умовах невизначеності, має передбачення та бажання взяти на себе ризик, спрямований у майбутнє, а його дії характеризуються надією отримати дохід і готовністю до втрат» [21]. Наслідками ризику та невизначеності, які супроводжують рішення підприємця є дві альтернативи: прибутки або втрати.

Вивчення етимології та еволюції ризику показало, що світова економічна наука представляє класичну та неокласичну теорії підприємницького ризику.

Представниками класичної теорії ризиків є: А. Сміт, А. Маршал [9], Дж. Мілль, Ф. Найт [11], Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн [12] та ін. У класичній теорії ризик ототожнюється з математичним очікуванням втрат і переважно розглядається як «збиток», який є результатом обраного рішення. Класична теорія розглядає ризик «...як кількісну міру невизначеності» [11]. Яскравим моментом даного періоду є виникнення теорія ігор, яка відкрила новий підхід до розуміння сутності невизначеності, відповідно до якого «...істинним джерелом

невизначеності є наміри інших» [12, с. 15]. Представники класичної теорії ризиків вперше виявили, що частина підприємницького доходу у будь-якій формі становить «плату за ризик».

Однобічний розгляд ризику прихильників цієї класичної теорії викликав критику її основних положень. Це призвело до створення неокласичної теорії ризиків. Суттєвий вплив на становлення та розвиток неокласичної теорії ризиків мали такі вчені як: А. Маршалл [9], А. Пігу [16] та ін. Представники даної теорії розглядають поведінку підприємця з позицій концепції граничної корисності, відповідно до якої, при наявності двох альтернатив, наприклад, капітальних вкладень, що дають однаковий очікуваний прибуток, підприємець вибирає той варіант, в якому коливання очікуваного прибутку менше. Позиція неокласиків зводиться до можливості керувати ризиковою подією (на відміну від невизначеності) використовуючи математичне моделювання ухвалення рішень.

На відміну від класиків та неокласиків, засновник кейнсіанської економічної школи Дж. М. Кейнс досліджував ряд категорій, які пов'язані з ризиком, такі як: фактор «задоволення»; «схильність до ризику», під якою він розумів «...схильність підприємців приймати великий ризик заради отримання більшого очікуваного прибутку» [20, с. 346]. Вченим було аргументовано необхідність запровадження такої категорії, як «витрати ризику», як «...покриття можливого відхилення дійсної виручки від очікуваної» [20, с. 348]. Дж. М. Кейнс, одним з перших вчених, надає класифікацію ризику. Увага Дж. Кейнса була сконцентрована на важливості урахування такої риси підприємця як «схильність до азарту» [20, с. 253], відповідно до якої «...чим більший розмір очікуваного прибутку, тим більша величина ризику» [20, с. 354].

Подальший розвиток неокласична теорія отримала у дослідженнях угорських економістів: Т. Бачкаї, Д. Мессена, Д. Минко та інших. Сутність ризику вченими розглядається як «...можливість відхилення від мети, заради якої приймалося рішення» [1, с. 9]. Підтримуючи погляд вчених, слід зазначити, що зміна умов зовнішнього та внутрішнього середовища, безперечно, формує новий простір діяльності, що призводить до необхідності коригування

стратегічних векторів розвитку. Відповідно, в діяльності підприємця можливі деякі відхилення від поставленої мети з урахуванням зміни чинників оточення.

Класик сучасної економіки Ф. Найт розглядає категорію «ризик» з наукових позицій «...як об'єктивну ймовірність настання будь-якої події» [11, с. 61]. Позиція Ф. Найта зводиться до необхідності кількісного виміру ризику. Він критикує погляд вчених, згідно з яким в основі підприємницького прибутку лежить «премія за ризик». Позиція вченого зводиться до наступного: «...прибуток не виникає ні в результаті змін, що відбуваються відповідно до будь-якого загальновідомого закону, ні в ситуації вимірного ризику, оскільки останній може бути усунений за допомогою страхування» [11, с. 63].

Значний інтерес має підхід до розгляду взаємозв'язку понять «невизначеність» та «прибуток» А. Самуельсона. Позиція вченого зводиться до наступного: «...невизначеність породжує невідповідність. Кількісним виразом цієї невідповідності є прибуток (або збиток)» [17, с. 170]. До того ж, для різних видів діяльності ризик різний. Причиною цього є різні фактори ризику: об'єктивні, суб'єктивні, пов'язані з величиною збитків, розміром прибутків.

На думку представників інституціоналізму, невизначеність – є чинником, який обмежує можливості максимізації вигоди. Елементи невизначеності властиві практично всім процесам, розвиток яких може продовжитися різними шляхами – не лише внаслідок прийняття різних управлінських рішень, а й як наслідок прояву невизначених факторів. Це зумовлює виникнення ситуацій, які не мають однозначного рішення та не забезпечують однаковий результат. Невизначеність обумовлена неповнотою та неточністю інформації, а також раціональністю її сприйняття. Відповідно, недолік інформації або її невірне сприйняття відповідальною особою, призводить до невідповідності бажаного та фактичного результату.

Зважаючи на те, що будь-яка економічна діяльність пов'язана з ризиком, з розвитком підприємництва розуміння сутності категорії «ризик» також змінювалося. Розроблений за результатами проведеного дослідження континуум розвитку етапів становлення підприємництва та розвитку підходів до визначення

сутності категорії «ризик» відображає безперервність процесів удосконалення підприємницьких здібностей та можливостей, а також трансформацію підходів до визначення сутності поняття «ризик» (рис. 1.2).

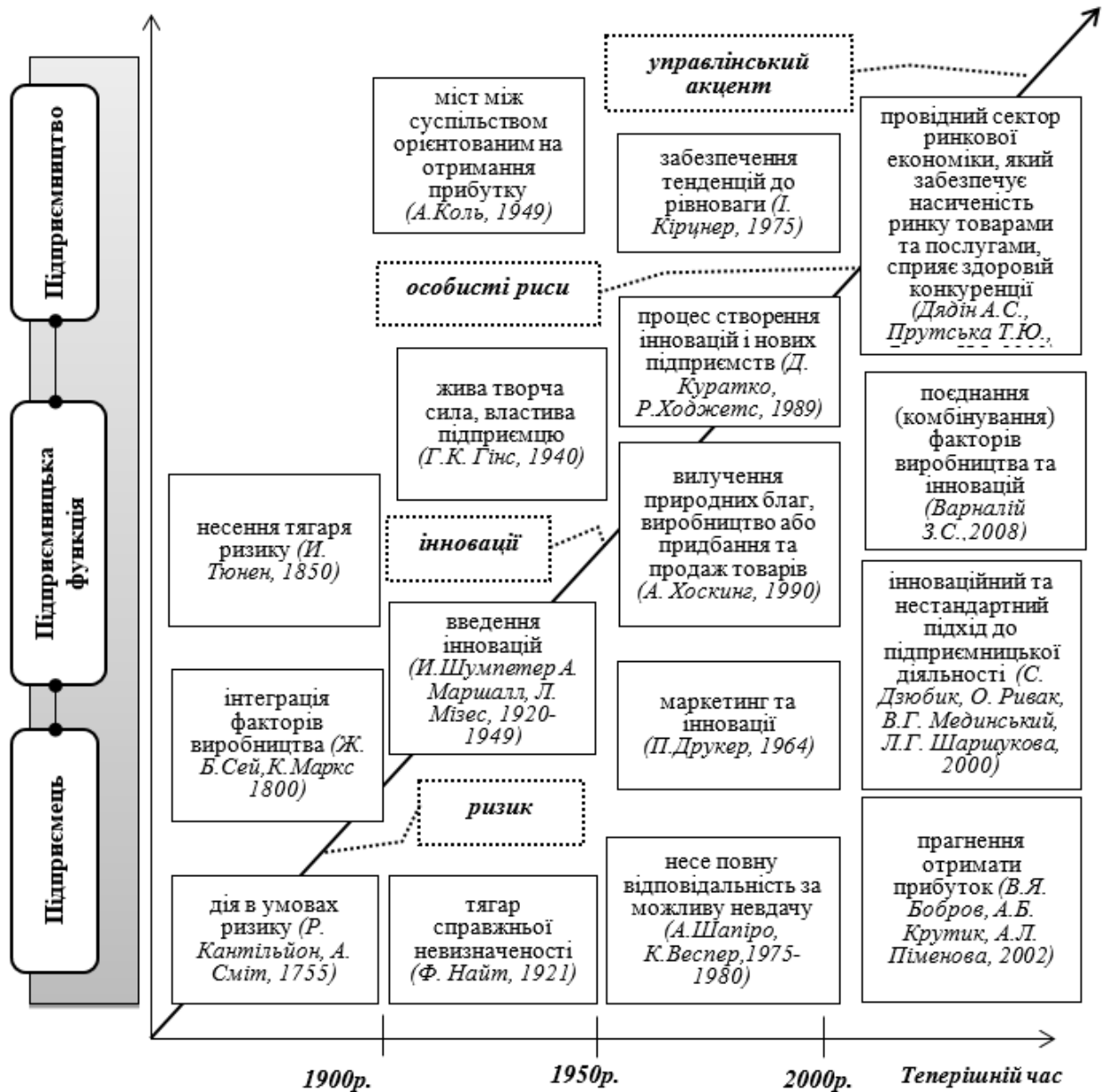


Рис.1.2. Континуум розвитку етапів становлення змісту категорії «ризик»

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3,8,10,14,15,21,26]

Розглядаючи еволюцію розвитку категорії «ризик» (рис.1.2), слід зазначити, що з розвитком теорії ризику все більша увага приділяється на невід’ємності підприємницької діяльності з ризиком. До того ж, по мірі розвитку підприємництва фокусується увага на «інноваційності». Безумовно, бідь-яка

інновація – це щось нове, є новим уваги на ототожненні підприємництва з можливістю «нести» ризик. З часом підприємницька діяльність набуває такої особливої риси, як «інноваційність», що обумовлено прагнення підприємця використати нову комбінацію факторів для отримання більшого прибутку. А оскільки результат інновації передбачити повністю не можливо – зростає ризик. Враховуючи не те, що підприємництво пов'язане з особистою свободою, яка дає людині можливість раціонально розпоряджатися своїми здібностями, знаннями, інформацією, акцент дослідників був зміщений на можливості реагування на різні ризикові ситуації та самостійність у прийнятті управлінських рішень, наявність здібностей.

Теоретичне дослідження показало, що термін «ризик» використовується в багатьох природничих, технічних, економічних та соціальних науках. За останні десятиліття обсяг публікацій із проблем ризику зростає з безпрецедентною швидкістю.

Вивчення сучасної економічної літератури [4, 5, 7, 9, 12, 13, 18, 19, 22, 25, 27] дозволило зробити висновок про те, що, незважаючи на підвищений інтерес науковців та практиків до досліджуваної проблематики, у сучасному науковому полі відсутня єдина точка зору щодо визначення поняття «ризик», що свідчить про складність, багатоаспектність, неоднозначність даної категорії (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1.*

Сучасні наукові погляди до визначення сутності категорії «ризик»

№ п/п	Автор, джерело	Ризик – це...
1	А. Маршалл и А. Пигу	«...гранична корисність можливих коливань розміру очікуваного прибутку» [9, с.67].
2	Т. Королюк	«...можливість того, що відбудуться події, які вплинуть на реалізацію стратегії та досягнення бізнес-цілей» [8, с.69].
3	Д.В. Дячков [6]	«...небезпека настання непередбачених та небажаних для суб'єкта наслідків його дій» [6, с.239].
4	M.R. Wideman	«...кумулятивний ефект ймовірності появи невизначених подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства» [27, с.19].
5	R. J. Chapman	«...потенційна, кількісно вимірна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків втрат, збитків, доходу чи майна, коштів у зв'язку з невизначеністю, тобто. із випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форсмажорними обставинами,

№ п/п	Автор, джерело	Ризик – це...
		загальним падінням цін на ринку; можливість отримання непередбачуваного результату залежно від прийнятого господарського рішення, дії» [22, с. 63].
6	Дж. Хееркенс	«...міра невизначеності. Ризик має відношення до нашої здатності передбачити певний результат дій із визначеністю» [25, с. 57].
7	D. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker	«...схильність до наслідків невизначеності; можливість виникнення певного ризикового випадку, при настанні якого можливі негативні наслідки для реалізації організацією своїх короткострокових чи довгострокових цілей» [23, с. 247].
8	Дж. Нейман, О. Моргенштерн	«...ризик - вимірна ймовірність, а невизначеність - незмірна (стохастична) ймовірність» [12, с. 289]
9	О.В. Вараксіна, А.Щ. Кругова	«...міра невизначеності, яка пов'язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та з потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку і присутній в будь якій сфері діяльності підприємства» [4].
10	О.В. Шепеленко	«...спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід» [19, с. 192]
11	В.В. Волошина-Сідей	«...ступінь, ймовірність відхилення від бажаного результату як систему показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого й які суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання як зсередини та і з зовні» [5, с. 73].
12	О.А. Зоріна	«...об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому» [7, с. 223].
13	Л.В. Гешева, В. Грищенко	«...невизначеність майбутнього протікання подій із відповідним впливом на параметри цих подій» [18, с. 262]
14	О. М. Орлова	«...можливість настання подій з негативними наслідками в результаті певних рішень чи дій. Сутність поняття «ризик» спирається на вивчення властивостей ризику: невизначеності (ризик виникає за умови альтернативного розвитку подій), збитку (оскільки ризик існує, коли результат може призвести до збитку), наявності аналізу розвитку ситуації (ризик передбачає якісну чи кількісну оцінку та розуміння можливості негативних наслідків у майбутньому періоді), приналежності конкретному суб'єкту (тому що ризик виникає при практичній значущості для кого-небудь очікуваної події)» [13, с. 132].

Джерело: сформовано автором за даними джерел [4, 5, 7, 9, 12, 13, 18, 19, 22, 25, 27]

Наведені у табл. 1.1 наукові погляди до визначення сутності категорії «ризик» несуперечливі, мають різний рівень деталізації і характеризують різні ключові аспекти ризику. На основі узагальнення сучасних трактувань сутності категорії «ризик», представлених табл. 1.1, побудовано логіко-семантичне поле

(рис. 1.3), на основі якого визначено асоціативні терміни, які фокусують увагу на його багатоаспектності.



Рис. 1.3. Градація ознак асоціативно-семантичного поля категорії «ризик»

Джерело: розроблено автором на основі джерел [4,5,6,7,9,12,13,18,19,22,23,25,27]

Відповідно до розробленого семантичного поля, діалектичний погляд щодо визначення сутності категорії «ризик» передбачає бачення у феномені ризику як негативних, так і позитивних моментів, що прослідковується у поляризації точок зору вчених при розкритті сутності даної дефініції. Авторська позиція зводиться до доцільності розгляду сутності категорії «ризик» як можливості. В даному аспекті, звертає увагу погляд Д. Бернуллі, відповідно якому «...корисність, навіть від найменшого виграшу, обернено пропорційна числу минулих програшів» [2, с. 27]. Даний висновок був зроблений вченим при усвідомленні значущості результатів і наслідків ризику.

Вітчизняні вчені О.В.Шляга та М.В. Фурсик, фокусуючи увагу на складності управлінської діяльності, зазначають, що «...ключове завдання

управління діяльністю підприємства полягає у забезпеченні його стійкого розвитку шляхом обґрунтування та практичної реалізації комплексу заходів, які сприяють максимальному задоволенню потреб споживачів» [28, с. 52]. Прийняття відповідних управлінських рішень пов'язане з різними можливими наслідками (втратою, втратою або сприятливими наслідками), що впливають на реалізацію стратегії та досягнення цілей підприємства.

Специфічною характеристикою ризиків є те, що вони «...можуть виникнути не лише під впливом внутрішньої невизначеності діяльності підприємства роздрібної торгівлі, а й невизначеності у зовнішньому його оточенні, що, переважно зумовлено недетермінованістю економічних процесів та відсутністю повної інформації про ринкове середовище» [29, с. 88]. Підтримуючи дану позицію, слід відзначити двоїсту природу ризику – загрози та додаткових можливостей. З метою аргументації даного твердження доцільним є характеристика основних функцій ризику (рис. 1.3), серед яких в економічній літературі виділяють [29, с. 89; 30, с. 87; 31]: інноваційну, регулятивну, захисну, компенсаційну та аналітичну.

Наведені на рис. 1.4 основні характеристики функцій ризику, свідчать про те, що в процесі управління ризиком важливо не тільки мати інформацію про ймовірність його настання, необхідно володіти певним аналітичним інструментарієм для його ідентифікації та комплексної оцінки, здійснювати обґрунтований вибір ефективних методів управління ним.

Враховуючи, що ризик може не тільки негативно впливати на діяльність підприємства [32, с. 58], але й може генерувати нові можливості, для цілеспрямованого впливу на ризикостійкість з боку відповідальних осіб доцільним є використання інструментів ризик-менеджменту [33].



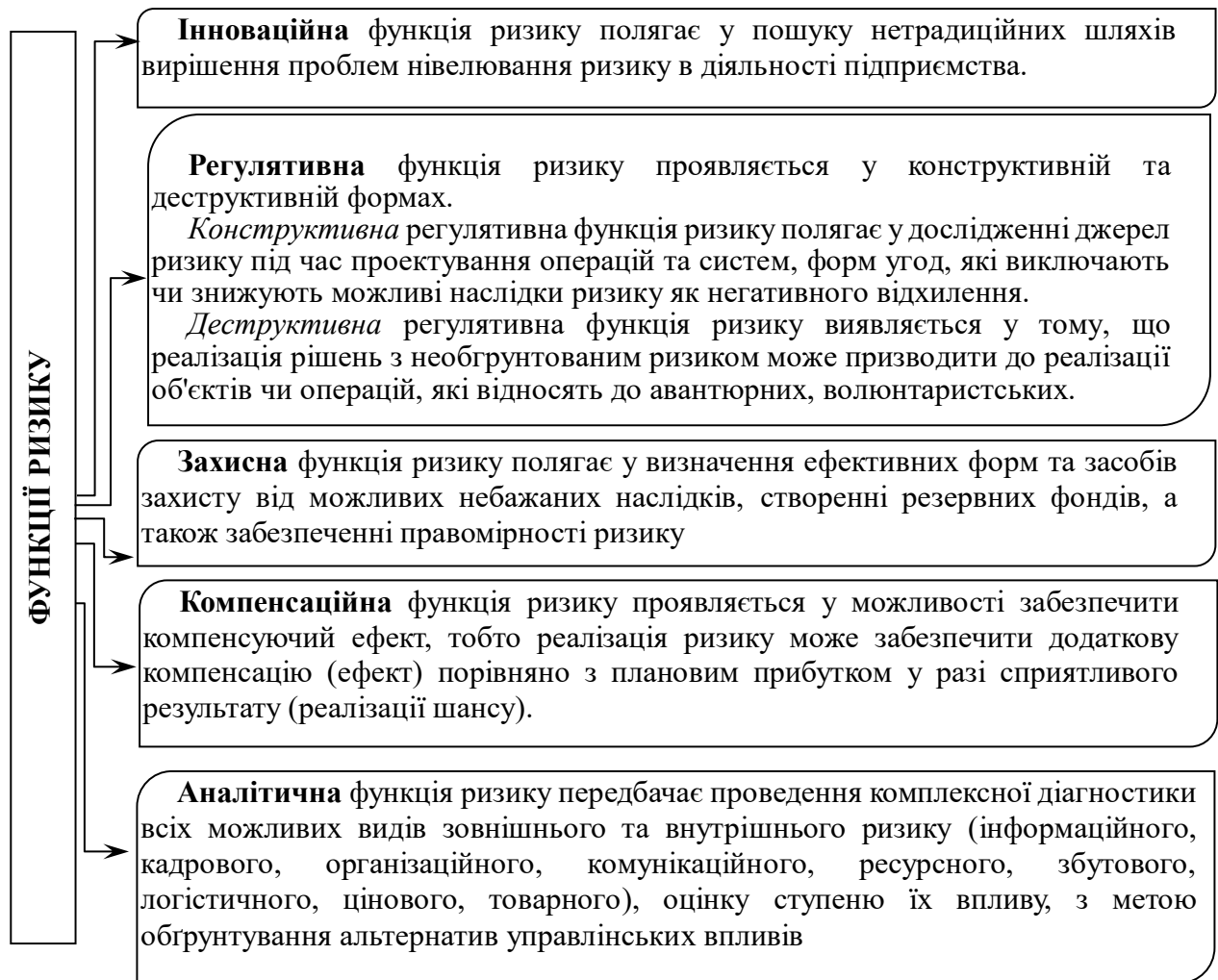


Рис. 1.4. Основні функції ризику підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [5, 6, 13, 19, 28-34]

На основі узагальнення теоретичних аспектів виявлено, що у сучасному науковому просторі сформувалися два основних підходи до трактування категорії «ризик»:

- 1) процесний (ризик як діяльність підприємства в умовах невизначеності);
- 2) об'єктний (ризик як результат, який є наслідком настання ризикових подій).

Вважаємо, що сутність категорії «ризик» повинна розкриватися з позицій інтегрованого підходу, відповідно якому у авторському розумінні «ризик» як об'єктивно-суб'єктивна категорія, є наслідком неоднозначної ситуації та одним з головних джерел додаткового підприємницького прибутку, має ймовірнісний характер походження негативної, нейтральної або позитивної події.

Приймаючи до уваги, що ефективність процесу управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі при комплексному підході залежить від їх своєчасної ідентифікації, діагностики, регулювання, інформування про загрозу будь-якої ризикової події, що впливає на результативність діяльності. Сучасне зовнішнє середовище підприємства можна охарактеризувати як складну гетерогенну (від грец. «*heterogenes*» - неоднорідний за складом) структуру, що охоплює широке коло елементів, взаємопов'язаних як з суб'єктом господарювання, так і між собою. «Гетерогенність» в науковій літературі трактується як «...неоднорідність, різнорідність, змішаність, несхожість, «особливість» за природою або походженням частин певної системи» [35, с. 49]. У сукупності елементи зовнішнього середовища, як гетерогенної структури формують свого роду системно-організований «простір», в якому функціонують і розвиваються різні процеси, що обмежують або активізують діяльність підприємства. Дані процеси протікають з різною інтенсивністю, впливають один на одного, збігаються за напрямком або мають протилежну спрямованість.

Складність, невизначеність, мінливість та взаємозалежність чинників зовнішнього середовища що, переважно зумовлено недетермінованістю економічних процесів і відсутністю повної інформації. В означеному аспекті слід повністю підтримати погляд Г. М Азаренкової, яка зазначає, що «...у сучасних умовах будь-яка організація повинна не лише пристосовуватися до зовнішнього середовища шляхом адаптації своєї внутрішньої структури і поведінки на ринку, але і активно формувати зовнішні умови своєї діяльності, постійно виявляючи в зовнішньому середовищі загрози та потенційні можливості» [36, с. 202]. Неможливість безризикового ведення підприємницької діяльності вимагає від суб'єктів господарювання своєчасної ідентифікації ризику (встановлення причин та факторів ризику, оцінки дії, пов'язаних з виникненням ризику та постійного обліку можливих наслідків прийнятих рішень (рис. 1.5).

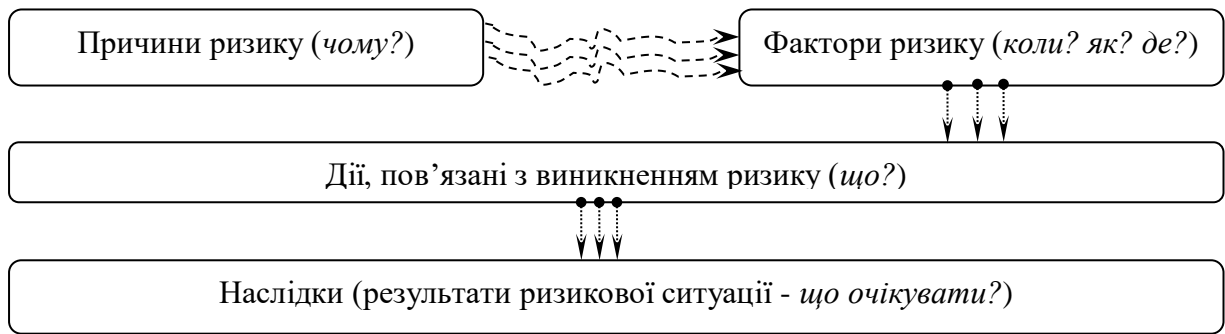


Рис. 1.5. Базові елементи ідентифікації ризику  
Джерело: складено автором на основі джерел [37]

Слід повністю підтримати наукову позицію Я. Мельник, відповідно якої «...ризик відображає ступінь відхилення від цільових векторів розвитку, розмір недоотриманого цільового прибутку в результаті здійснення операційної діяльності» [10, с. 39]. Безперечно, деякі види ризиків є досить простими і зазвичай не враховуються ризик-менеджерами і керівниками підприємств, проте можуть надавати прямий вплив на репутацію, імідж, фінансовий стан і ефективність діяльності підприємства. До того ж, частина ризиків носить прихований характер. Наслідком їх прояву, як зазначається в роботі [37] «...є зниження лояльності споживача, що призводить до міграції цінності до підприємств-конкурентів та втрати конкурентних переваг підприємства» [37, с. 40].

Вивчення економічної літератури [38-41] дозволяє стверджувати, що результативність управління ризиком на підприємстві роздрібної торгівлі характеризує показник «ризикостійкість». Питання ризикостійкості підприємства є об'єктом активних наукових дискусій вітчизняних вчених. Так, характеризуючи сутність поняття «ризикостійкість» С.Ю. Кулакова та К.О. Касмініна [38, с. 45] пов'язують це поняття з поняттями «розвиток» і «стійкість». Відповідно погляду вчених, «...чим вищий рівень ризикостійкості підприємства, тим життєздатніша його економіка, вища опірність і пристосовність до внутрішніх та зовнішніх загроз. Ризикостійкість підприємства характеризує якість та надійність елементів системи управління, у тому числі силу та

ймовірність збереження працездатності зв'язків усередині системи, здатність витримати екстремальні навантаження» [39, с. 107].

Т.В. Цвігун при обґрунтуванні проактивної системи управління ризиками акцентує увагу на тому, що «...чим менше у структурі підприємства ієрархічних рівнів, тим легше воно пристосовується змін зовнішнього й внутрішнього середовища, то вище його ризикостійкість, але значно зростає відповідальність керівників» [31].

Заслуговує на увагу наукова позиція І.О. Башинської, відповідно якої «ризикостійкість» та «ризикозахищеність» є основними параметрами системи імунізації ризиків безпекоорієнтованого управління підприємством. При цьому, авторська позиція щодо сутності поняття «ризикостійкість», зводиться до наступного: «.. ризикостійкість забезпечується при умові дієвих управлінських впливів ззовні в контексті чинної політики економічного регулювання, так і внутрішніми впливами, що базується на прийнятій системі планування та управління. Удосконалення останньої потребує нових підходів до забезпечення формування та структурування інформаційної бази» [40, с. 334]. Безумовно, підприємство функціонує в умовах зовнішнього середовища, складність якого зростає, та, відповідно, в зоні постійних ризиків. Чим складнішим є взаємозв'язок підприємства з зовнішнім середовищем, тим складніше і різноманітні властиві йому ризики.

Ризикостійкість є системною характеристикою, яка кількісно визначає його найбільш важливі внутрішні та зовнішні взаємодію в ієрархічній системі та можливості функціонування та розвитку підприємства роздрібною торгівлі в умовах нечіткого середовища [41]. Її оцінний показник «рівень ризикостійкості» є моментним показником, що характеризує конкретну ситуацію, що склалася у певний момент часу під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів. Управління процесами розвитку підприємства роздрібною торгівлі передбачає підтримку певного рівня ризикостійкості, від якого залежить вибір управлінських впливів.

Двобічна роль ризикостійкості в системі управління підприємством роздрібною торгівлі проявляється в тому, що, з одного боку, ризикостійкість створює умови для цілеспрямованого функціонування та розвитку, здійснюючи вплив на результати діяльності підприємства роздрібною торгівлі, з іншого – визначається комплексом взаємодій з системами вищого рівня, внутрішніх та зовнішніх чинників, які в умовах кризи можуть стати факторами ризику.

Ризикостійкість має важливе значення в діяльності підприємства роздрібною торгівлі для визначення стратегічних орієнтирів подальшого розвитку, планування діяльності та прогнозування певних умов, що наочно демонструє рис. 1.6.

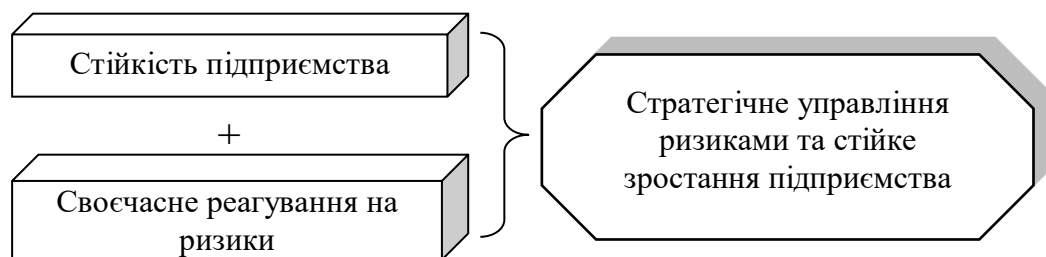


Рис. 1.6. Значення ризикостійкості в діяльності підприємства роздрібною торгівлі

Джерело: розроблено автором

Таким чином, відповідно авторської позиції, ризикостійкість – це внутрішня властивість системи управління ризиками, яка сприяє забезпеченню цільового рівня результативності діяльності підприємства роздрібною торгівлі при різних впливах широкого спектру зовнішніх і внутрішніх чинників. Високий рівень ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі створює можливість визначення комплексу управлінських рішень щодо забезпечення своєчасної реакції на широкий спектр ризиків в умовах ресурсних та тимчасових обмежень, сприяючи при цьому досягненню поставлених цільових орієнтирів діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Враховуючи різного роду сучасні виклики зовнішнього середовища, які можуть виникати в діяльності підприємств роздрібною торгівлі, актуалізуються питання визначення основних видів ризиків. Визначення ключових сфер

діяльності підприємства роздрібної торгівлі, чутливих до ризиків, набуває надзвичайної важливості в кризові періоди та періоди стратегічних несподіванок, коли для збереження своєї присутності на ринку та підтримки споживчої цінності виникає необхідність у реалізації нестандартних підходів до управління. В цих умовах дії підприємства роздрібної торгівлі щодо обліку ризиків мають бути певним чином обґрунтовані, оскільки ґрунтуються на результатах всебічної оцінки загроз негативного прояву впливу чинників зовнішнього середовища.

В означеному аспекті, заслуговує на увагу погляд Х. Худат і Х. Рашиді, які акцентують увагу на тому, що «...з метою визначення найбільших ризиків і чинників, які потребують посиленої уваги з боку менеджерів слід вивчати їх видову класифікацію» [42, с. 447]. Тому дослідження проблем, пов'язаних з визначенням видів ризиків, є вкрай важливим завданням, вирішення якого дозволить підприємству роздрібної торгівлі сформувати міцний потенціал для забезпечення протистояння впливу чинників динамічного бізнес-середовища.

Питання класифікації ризиків займають важливе місце у наукових дослідженнях, що обумовлено актуальністю проблеми визначення видів ризиків з метою організації належного управління ними. Так, різні підходи до класифікації ризиків розглянуті на роботах: В.В. Волошиної-Сідей [5], Т. Королюк [8], О.В. Шепеленко [19], Т.В. Цвігун [31], К.І. Тарасової [43], Л.І. Ріщук [44], А.А. Діке [45], Т. Королюк [46], И.А. Бланка [47], І.В. Чуприної [48], Н.Ю. Подольчак [49], М.М. Тимошник [50], Г.Ф. Льовенштейн, Ю.Е. Вебер, К.К. Хезе, Н. Велч [51], О.В. Козирєвої, М.Є. Іванова [52], М.М. Танасієвої, І.І. Никифорок [53] та інших. Питання управління ризиками досить детально висвітлені в міжнародному стандарті з ризик-менеджменту [50]. Разом з тим, існуючі підходи до класифікації внутрішніх ризиків (Додаток А, табл. А1) підприємств роздрібної торгівлі не мають системного характеру і потребують відповідного подальшого наукового пошуку. У дослідженнях вчених існує поляризація думок щодо видових проявів внутрішніх ризиків підприємства

роздрібної торгівлі, велика різноманітність яких значно ускладнює процес управління ними як на оперативному, так і на стратегічному рівнях.

Український бізнес зазнав значних збитків через війну. Такі різкі зміни негативно позначилися на роботі підприємств всіх галузей та суттєво ускладнили можливості ведення бізнесу. Сфера роздрібної торгівлі в умовах повномасштабного вторгнення не перестала функціонувати, то це б призвело до гуманітарної катастрофи. Ключова роль сфери роздрібної торгівлі проявляється в тому, що саме в цій сфері економіки реалізується вироблена продукція, здійснюється зв'язок виробника зі споживачем, а також забезпечується баланс між попитом та пропозицією. Від оптимальної та результативної роботи торгівлі не лише суспільство загалом, але й учасники торгових угод набувають найбільші вигоди.

З початком війни люди розставили пріоритети щодо раціональних покупок. У їх споживчому кошику все частіше стали з'являтися продукти першої необхідності і все рідше побутова техніка та матеріали для ремонту. В умовах воєнного стану відбулися суттєві зміни у сфері обігу, значно змінилися не лише структура та характер обмінних процесів, а й їх механізм. Разом з цим зросли масштаби торгових ризиків. Кожне рішення в даній діяльності приймається в умовах невизначеності, коли з усіх можливих варіантів вибирається лише один, оптимальний.

У будь-якій сфері діяльності ризик відображає можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату діяльності. При досягненні найбільшої ефективності підприємства торгівлі та здійснення актів купівлі-продажу, досить часто підприємець стикається з можливістю не отримати очікуваний прибуток, але й втратити те, що він має. Це може бути викликано такими причинами: загостренням бойових дій, несприятливими природними умовами, діяльністю конкурентів, а також невмілими діями самого підприємця. У зв'язку з цим, з'являється необхідність оцінки ризику, зниження до мінімуму можливих негативних наслідків. Якщо дії, пов'язані з ризиком, виявляються неминучими, треба навчитися розумно ризикувати [43, с. 105].

Акцентуючи увагу на діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі, слід мати на увазі, що їх діяльність відноситься до комерційної, яка умовно може бути розбита три основні фази руху товарів, що включають ряд взаємопов'язаних бізнес-процесів [44, с. 543]:

- постачання, що включає закупівлю, доставку, приймання (за кількістю та якістю), створення запасів необхідних товарів на складі підприємства;
- зберігання та передпродажна підготовка товарів (часто застосовується термін «власне обслуговуюче виробництво»), що включає розпакування, сортування, фасування, виготовлення напівфабрикатів (власне виробництво), підготовка товарного вигляду тощо;
- реалізація (збут та продаж), що включає викладку зразків товарів у демонстраційних чи торгових залах, формування, оплату, обслуговування та продаж товарів клієнтам.

Виходячи з цього, значна частка ризиків підприємства роздрібно́ї торгівлі пов'язана з комерційними ризиками, що призводять до фінансових втрат, які виникають випадковим чином у відповідних фазах та бізнес-процесах товароруху. Так, при постачанні мають місце ризики фінансових втрат через недотримання або порушення постачальниками обсягів, строків та номенклатури постачання товарів, закуповуваних торговим підприємством, а також через псування товарів за їх транспортування (розкрадання, аварії, порушення правил кріплення та транспортування вантажів тощо).

У процесі зберігання та передпродажної підготовки мають місце ризики зниження цінності товару через пошкодження його товарного вигляду при порушенні правил та технологій розпакування, сортування, фасування та виготовлення напівфабрикатів, а також через недотримання термінів зберігання та розкрадання товару персоналом. На реалізацію та збут товарів істотно впливають ризики фінансових втрат через зниження купівельного попиту, а також крадіжок товарів роздрібними клієнтами у торгових залах.

Комерційні ризики втрат, які виникають у фазах руху товару, обумовлені суб'єктивними факторами, що залежать від дій виконавців бізнес-процесів, і



тому можуть регулюватися за допомогою відомих і апробованих способів їхнього зниження. Так для зниження ризиків, пов'язаних із діяльністю постачальників, у відділах постачання підприємств формується інформаційна база, в якій відстежується поточна діяльність потенційних постачальників товарів. За результатом оцінок постачальників позиціонують на: основних, резервних і неприйнятних, та при потреби замінюються.

Ризики, які пов'язані із збереженням товарів при транспортуванні, можуть бути знижені за рахунок страхування вантажоперевезень, а збереження товарів від крадіжок у складських приміщеннях та торгових залах підприємства забезпечується шляхом застосування відповідних способів та систем охорони [48, с. 191]. Зниження ризиків псування та порушення термінів зберігання товарів забезпечується чіткою організацією складських бізнес-процесів приймання, розміщення та зберігання, підживлення (внутрішнього переміщення) та відвантаження товарів, а також їх суворим обліком та контролем (періодичною інвентаризацією) в зонах зберігання та розміщення. Ці функції ефективно реалізуються за допомогою спеціалізованих автоматизованих систем управління (АСУ) підприємством чи складом (Системи типу «1С» або «WMS»). Ризики зниження цінності товару, які пов'язані з порушенням технологій бізнес-процесів «власного обслуговуючого виробництва», можна знизити шляхом залучення чи навчання персоналу відповідної кваліфікації.

Зниження рівня фінансових втрат підприємства через невчасну оплати товарів на стадії збуту досягається застосуванням відповідних економічних прийомів та заходів щодо зниження дебіторської та кредиторської заборгованостей. Також на діяльність підприємства роздрібної торгівлі впливають ризики, обумовлені об'єктивними факторами, що також призводять до фінансових втрат і незалежним від дій виконавців бізнес-процесів, і тому можуть регулюватися ними. Серед таких можна виділити: природні – урагани, землетруси, пожежі; економічні - інфляція, підвищення процентної ставки за кредитами; соціальні – інфекції; політичні – загострення військових дій; соціальні – безробіття, зниження купівельної спроможності населення.

Ураховуючи на галузеву специфіку підприємств роздрібно́ї торгівлі слід зазначити, що великий вплив на їх господарську діяльність мають комунікаційні ризики, які пов'язані з постачальниками. Дані ризики в більшості визначаються фінансовою нестабільністю постачальників, погано налагодженою діяльністю персоналу, неможливістю забезпечити необхідні обсяги виробництва, якістю продукції, що реалізується, а також порушенням контрактних зобов'язань. У деяких випадках існує ризик додаткової конкуренції, коли постачальник реалізує самостійно свою продукцію у форматі роздрібно́ї торгівлі за зниженими цінами або коли надає свою продукцію на продаж конкуруючим торговим організаціям. Реалізація даних ризиків може обернутися втраченою вигодою, високими витратами та погіршенням репутації. Щоб уникнути таких проблем, необхідно ретельно обирати постачальників, вивчаючи їхню репутацію та виробничі можливості. Також відмінним способом зниження комунікаційних ризиків є правильне укладання договорів, в яких прописуються всі можливі проблеми та шляхи їх вирішення.

У торгівельній діяльності яскравіше, ніж у виробничій, виділяються ризики, пов'язані з кадровим персоналом. Це обумовлено великою кількістю зовнішніх зв'язків, зокрема безпосередніх контактів із покупцями, що впливає на репутацію підприємства роздрібно́ї торгівлі, і навіть існуванням комерційної таємниці. Причинами прояву ризиків є: невисока оплата праці кадрового персоналу, погано розроблені системи мотивації та навчання, висока плинність кадрів [33]. Алгоритм зниження даних ризиків аналогічний алгоритму зниження ризиків, пов'язаних із постачальниками: ретельна перевірка кандидатів та укладання договору. У договорі можуть бути прописані ключові аспекти, які є комерційною таємницею, а під час перевірки кандидатів необхідно точно визначитися з вимогами та уважно ставитися до оцінки. Не можна ігнорувати варіант із психологічними тестами, оскільки окремі працівники, через свої емоційні характеристики, не здатні займатися певними видами діяльності: наприклад, працівнику з меланхолійним типом темпераменту буде дуже складно займатися продажами. Оскільки для сфери роздрібно́ї торгівлі велике значення

відіграє мотивація та навчання, доцільним є складання плану фінансового стимулювання працівників (наприклад, залежність оплати праці від обсягів продажу) та приділити увагу навчальним курсам.

Значний вплив на діяльність підприємств роздрібної торгівлі мають ризики, які пов'язані зі зміною попиту. До цієї категорії включені ризики зниження попиту (наприклад, при зменшенні реальних доходів населення через нестабільну політико-економічну ситуації в державі, за сезонних змін), перерозподілу попиту (при зміні моди, цін на аналогічні або супутні товари) та ризики непередбаченого попиту [48, с. 186]. Сучасні інтернет-технології дозволяють здійснювати ретельний аналіз попиту, враховуючи не лише інформацію безпосередньо про покупки, а також на основі пошукових запитів, переглядів сторінок каталогу та інших дій користувача на сайті організації торгівлі.

Значний вплив на господарську діяльність підприємств роздрібної торгівлі надають нематеріальні активи, зокрема, ділова репутація. Ризик втрати ділової репутації, пов'язаний із безліччю чинників, зокрема: якість товарного асортименту та обслуговування покупців, яке, своєю чергою, включає як обслуговування покупців у стаціонарній точці, так і дистанційно. У цьому зв'язку важливою є відповідність асортименту товарів, представленого на сайті підприємства, з його реальною наявністю у торговельній мережі (магазині).

Для аргументованого визначення внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі, на основі узагальнення існуючих підходів до їх класифікації (Додаток А, табл. А.1), розроблено анкету (Додаток Б). Визначення оптимальної кількості респондентів для проведення анкетування було здійснено за формулою [55, с. 138]:

$$n^{\text{респонд}} = \frac{P \times (1 - P)}{\Delta_p^2} \times t^2 \quad (1.1)$$

де  $n^{\text{респонд}}$  - кількість респондентів для визначення основних видів ризиків підприємства роздрібної торгівлі;

$P$  – питома вага респондентів, які мають досвід роботи у сфері ризик-менеджменту понад 5 років (71,2%);

$t$  - критерій Стьюдента ( $t = 2,117$ ) при заданому довірчому інтервалі (0,05);

$\Delta^2_p$  – середня гранична помилка (0,015).

В результаті опрацювання анкетних даних та проведених розрахунків визначено оптимальну кількість членів експертної комісії (39 осіб), що відповідає вимогам забезпечення репрезентативності експертного опитування.

Респондентам було запропоновано заповнити анкету «Ідентифікація основних видів внутрішніх ризиків, які впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі» (Додаток Б). За результатами обробки анкетних даних було визначено основні види внутрішніх ризиків, які впливають діяльність підприємства роздрібною торгівлі. Надійність отриманих результатів анкетування перевірено на основі коефіцієнта А. Кронбаха [56, с. 235]:

$$\alpha = \frac{\rho}{\rho - 1} \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{\rho} \delta_i^2}{\delta^2}\right) \quad (1.2)$$

де  $\rho$  - кількість питань в анкеті;

$\delta_i^2$  - внутрішня групова дисперсія;

$\delta^2$  - загальна дисперсія.

Середній показник А. Кронбаха для шкали анкети становив 0,73, що дозволяє зробити висновок про високу надійність отриманих результатів анкетування.

З метою аргументованого визначення основних видів ризиків були сформульовані наступні гіпотези  $\{H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6, H_7, H_8, H_9\} \rightarrow$  результат «прийнято»:

$H_1$ : товарні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

$H_2$ : цінові ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

H<sub>3</sub>: кадрові ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

H<sub>4</sub>: організаційні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

H<sub>5</sub>: комунікаційні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

H<sub>6</sub>: логістичні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

H<sub>7</sub>: збутові ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

H<sub>8</sub>: інформаційні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

H<sub>9</sub>: ресурсні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі.

З метою перевірки гіпотез на достовірність, а також їх урахування при формуванні системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, використано методологію багатокритеріальної оцінки ефективності методу аналізу охоплення даних (*DEA*) [57].

З метою підтвердження висунутих гіпотез розроблена анкета, яка включала твердження «Даний вид ризику суттєво впливає діяльність підприємства роздрібною торгівлі» (Додаток Б). Вихідні дані для ідентифікації внутрішніх ризиків були зібрані за допомогою опитувальника за 6-бальною шкалою Лайкерта, згідно з якою відповіді респондентів були оцінені та розподілені таким чином [58, с. 219]: повністю згоден (6 балів); згоден (5 балів); частково згоден (4 бали); частково не згоден (3 бали); не згоден (2 бали); повністю не згоден (1 бал).

Узагальнені результати ідентифікації видів внутрішнього ризику підприємства роздрібною торгівлі наведено у Додатку Б, табл. Б 1.

Для перевірки надійності гіпотез розраховані статистичні коефіцієнти (Додаток Б, табл. Б.2), відповідно до значень яких зроблено висновок про їх

придатність всіх висунутих гіпотез, тобто гіпотези щодо впливу *i*-х видів внутрішніх ризиків на діяльність підприємства роздрібною торгівлі можуть бути прийняті на рівні довіри 94,3%. На основі отриманих в результаті розрахунків агрегованих оцінок внутрішніх ризиків здійснено їх ранжування за ступенем впливу на діяльність торговельного підприємства (рис. 1.7).

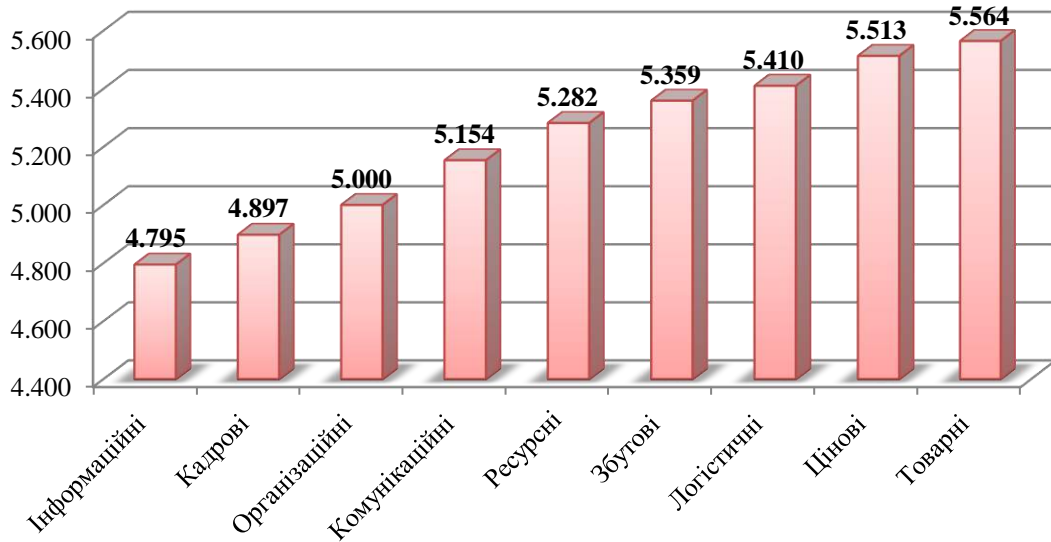
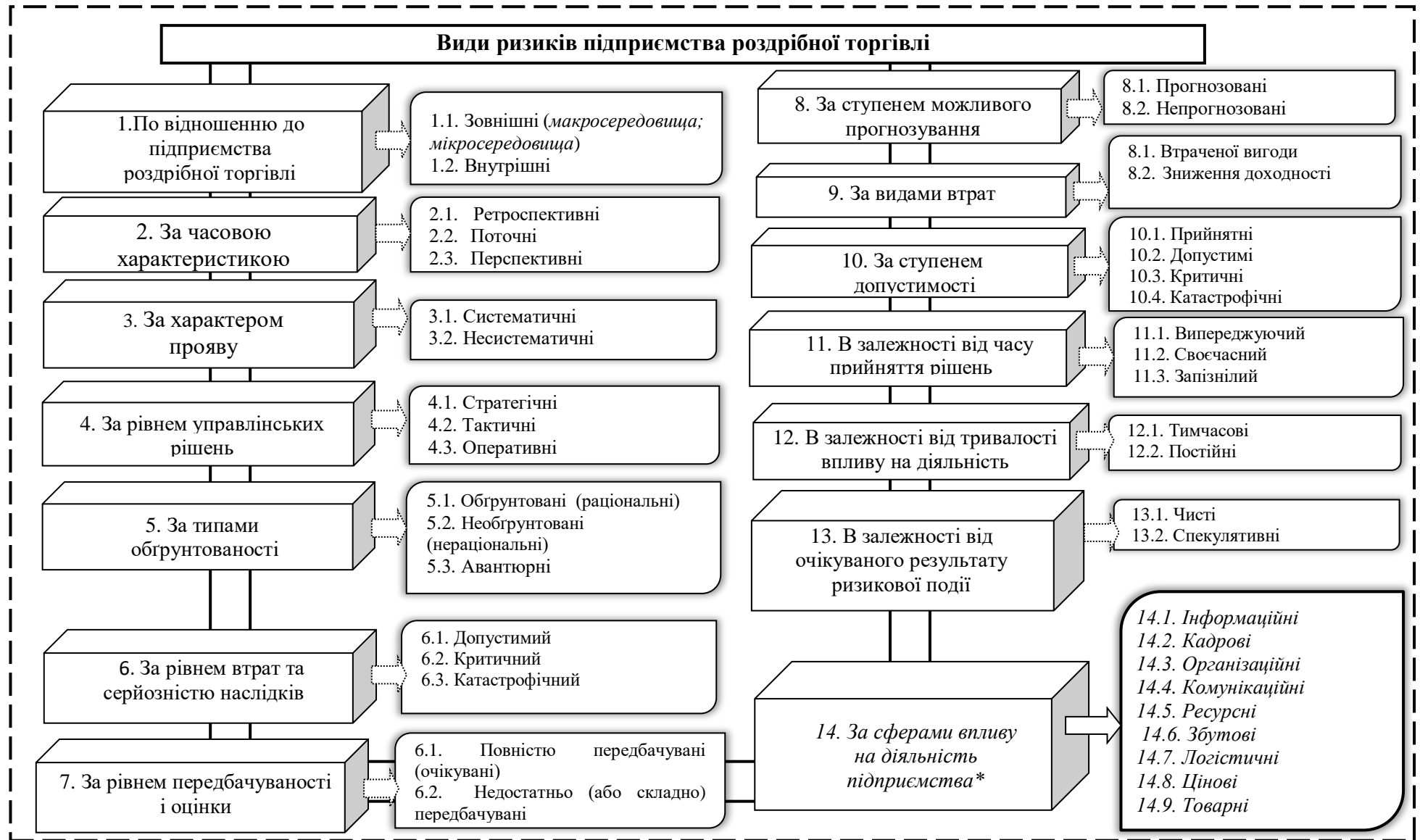


Рис. 1.7. Результати ранжирування основних видів внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі

Джерело: сформовано автором за результатами проведених досліджень

Таким чином, за результатами проведеного дослідження набула подальшого розвитку класифікація ризиків підприємства роздрібною торгівлі на основі систематизації основних критеріальних ознак та введення додаткової: за сферами впливу на діяльності підприємства роздрібною торгівлі (інформаційні, кадрові, організаційні, комунікаційні, ресурсні, збутові, логістичні, цінові, товарні), що є підґрунтям для комплексної оцінки зовнішніх та внутрішніх ризиків та формування стратегії управління ризикостійкістю суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі. Удосконалена класифікація ризиків підприємства роздрібною торгівлі наведена на рис. 1.8.



\* доповнено автором

Рис. 1.8. Класифікація ризиків підприємства роздрібно́ї торгівлі

Джерело: удосконалено автором за джерелами [5, 8, 19, 31, 43-53]

Сучасний технологічний прогрес актуалізує питання зміни у стратегіях та методах ведення бізнесу, визначає нові напрямки організаційного та технічного супроводу господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі (у т.ч. управління ризиками), оскільки наявність інформації виступає початковою базою управління будь-яким процесом. Використання новітніх інформаційних технологій та інформаційних систем комплексно впливає на систему управління ризиками підприємств роздрібної торгівлі.

Завдяки сучасним інформаційним технологіям підвищується ефективність управління, прискорюються процеси прийняття управлінських рішень, підвищується рівень інформаційного забезпечення процесів планування, діагностики, регулювання та координації ризиків. Використання інформаційних технологій сприяє забезпеченню динамічної комунікації між структурними одиницями бізнесу з метою мінімізації можливого негативного впливу широкого спектра ризиків на діяльність підприємства роздрібної торгівлі. Практичний досвід діяльності суб'єктів господарювання підтверджує той факт, що безперервний стрімкий розвиток інформаційних технологій створює передумови для підвищення ефективності системи управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі. Вирішенню вищезазначених завдань присвячено наступний підрозділ дисертаційної роботи.

## **1.2. Інформаційні системи управління ризиками підприємств роздрібної торгівлі**

Інтенсивна інформатизація суспільства, безперечно, відкриває для вітчизняного бізнесу нові можливості, водночас зумовлюючи необхідність раціональної організації інформаційного забезпечення як основи для успішного розвитку бізнесу, підвищення його ефективності [59, с. 49] та забезпечення результативності процесів управління ризиками. Розвиток інтернету, програмного забезпечення, еволюція технічних засобів сприяють появі нових



сервісів та послуг для бізнесу. Використання інформаційних технологій у діяльності підприємств роздрібною торгівлі вже давно вийшло за межі внутрішніх процесів та стало дієвим методом взаємодії із споживачем. Із застосуванням інформаційних технологій здійснюється просування товарів на ринку, пошук клієнтів, налагоджується договірна співпраця.

Менеджмент підприємства здійснює інформаційне забезпечення системи управління ризиками з урахуванням певної стратегії чи тактики. Стратегія інформаційного забезпечення являє собою «...систему принципів і методів розробки та реалізації ризикових рішень, що забезпечують всебічну оцінку різних видів ризиків та нейтралізацію їх можливих негативних наслідків у процесі розвитку підприємства» [60, с. 327]. Стратегія інформаційного забезпечення формулюється з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища, для чого потрібна інформаційна система. Тактика інформаційного забезпечення системи управління ризиками включає «...застосування певних процедур та виконання конкретних дій з метою протидії загрозам» [61, с. 75]. Можна стверджувати, що в сучасних умовах інформаційне забезпечення системи управління ризиками потребує додаткової уваги, оскільки управління ризиками є наскрізним для всіх підрозділів підприємства. Зазнає кардинальних змін шляхом переходу від примітивного інформаційного обслуговування до рівня сучасного підприємця, який є частиною глобальної інформаційної спільноти.

Сучасний етап розвитку бізнесу можна з упевненістю назвати «епохою інформації». Використання інформаційних систем та інформаційних технологій в умовах інтенсивного розвитку економіки стає одним із найважливіших елементів діяльності підприємства роздрібною торгівлі. Підприємства роздрібною торгівлі все частіше застосовують сучасні інформаційні системи та технології для відстеження зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків, які з кожним днем збільшуються, з метою їх використання для аналізу, прогнозування, прийняття управлінських рішень. У зазначеному аспекті слід повністю погодитися з думкою зарубіжних вчених Р.Д. Баззела, Д.Ф.Кокса та Р.В. Брауна, які досить лаконічно зазначають: «...рецепт ефективного управлінського

рішення: 90% інформації та 10% натхнення» [62, с. 7] . Інформаційні системи та технології в умовах цифрової економіки стають більш досконаліми і інтегрованими, та стають потужною рушійною силою в прийнятті управлінських рішень на всіх етапах ланцюгу створення цінності на підприємстві [63, с. 49].

Інформаційне забезпечення системи управління ризиками в сучасних умовах не може бути досконалим без формування на підприємстві роздрібно торгівлі відповідної інформації. Аналіз та оцінка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства є інформаційною платформою для прийняття управлінських рішень щодо управління ризиками, а темпи та ефективність розвитку залежать, насамперед, від можливостей підприємства обробляти зростаючі обсяги інформаційних потоків. Динамічне зростання обсягів інформації перетворило її на один з найважливіших чинників, що впливає на всі сфери діяльності підприємства роздрібно торгівлі. Для підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень необхідний доступ до різного роду інформації про можливі ризики, яка має бути детально проаналізована, відсортована та структурована.

Таким чином, можна стверджувати, що роль інформації у процесі прийняття управлінських рішень може бути охарактеризована як з точки зору зниження невизначеності, так і з точки зору правильності прийняття управлінських рішень щодо управління ризиками. Проте, слід враховувати «...факт достовірності та обмеженості доступу до інформаційних джерел, формалізму при передачі інформації, можливість надходження інформаційних даних різними каналами зв'язку, вплив людського чиннику» [64, с. 99]. Важливість обліку впливу людського чиннику при прийнятті рішень щодо управління ризиками обумовлена загальним принципом побудови інформаційних систем, згідно з яким керуюча частина (особа, яка приймає управлінське рішення щодо *i-go* виду ризику), здійснює певний вплив на керований процес. Для здійснення управління керованою системою необхідно зіставляти фактичний стан керованого процесу з бажаним (цільовим), у зв'язку з чим керований процес впливає керуючу частину. Вплив обох частин одна на

одну здійснюється через передання інформації. Таким чином, у системі управління ризиком завжди є замкнутий інформаційний контур (рис. 1.9), що можна пояснити з позиції кібернетичного підходу до розгляду сутності самого поняття «інформація».



Рис. 1.9. Контур інформаційної системи управління ризиками в підприємстві роздрібною торгівлі

Джерело: складено автором за джерелами [60-65]

Інформація у кібернетичному розумінні – це міра визначеності (упорядкування) будови та розвитку системи [61, с. 18]. Ступінь упорядкованості інформації визначає міру відповідності суб'єкта та об'єкта управління. Протилежною її величиною є міра «заворушення» - ентропія, яка здатна відобразити хаотичну поведінку об'єкта [65, с.5].

Між інформацією та ентропією існує залежність, яка змінюється в інтервалі  $[0, 1]$ . В загалі в сумі вони не повинні перевищувати одиницю та пов'язані простим співвідношенням [65, с. 6]:

$$I(t) = 1 - H(t), \quad (1.3)$$

де  $I(t)$  – інформація;

$H(t)$  – ентропія.

Заслуговує на увагу позиція зарубіжного вченого К. Шеннона, який, вводячи поняття «ентропія» в теорію інформації [66, с. 261] характеризує її як

«внутрішню енергію». Його підхід ґрунтується на теорії броунівського руху А. Ейнштейна, сутність якої полягає в наступному: «...припустимо, що є кілька можливих подій, ймовірності яких –  $p_1, p_2, \dots, p_n$ . Ці ймовірності відомі, але це все, що нам відомо щодо того, яка подія відбудеться. Чи можна знайти міру того, наскільки великий «вибір» з такого набору подій чи невизначений для нас його результат?» [66, с. 264]. К. Шеннон знаходить такий захід і пропонує назвати його «ентропією».

Характеризуючи зв'язок між інформацією та ентропією Дж. Кальоті, фокусуючи увагу на неможливості отримання повної інформації через невизначеність, зазначає, що «...здається неймовірним, щоб хтось зміг вивчити все, що відомо про ентропію та невизначеність, і це породжує потребу позбутися від невизначеності, пов'язаної з ентропією, щоб отримати таким чином повну інформацію про те, що за визначенням є мірою невизначеності» [68, с. 103]. Безумовно, отримати повну достовірну інформацію про можливий вплив ризиків на діяльність підприємства роздрібної торгівлі неможливо через динамічність та мінливість зовнішнього середовища. Проте, безумовним є факт того, що володіння релевантною системно-організованою інформацією щодо різних видів ризиків трансформується на конкурентні переваги підприємства. Тому найважливішою проблемою підвищення ефективності управління ризиками та процесу управління підприємством роздрібної торгівлі є організація та інтеграція інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень вимагає як техніки генерування, збору та обробки даних, так і створення інформаційної інфраструктури, у якій інформаційна система управління ризиками займає пріоритетне значення.

Інформаційна система є сукупністю елементів, що описують всі існуючі (в т.ч. неформалізовані в документальному вигляді) інформаційні потоки, правила обробки та алгоритми маршрутизації всіх елементів інформаційного поля [69, с. 189].

Інформаційна система управління ризиками сприяє забезпеченню ефективності прийняття рішень. Моніторинг ринку, дослідження конкурентів,

постачальників, споживчих переваг – є джерелом необхідної достовірної інформації для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо зниження ризиків, підвищення результативності управління ними. При цьому в інтересах підвищення ефективності управлінських зусиль ризик-менеджмент постає як системний стратегічний інтегратор і новатор у пошуку альтернативних шляхів зниження негативного впливу різноманітних ризикових ситуацій на діяльність підприємства роздрібною торгівлі. Наявність відповідної та необхідної для прийняття управлінських рішень інформації – необхідний чинник адаптації підприємства роздрібною торгівлі до динамічних умов сучасного зовнішнього середовища.

Сучасне інтелектуальне управління ризиками спрямоване запобігання окремих їх видів, що призводить до досягнення головної мети – утримання сукупного рівня потенційного ризику на мінімально можливому рівні. Слід зазначити, що розвиток інформаційних систем та систем бізнес-комунікацій створює як нові перспективи для збуту та просування продукції, так і нові ризики для ведення господарської діяльності підприємства роздрібною торгівлі. Відповідно, актуалізується питання дослідження нових інформаційних систем, які можна використовувати для аналізу та оцінки ризиків підприємства роздрібною торгівлі. Класифікація найбільш поширених програмних продуктів, які використовуються для вирішення завдань з управління ризиками підприємств, представлена в Додатку В, табл. В.1.

Представлені в Додатку В, табл. В.1 програмні продукти можна впровадити для автоматизації всієї системи управління підприємством роздрібною торгівлі. При цьому для кожної сфери діяльності деякі програмні продукти можуть замінювати та доповнювати один одного. Звертає увагу досить великий комплекс програмного забезпечення управління ризиками, застосування якого дозволяє здійснювати кількісну і якісну оцінку ризиків, розраховувати ефекти з ризиків у часі, кодувати і реєструвати ризики, вести облік ключових індикаторів ризиків. Практичне використання програмного забезпечення дозволяє також визначати оптимальну стратегію управління

ризикостійкістю та ініціювати діяльність підприємства роздрібної торгівлі із протидії виявленим ризикам з метою мінімізації негативних наслідків.

Разом з тим, попри високий рівень розвитку інформаційних технологій, управлінський персонал більшості підприємств роздрібної торгівлі обмежується в своїй діяльності лише стандартними програмами, що значно знижує результативність управління ризиками. Це зумовлено насамперед обмеженістю фінансових ресурсів підприємств, а також недостатнім рівнем розвитку цифрових компетенцій персоналу у сфері управління ризиками.

Інформаційна система управління ризиками як складна система вимагає проектування всіх взаємодіючих підсистем та моніторингу її стану. При цьому необхідно на постійній основі оцінювати ефективність її функціонування з точки зору можливостей прийняття обґрунтованих рішень та доцільності модернізації відповідно до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління ризиками нерозривно пов'язане із внутрішнім контролем та аудитом. Опис ризиків та критеріїв їх оцінки, оцінка та аналіз наслідків ризику на підставі об'єктивних та достовірних даних повинні здійснюватися на систематичній основі. Періодична переоцінка ризиків, заснована на зміні джерел та факторів їх виникнення як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі є важливим показником ефективності діяльності підприємства.

Слід зазначити, що глобальна цифровізація змінює погляд на інформаційні системи. Нові бізнес-моделі створюють проблеми та можливості, оскільки підприємства роздрібної торгівлі прагнуть знайти максимум інформації у пошуках конкурентних переваг. Суб'єкти господарювання відчують «хвильовий ефект» споживачів, ланцюжків поставок та конкурентів, які мають доступ до Інтернету, де інформація дедалі частіше стає ключем до створення вищої споживчої цінності.

Вивчення економічної літератури з питань формування інформаційних систем [60, 63, 65, 66] дозволяє стверджувати, що інформаційна система управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі формується під впливом

двох протилежних тенденцій: з одного боку, підприємства прагнуть до розширення доступу до інформаційних ресурсів; з іншого – збереження конкурентних переваг вимагає створення інформаційних бар'єрів, які створюють можливість забезпучати високий рівень комерційної таємниці.

Формування інформаційної системи управління ризиками забезпечує можливість оперативного доступу до необхідної інформації щодо ухвалення оптимальних управлінських рішень у сфері управління ризиком. При її формуванні повинні бути враховані основні критерії якості інформації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Основні критерії якості інформації у сфері управління ризиками

Час	Зміст	Форма
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ своєчасність;</li> <li>▪ точність;</li> <li>▪ оперативне поновлення;</li> <li>▪ періодичність;</li> <li>▪ відповідність реальному стану</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ достовірність;</li> <li>▪ відповідність потребам системи управління ризиками;</li> <li>▪ повнота;</li> <li>▪ відповідність сутності та обсягу;</li> <li>▪ однозначність;</li> <li>▪ надійність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ чіткість;</li> <li>▪ деталізація;</li> <li>▪ представництво (в описовій, цифровій чи просторово-наочній формі)</li> <li>▪ адаптованість;</li> <li>▪ захищеність (конфіденційність)</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі джерел [60-69]

Складність, динамічність та мінливість бізнес-середовища функціонування підприємств роздрібної торгівлі висуває нові вимоги до існуючих інформаційних систем управління ризиками, визначає необхідність їх удосконалення та адаптації до нових вимог. В процесі прийняття управлінських рішень імовірнішим є неможливість досягнення цільових показників, що обумовлено значним впливом ризиків на діяльність підприємства роздрібної торгівлі. Необхідність виявлення причин відхилень фактичних показників від запланованих (цільових) передбачає виникнення часового лагу між настанням небажаної події та реакцією на неї в умовах інтенсивної зміни факторів бізнес-середовища.

Будь-який бізнес-процес підприємства роздрібної торгівлі може бути ефективним лише при умові наявності повної інформації щодо цього процесу. Для ефективного управління діяльністю підприємства роздрібної торгівлі та

прийняття управлінських рішень необхідна інформація щодо ключових ресурсів, каналів збуту, взаємовідносин зі споживачами, ціннісних пропозицій, потоків надходження доходів, структури витрат, механізму ціноутворення, ключових партнерів, економічної інфраструктури, тощо. Управління ризиками включає в себе виявлення можливих негативних ситуацій у господарській діяльності, оцінку збитків та розробку комплексу заходів, спрямованих на нейтралізацію наслідків ризику. Інформаційною базою для прийняття управлінських рішень (відмови від ризику, локалізації ризику, диверсифікації ризику або його компенсації) є якість вхідного потоку інформації, її доречність, достовірність, своєчасність.

В умовах недетермінованого зовнішнього середовища питання формування якісної моделі інформаційного забезпечення управління ризиками набувають особливої актуальності. Інтегрована модель інформаційного забезпечення системи управління ризиками дозволяє своєчасно генерувати та реалізовувати ефективні управлінські рішення, фокусуючись при цьому на підвищенні ефективності діяльності підприємства роздрібною торгівлі при різних сценаріях розвитку ризикових ситуацій.

Здатність швидко адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища є ключовим чинником не тільки збереження діяльності підприємств роздрібною торгівлі в сучасних умовах, а й розвитку у довгостроковій перспективі. Характерні для підприємств роздрібною торгівлі України умови складності та невизначеності значною мірою розширюють спектр ризиків та негативно впливають на результати фінансово-господарської діяльності. На процесному рівні вітчизняні вчені [61, 65] фокусують увагу на таких ключових аспектах системи управління ризиками: 1) обмін інформацією та консультування – група процесів, які спрямовані на підвищення обізнаності зацікавлених сторін та розуміння ними ризику підтримки прийняття рішень; 2) визначення сфери застосування, середовища та критеріїв – процеси адаптації ризик-менеджменту до специфіки підприємства; 3) оцінка ризику – систематичні ітеративні процеси ідентифікації, аналізу та порівняльної оцінки ризиків; 4) обробка ризику –



процеси визначення та вибору можливих варіантів обробки ризиків, а також прийняття пов'язаних із цим управлінських рішень; 5) моніторинг та перегляд – безперервні процеси підвищення якості та ефективності ризик-менеджменту; 6) документування та звітність – підтримуючі процеси, які спрямовані на формалізації ризик-менеджменту та результатів його застосування.

Вивчення фахової наукової літератури з питань управління ризиком [6, 19, 28, 31, 34, 37, 65] дозволяє стверджувати, що ризик має досить просту схему станів (рис. 1.10) та може бути закритий у разі його усунення.

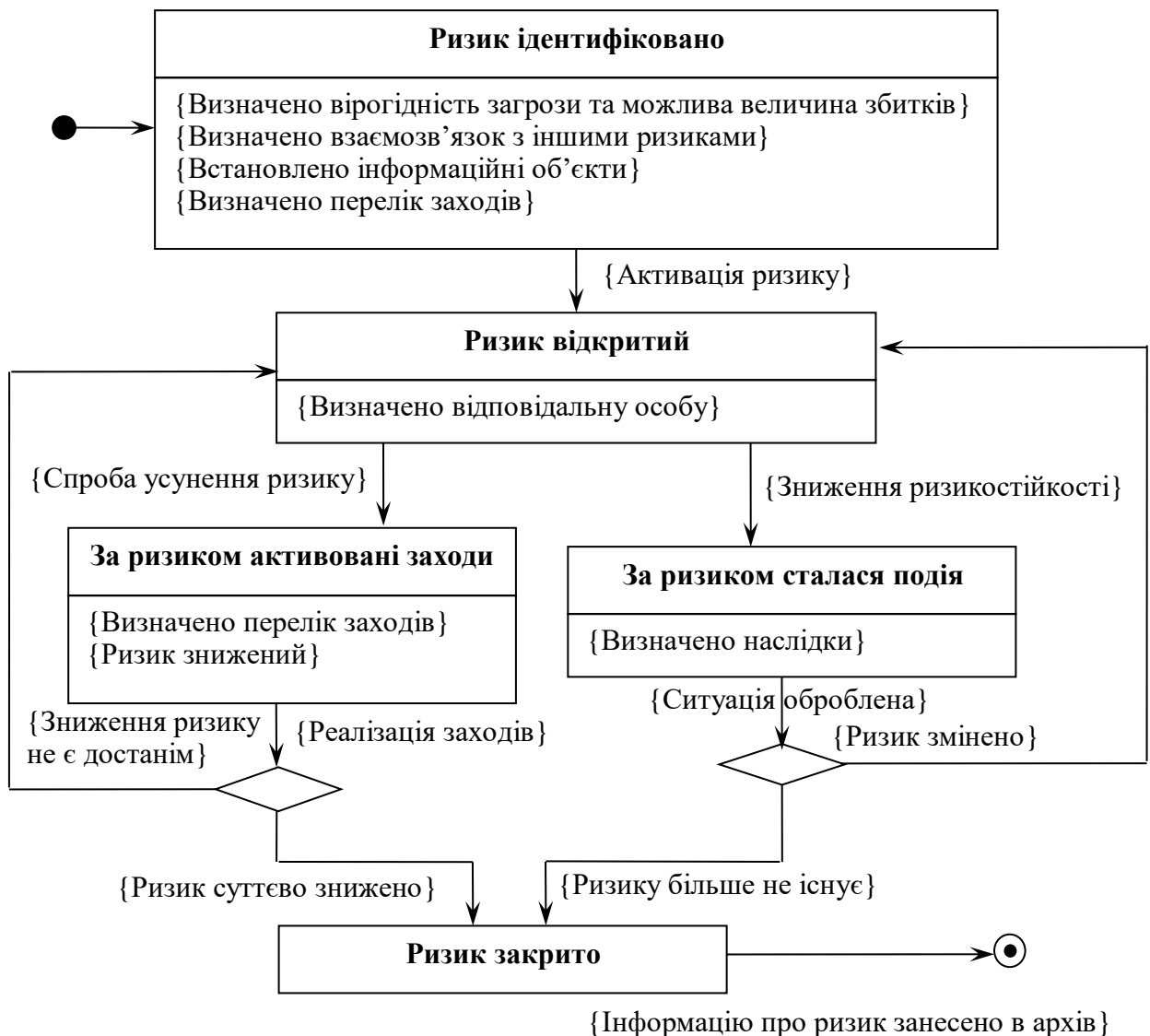


Рис. 1.10. Схема зміни станів ризику підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6, 19, 28, 31, 34, 37, 65]

Приймаючи до уваги широкий спектр представлених на рис. 1.6 ризиків підприємства роздрібної торгівлі, актуалізується питання формування якісного інформаційного забезпечення системи управління ризиками. Оскільки, як досить доречно зазначають О.А. Миколук та В.М. Бобровник: «... поява нових технологій, побудова глобальних, національних, регіональних та локальних інформаційних мереж та систем відкриває не тільки технічні, а й маркетингові, економічні та фінансові можливості для об'єднання інформаційних ресурсів» [70, с . 50].

Слід погодитися з науковою позицією А.Л. Ілдобаєвої, відповідно якої «..найскладніше завдання щодо формування якісного інформаційного забезпечення управління ризиками, полягає у створенні оптимального маршруту надходження та обробки інформації на підприємстві роздрібної торгівлі» [71]. Тому, перш ніж оцінювати рівень якості інформаційного забезпечення управління ризикостійкістю на підприємстві та робити певні висновки, спочатку необхідно розробити або скоригувати вже існуючу модель інформаційної системи управління ризиками.

Вирішення завдання формалізації технології проектування інформаційних систем управління ризиками можливо на основі використання апарату технологічних мереж проектування, який запропонований у роботі [31]. Грунтуючись на сучасних розробках у сфері інформаційного забезпечення діяльності суб'єктів господарювання [31, 60, 61, 65, 70-72], розроблено структурну модель управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі, яка є формальним визначенням технологічної операції проектування з набором факторів та кореляцією між ними (рис.1.11).

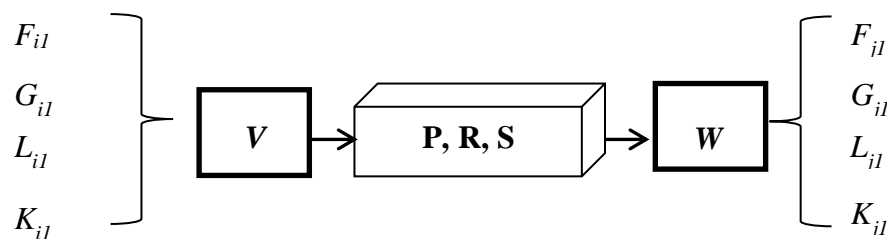


Рис. 1.11. Структурна модель інформаційної системи управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором

Технологічні операції з управління ризиками графічно представляються у вигляді блоків, кожен з яких має певне призначення та найменування ( $P$  – перетворювач,  $R$  – ресурси,  $S$  – засоби). Входи ( $V$ ) і виходи ( $W$ ) представляються ідентифікаторами всередині гуртків, від яких якими йдуть стрілки, що вказують вхідні та вихідні потоки системи управління ризиками. В якості компонентів входу і виходу використовується безліч документів управління ризиками ( $F$  – описувач безлічі взаємопов’язаних ризик-фактів), параметрів ( $G$  – описувач факту ризику), програм ( $L$  – окремий випадок документу, що являє опис алгоритму розв’язання задачі управління ризиками), універсальних множин ( $K$  – кінцева та повна безліч фактів (документів) одного типу з управління ризиками).

Систему інформаційного забезпечення управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі пропонується представляти як сукупність наступних атрибутів: «вхід», який містить певні параметри надходження інформації з ризиків, «перетворювачів», за допомогою яких відбувається обробка цієї інформації та «виходу», що характеризує результати управління різними ризиками. У формалізованому вигляді інформаційну систему управління ризиками підприємств роздрібної торгівлі запропоновано подати наступним кортежем:

$$IS^R = V + P + W \quad (1.4)$$

$$V = \{I^P, I^Z, I^D, I^S, I^O\} \quad (1.5)$$

$$P = \{I^L, I^E, I^R, I^H, I^C\} \quad (1.6)$$

$$W = \{I^Q, I^V, I^{EZ}\} \quad (1.7)$$

де,  $IS^R$  - інформаційна система управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі;

$V, P, W$  – відповідно, вхід, перетворювачі інформації з ризиків та вихід;

$I^P$  – потреба в інформації про ризики;

$I^Z$  – запит інформації щодо ризиків;

$I^D$  - джерела інформації, яка необхідна для ідентифікації ризиків та управління ними;

$I^S$  – постачальники інформації про ризик;

$I^O$  – можливості та загрози в отриманні достовірної та комплексної інформації про ризик;

$I^L$  – зміст інформації про ризик;

$I^E$  – ключові індикатори оцінки стану та ефективності управління ризиками;

$I^R$  – інформаційні ресурси;

$I^H$  – засоби обробки інформації про ризик (інформаційні технології, програмне забезпечення, автоматизовані системи збору та обробки даних, інформаційні компетенції персоналу, тощо);

$I^V$  – необхідний обсяг та вартість інформації про ризик;

$I^C$  – споживачі (користувачі) інформації про ризик;

$I^Q$  – рівень якості інформаційного забезпечення системи управління ризиками;

$I^{EZ}$  – ефективність інформаційного забезпечення системи управління ризиками підприємства роздрібною торгівлі.

З урахуванням розглянутих вище параметрів та їх формалізованого подання, запропоновано модель інформаційної системи управління ризиками для підприємств роздрібною торгівлі, яку наведено на рис. 1.12.

Імплементація розробленої інформаційної системи управління ризиками (рис. 1.11) в практичну діяльність підприємств роздрібною торгівлі дозволить поєднати інформаційні потоки; забезпечити збирання, зберігання та аналіз управлінської інформації з ризиків; забезпечити можливість одноразової розробки та багаторазового використання алгоритмів розрахунків показників оцінки ризиків; забезпечити підтримку комунікацій між користувачами інформації щодо ризиків; забезпечити прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору стратегічних альтернатив: відмови від ризику, диверсифікації ризику або його компенсації, а також забезпечить динамічність, керованість та оперативність процесу управління ризиками.

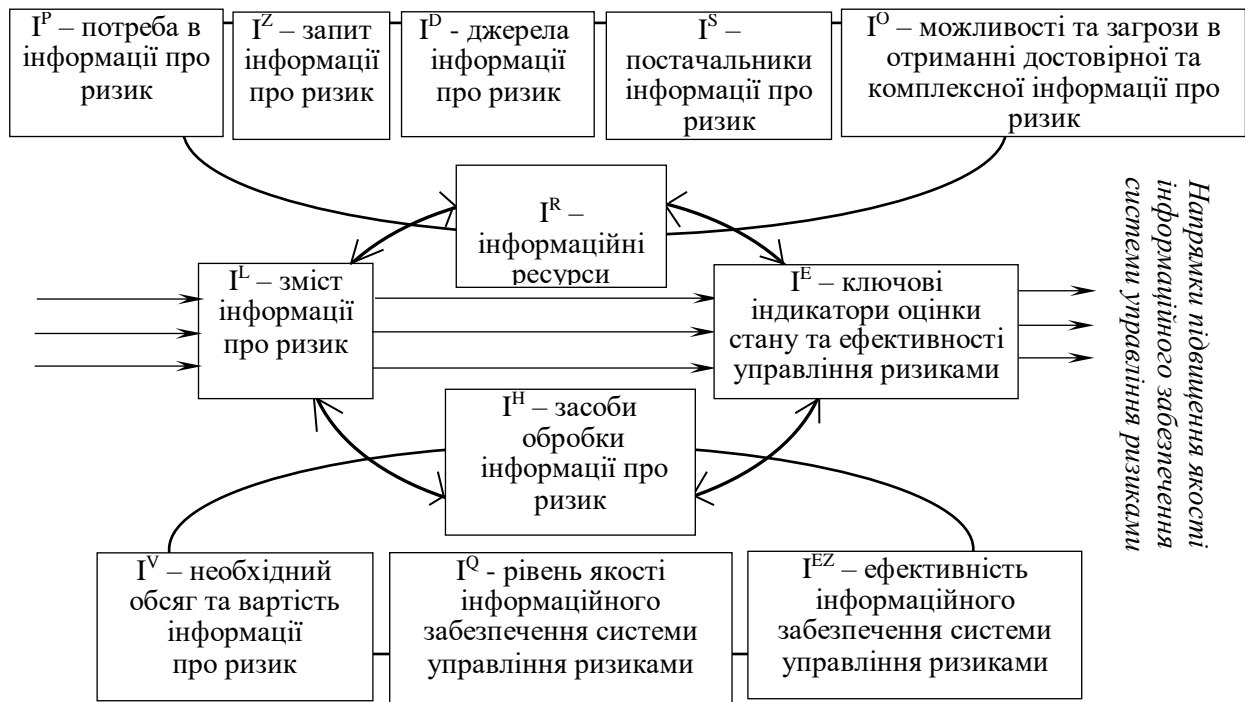


Рис. 1.12. Інтегрована модель інформаційної системи управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що висока якість інформаційного забезпечення свідчить про повну та достовірну інформацію про рівень ефективності управління ризиками, а також про можливості підприємства роздрібної торгівлі щодо її якісної обробки для подальшого використання. При умові володіння такою інформацією підвищується ймовірність прийняття більш раціональних управлінських рішень щодо нівелювання ризику за окремими напрямками діяльності підприємства роздрібної торгівлі [76, с.241].

Для якісного інформаційного забезпечення управління ризиками підприємство роздрібної торгівлі повинно сформувати ефективну систему збору та накопичення інформації для формування реєстру ризиків. Слід зазначити, що оцінка якості інформаційного забезпечення суттєво відрізняється від оцінки якості товарів, оскільки головною відмінністю інформації від товару є невловимість, а об'єктивна оцінка якості невідчутного об'єкта є дуже проблематичною.

На сучасному етапі накопичено досить широкий арсенал інструментів та технік управління ризиками. Зокрема, у міжнародному стандарті ISO/IEC 31010:2009 наведено 31 техніку ризик-менеджменту, також досить широко використовуються в практиці зарубіжних компаній інструменти FMEA ( *Failure Mode and Effects Analysis* ), HACCP ( *Hazard Analysis and Critical Control Points* ), Базис мережі, FN-криві та ряд інших. Ураховуючи на особливе значення інформаційного забезпечення управління ризиками підприємств роздрібно торгівлі, розроблено алгоритм оцінки якості інформаційної системи управління ризиками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Алгоритм оцінки якості інформаційної системи управління ризиками підприємства роздрібно торгівлі

Назва блоку інформаційної системи (ІС)	Завдання	Методи
1. Ідентифікація ресурсів ІС та її загроз	З <sub>(1.1)</sub> : визначення структурних елементів інформаційної системи управління ризиками; З <sub>(1.2)</sub> : оцінка ресурсозабезпеченості інформаційної системи управління ризиками	логіко-імовірнісний метод; експертний метод; метод колективного блокнутоу; метод «мозкового штурму»
2. Вибір найбільш небезпечних станів ІС	З <sub>(2.1)</sub> : інтегральна оцінка ймовірності реалізації небезпечного стану інформаційного ресурсу; З <sub>(2.2)</sub> : оцінка загроз та збитків при реалізації небезпечного стану ресурсу інформаційної системи; З <sub>(2.3)</sub> : оцінка структури шкоди при витоку конфіденційної інформації; З <sub>(2.4)</sub> : визначення розміру компенсації.	карти ризиків; алгоритм Мамдані; логіко-імовірнісний метод; метод заміщення.
3. Формування найбільш ефективного набору контрзаходів	З <sub>(3.1)</sub> : оцінка рівня ризикованості інформаційної системи з урахуванням контрзаходів; З <sub>(3.2)</sub> : ефективності вирішення завдання управління ризиками; З <sub>(3.1)</sub> : визначення премій при страхуванні ризиків.	логіко-імовірнісний метод

Джерело: складено автором на основі джерел [60, 61, 65, 70, 75]

Наведений алгоритм оцінки якості інформаційної системи (табл. 1.3) управління ризиками підприємства роздрібно торгівлі складається з трьох

блоків: ідентифікація ресурсів ІС та її загроз; вибір найбільш небезпечних станів інформаційної системи; формування найбільш ефективного набору контрзаходів.

Таким чином, одним з чинників забезпечення ефективного управління ризиками підприємств роздрібною торгівлі є наявність якісного інформаційного забезпечення, яке залежить від системи збору та накопичення різного роду інформації про ризик, а також від процесу її обробки. інформаційна система управління ризиками підприємства роздрібною торгівлі, як складна система, вимагає проектування всіх взаємодіючих підсистем та моніторингу її стану. При цьому необхідно на постійній основі оцінювати ефективність її функціонування з точки зору можливостей прийняття обґрунтованих рішень та доцільності модернізації відповідно до змін факторів зовнішньої та внутрішньої середовища. Опис ризиків та критеріїв їх оцінки, оцінка та аналіз наслідків ризику повинні здійснюватися на підставі об'єктивних та достовірних даних.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження інформаційних систем управління ризиками, слід зазначити, що роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень може бути сприйнята як з точки зору зменшення невизначеності, так і з точки зору раціональності прийняття відповідних рішень щодо управління як зовнішніми, так і внутрішніми ризиками (інформаційними, кадровими, організаційними, комунікаційними, ресурсними, збутовими, логістичними, ціновими, товарними). Динамічний характер ринкових процесів та явищ призводить до того, що прийняття будь-якого управлінського рішення завжди пов'язано з певним рівнем ризику. Зниження негативного впливу ризику на діяльність підприємства роздрібною торгівлі може бути забезпечено на основі імплементації розробленої моделі інформаційної системи управління ризиками в практику діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

### **1.3 Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі**

Сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем складності, невизначеності, нестабільності, динамізму та високої турбулентності, що, відповідно, розширює зону негативного впливу факторів ризику на діяльність підприємств. Складність та динамічність зовнішнього середовища зумовлює необхідність пошуку нових інноваційних підходів та методів побудови системи управління підприємством роздрібною торгівлі. Так, в умовах обмеженості ресурсів та боротьби за покупця, стратегічна та тактична гнучкість, адекватність цілям, ризикостійкість, оперативність прийняття управлінських рішень сприяють досягненню цільових векторів розвитку, забезпеченню високого рівня результативності та конкурентної стійкості. Разом з тим, здійснення підприємницької діяльності сьогодні відбувається в умовах зростання невизначеності. Саме невизначеність стану зовнішньої та внутрішнього середовища змушує підприємця приймати на себе ризик, який може обумовлювати як виграш, так і втрати [39, с. 105]. Ризики є невід'ємною частиною діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, та впливають на всі елементи системи управління підприємством. Ефективне управління ризикостійкістю має сформувати адекватну систему ідентифікації, оцінки та нейтралізації відповідних ризиків у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Відсутність повної інформації, існування негативних соціально-економічних тенденцій, елементи випадковості та інші «нові» умови господарювання, зумовлюють важко-прогнозованість процесу управління підприємством, оскільки більшість управлінських рішень приймається в умовах ризику. Будь-який підприємець прагне вести свою діяльність таким чином, щоб звести до мінімуму можливу величину збитків, та максимуму – величину прибутків. Досягнення успіху в даному напрямку можливо на основі використання сучасного передового досвіду в сфері управління ризиками та



досвіду тих підприємств, які досить успішно реалізують новітні системи управління ризиками. Володіння інструментарієм управління ризикостійкістю створює можливість адекватно реагувати на загрози зовнішнього середовища на основі реалізації ефективних стратегій поведінки, здійснення відповідних заходів.

Безперечним є факто того, що ризики мають бути у центрі уваги власників бізнесу. Саме вони найбільше зацікавлені в своєчасній ідентифікації ризиків з метою мінімізації їх негативного прояву в діяльності, розробці та реалізації дієвих стратегій управління ризикостійкістю. Логіка тут проста і зрозуміла: чим більш ефективною є система управління ризиками на підприємстві, тим більш ризикостійким є підприємство та, відповідно, можливості забезпечення результативності бізнесу високі. Не викликає сумніву необхідність управління ризикостійкістю з метою мінімізації негативних наслідків та проявів широкого спектру ризиків, оскільки їх властивістю є потенційний характер до моменту прийняття відповідних управлінських рішень.

Практичний досвід діяльності провідних вітчизняних підприємств, свідчить, що основними проблемами в управлінні ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі є наступні: відсутність чіткої структуризації основних компонентів, які характеризують сутність ризиків як головного об'єкта управління підприємством роздрібною торгівлі; недостатньо конкретизованими та мають формальний характер існуючі в сучасній практиці рекомендації щодо вибору оптимальних методів управління ризиками; відсутня систематизація та конкретизація основних принципів управління ризиками; узагальнений та безсистемний характер планування заходів щодо стратегічного управління ризиками (як результат – низька результативність та точність планів); складнощі, пов'язані з виявленням ризиків на етапі оцінки можливості їх прояву; низький рівень компетентності керівників та фахівців підприємств роздрібною торгівлі у сфері управління ризиками та ін.

Враховуючи, що управління ризиками має сприяти активному реагуванню на різноманітні ризикові ситуації, актуалізується завдання обґрунтування

концептуального підходу до управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлю, яка є домінуючою парадигмою в сучасній теорії підприємництва.

Широке коло питань щодо окремих аспектів формування концептуальних моделей та підходів до управління ризиками та ризикостійкістю підприємства є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних та зарубіжних вчених: Д.В. Дячкова [6], О.В. Шепеленко [19], Т.В. Цвігун [31], Г.Л. Матвієнко-Біляєвої [33], С.Ю. Кулакової, К.О. Касмініної [38], В.Р. Манн [39], І.О. Башинської [40], Т.О. Гусаковської, Л.А. Рибалко-Рак, Л.П. Поставної [41], К.І. Тарасової [43], В.В. Самойленко [75], І.І. Вербіцької [77], В.Д. Данчук, Л.С. Козак, М.В. Данчук [78], І.А. Лагунова [79], О.В. Михайленко, С.М. Ніколаєнко, О.О. Насіканової [80], М.О. Орликовського, Д.І. Трокоз [81], М.В. Руденко [82], М.В. Савченко, Ю.В. Солоненко [83], Л.А. Сарана, О.В. Білан, І.М. Бітюк [84], А. Чайкіної [85] та інших.

Так, у дослідженні І.О. Башинської розкрито теоретичні аспекти ризикостійкості як критерія безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством [40]. І.І. Вербіцька характеризує сутність Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур [77]. Т.О. Гусаковська, Л.А. Рибалко-Рак, Л.П. пропонують моделі управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості підприємства [41]. Вчені В.Д. Данчук, Л.С. Козак та М.В. Данчук М.В. пропонують методику стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків [78]. Своєю чергою, С.Ю. Кулакова С.Ю. та К.О. Касмініна характеризуючи ризикостійкість підприємства як передумову його розвитку, розкривають сутність та пропонують систему індикаторів її оцінки [9]. Р. Манн пропонує основні шляхи забезпечення економічної ризикостійкості інноваційно орієнтованих підприємств [38], Г.Л. Матвієнко-Біляєвою ідентифіковані основні підходи до розуміння сутності поняття «ризик-менеджмент» як сучасної системи ефективного управління ризиками підприємницьких структур [33]. М.В. Руденко розроблено концепцію ризик

менеджменту для аграрних підприємств [82]. Заслужовує на увагу сформована вченими Л.А. Сарана, О.В. Білан та І.М. Бітюк система управління ризиками в сучасних умовах [84] та розроблений Т.В. Цвігун, механізм управління ризиками в системі управління підприємством [31].

Незважаючи на значну кількість публікацій у зазначеній сфері на сучасному етапі розвитку наукової думки, недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з концептуалізацією основних аспектів, структуруванням складових елементів, уточненням методологічних аспектів управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, що актуалізує завдання подальшого наукового пошуку у даному напрямку.

Концепція (від лат. «conception» – розуміння, основна думка) – це певний спосіб розуміння (трактування) будь-якого предмета, явища чи процесу; основна думка на предмет; ключова ідея для їх систематичного освітлення [6]; система поглядів на певне явище; основна ідея теорії, загальний її задум, певний спосіб розуміння, трактування будь-якого предмета, явища, процесу; спосіб уявлення тих чи інших явищ в процесі організації та здійснення будь-якої діяльності; система основних ідей, загальний задум; [7, с. 321]; основна ідея будь-якої теорії, головний задум; ідея чи план нового, оригінального розуміння; конструктивний принцип певного виду діяльності [8, с. 219]. Таким чином, концепція передбачає науково-обґрунтоване узгодження таких її компонентів, як: ідея, цілі, завдання, критерії, принципи, методи та механізми реалізації.

Концептуальна модель (від англ. «conceptual model») – це певна сукупність понять і зв'язків між ними, що є основними в змістовній структурі предметної області [83].

Концептуальна модель має, як правило, багаторівневий характер, в ній складається складна мережа взаємин концептів. Виходячи з цього, концептуальну модель можна визначити як сукупність гіпотез і пропозицій (припущень) про природу об'єктів, що досліджуються, засновану на наявних теоретичних висновках і висновках; вона охоплює тенденції та залежності між

окремими компонентами досліджуваної галузі та дозволяє виходити на рівень емпіричної роботи із заданими предметними сферами [87].

Процесом формування концептуальної моделі управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі є концептуалізація (від лат. «conceptus» – ідея, уявлення). Концептуалізація – це модель зв'язку понять, спосіб організації пізнавального процесу, кінцева мета якого полягає в тому, щоб створити абстрактну одиницю – концепт, що представляє засвоєне знання у максимально структурованому та деталізованому вигляді [87, с. 220]. Концептуалізація відображає інтегральний рівень семіотичного розуміння досвіду, який полягає в його системному узагальненні та перетворенні з метою досягнення ефективної організації процесу управління ризиками, їх регулювання та координації з метою забезпечення сталого розвитку торговельного підприємства [88]. Безумовно, необхідність урахування основ методології зумовлена тим, що єдність емпіричного та теоретичного необхідні для того, щоб теорія управління ризиками не була безпредметною, а управління ризиками не здійснювалося методом проб і помилок. При цьому матеріалістична діалектика вимагає розгляду всіх видів ризиків підприємства роздрібної торгівлі у тісному взаємозв'язку, логічній зумовленості та динаміці.

Аналіз теоретичних положень дозволив розробити концепцію управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, яка є концентрованим виразом науково-обґрунтованого задуму підприємства роздрібної торгівлі щодо управління ризикостійкістю. Її реалізація забезпечить комплексний підхід до вирішення проблем управління ризиками. Спираючись на необхідність цілеспрямованого управління та активного реагування на різноманітні ризикові ситуації, удосконалено концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі (рис. 1.13), який, на відміну від існуючих, базується на: парадигмі, законах, цілях, завданнях, принципах, функціях, категоріях та методології управління ризиками, стратегічно орієнтований на розробку ефективних управлінських рішень та вибір оптимальної стратегії управління ризикостійкістю в умовах невизначеності.

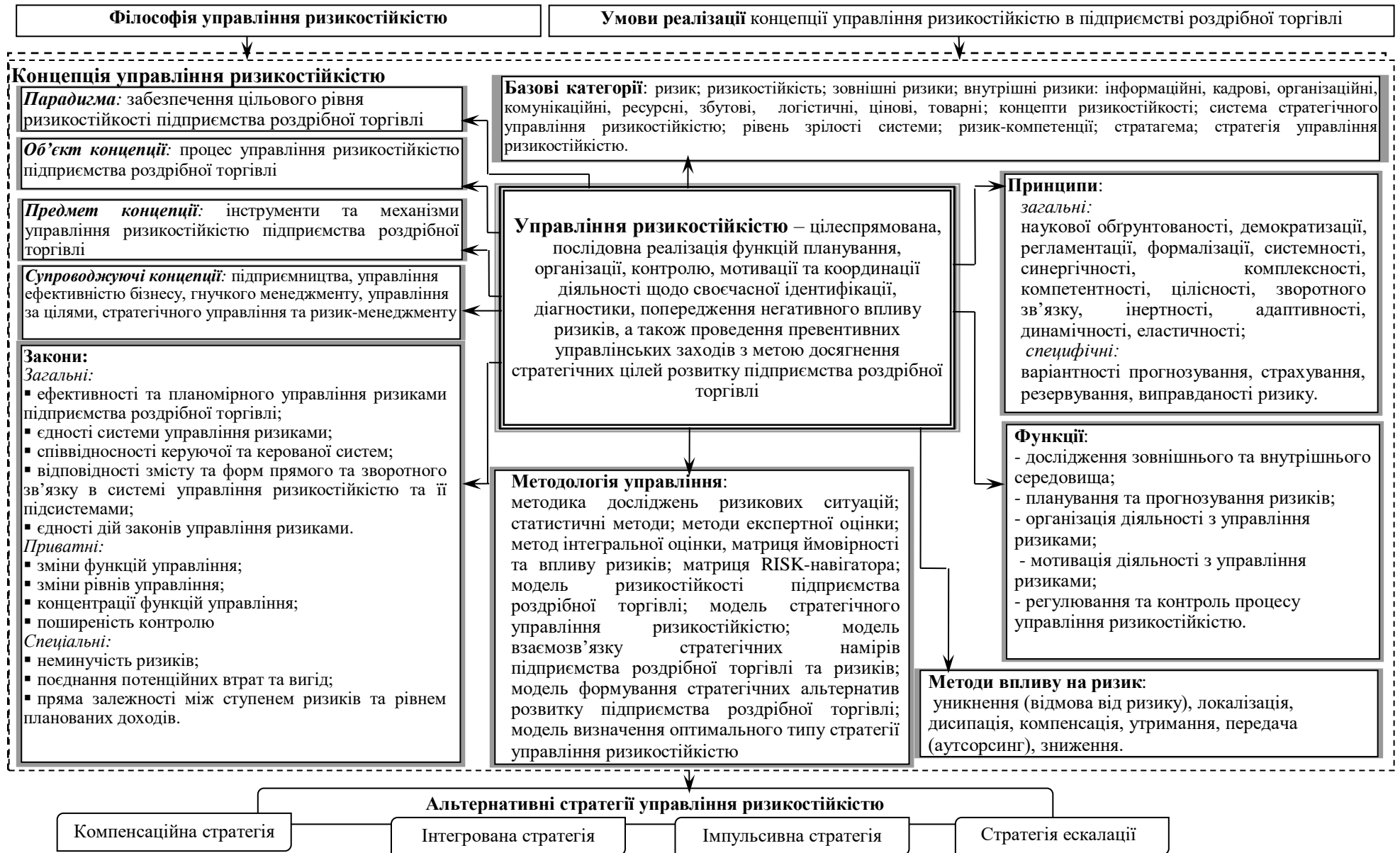


Рис. 1.13. Концептуальна модель управління ризикостійкістю підприємства роздрібно торгівлі

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованого концептуального підходу забезпечить підприємству роздрібно́ї торгівлі створення необхідного інструментарію та можливостей для вдосконалення процесу управління ризикостійкістю.

Слід погодитися з думкою М.О. Орликовського та Д.І. Трокоз, які зазначають, що погляди суб'єкта управління про ефективну систему управління «...можуть докорінно відрізнитися від уявлень дослідника» [81].

Це означає, що забезпечення ефективної реалізації концептуальної моделі управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі досягається при безперервному процесі її вдосконалення на основі систематичного аналізу та досліджень та розробки стратегії управління ризикостійкістю, яку запропоновано визначати як комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на своєчасне запобігання та мінімізацію негативних наслідків ризиків відповідно до змін бізнес-середовища.

Змістовно концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі ґрунтується на базових положеннях сучасних концепцій: підприємництва, управління ефективністю бізнесу, гнучкого менеджменту, управління за цілями, стратегічного управління та ризик-менеджменту.

Філософія управління ризикостійкістю - це філософсько-понятійне розуміння сутності управління ризикостійкістю, можливих джерел виникнення ризиків, зв'язки з іншими науками та напрямками науки про управління, уточнення ідей та цілей, які лежать в основі управління ризикостійкістю.

Загальні закони управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі [41]:

- 1) ефективності та планомірного управління ризиками підприємства роздрібно́ї торгівлі;
- 2) єдності системи управління ризиками;
- 3) співвідносності керуючої та керованої систем;
- 4) відповідності змісту та форм прямого та зворотного зв'язку в системі управління ризикостійкістю та її підсистемами;
- 5) єдності дій законів управління ризиками.

Серед приватних законів управління ризикостійкістю виділяють закони, що належать до її окремих підсистем та законів управління підприємством роздрібною торгівлі [40, с. 332]: 1) зміни функцій управління; 2) зміни рівнів управління; 3) концентрації функцій управління; 4) поширеність контролю.

Спеціальні закони управління ризикостійкістю, що стосуються різних галузей теорії менеджменту, у тому числі ризик-менеджменту [5, 6, 13, 19, 29, 38, 49, 53, 75, 83]: неминучість ризиків; поєднання потенційних втрат та вигід; пряма залежності між ступенем ризиків та рівнем планованих доходів Система управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, як і будь-яка інша система, реалізується на основі певних принципів, які відповідають вимогам побудови ефективної системи управління та досягнення цілей. На основі узагальнення підходів, що існують у науковій літературі, для визначення принципів управління ризиками підприємства [12-19] сформована комплексна система принципів управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (рис. 1.14), що передбачає їх систематизацію та виділення двох груп (загальних та специфічних).

Характеризуючи загальні принципи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, доцільно виділити наступні:

- наукової обґрунтованості – основний принцип у системі загальних принципів управління, що передбачає комплексний підхід до вивчення всієї сукупності чинників, які впливають ефективність функціонування підприємства роздрібною торгівлі, його діяльність, із наступним застосуванням отриманих знань у практиці управління ризикостійкістю;
- демократизації – передбачає дотримання вимоги задоволення інтересів власників та персоналу на справедливій основі;
- регламентації – всі процеси системи управління ризиками мають бути жорстко регламентовані (на підприємстві роздрібною торгівлі повинна бути розроблена розгорнута система правил і норм, що визначають порядок функціонування як підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів, задіяних в управлінні ризиками);

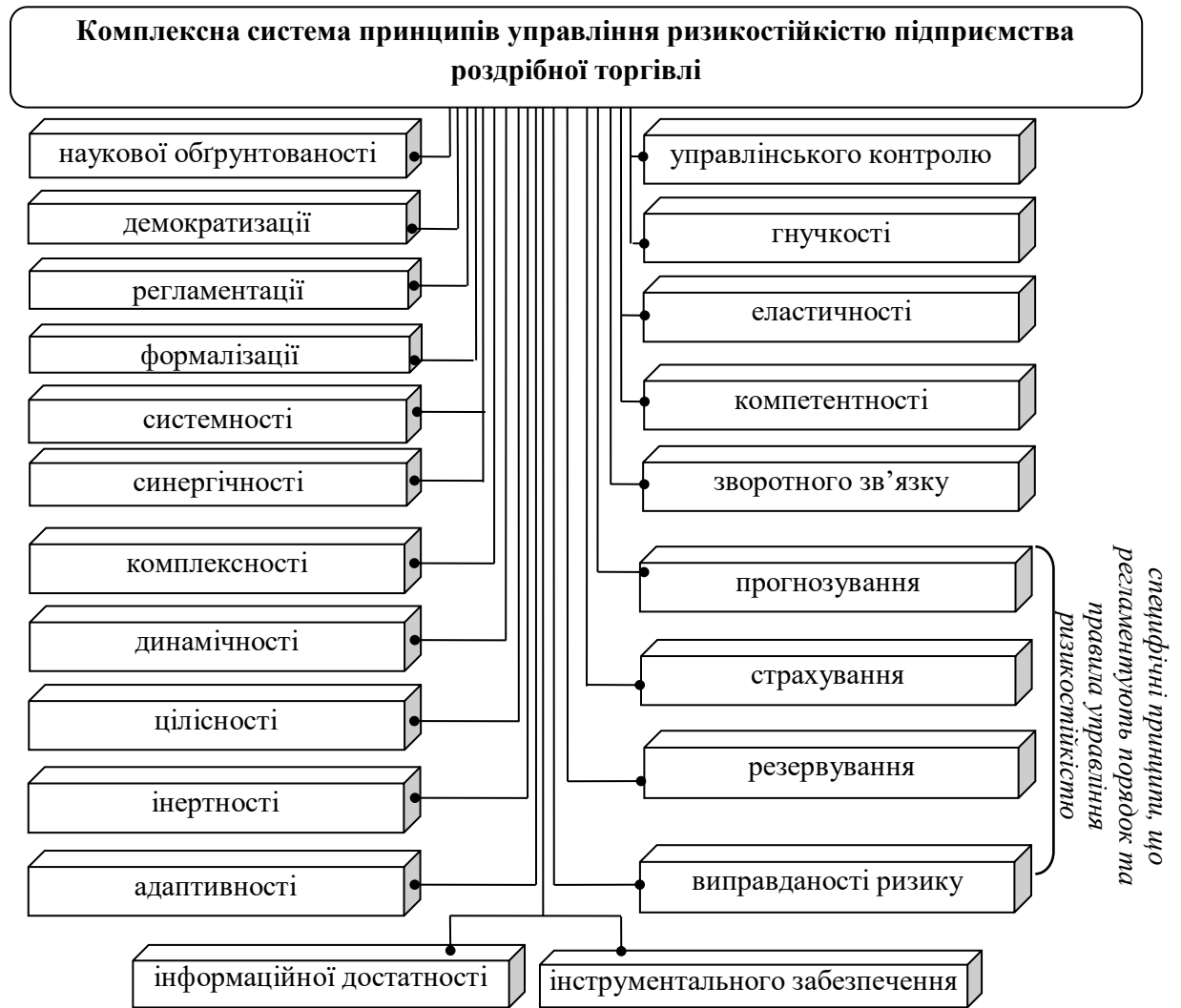


Рис. 1.14. Комплексна система принципів управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [5, 6, 13, 19, 28, 38-41]

- формалізації – передбачає формальне закріплення норм і правил управління ризиками у вигляді наказів, вказівок та розпоряджень керівника, а також у вигляді положень про конкретні структурні підрозділи та посадові інструкції персоналу;
- системності – всі елементи системи управління ризикостійкістю та бізнес-процеси підприємства роздрібно́ї торгівлі повинні бути взаємопов’язані у єдиній системі;



- синергічності - необхідна умова отримання позитивного економічного результату шляхом інтеграції елементів системи управління ризиками підприємства роздрібною торгівлі;
- комплексності – розвиток системи управління ризикостійкістю як єдиного цілого, тобто кожна підсистема має впливати на всі процеси управління зовнішніми та внутрішніми ризиками з різним ступенем важливості та мірою змін;
- компетентності – означає поінформованість, досвідченість, здатність до прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління ризиками та ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі;
- цілісності – передбачає наявність загальної моделі взаємодіючих механізмів управління ризиками підприємства роздрібною торгівлі (інформаційних, кадрових, організаційних, комунікаційних, ресурсних, збутових, логістичних, цінових, товарних);
- зворотний зв'язок – означає, що необхідна організація якісного інформаційного забезпечення системи управління ризикостійкістю керованого об'єкта;
- інертності – зміна системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі здійснюється через деякий час після початку впливу змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі та триває деякий час після ухвалення відповідних управлінських рішень;
- еластичності – швидкість реакцію різного роду ризику залежить від рівня розвитку ризик-компетенцій персоналу;
- гнучкості реагування – можливість швидкого та ефективного коригування розроблених планів та програм управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі у відповідь на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- динамічності - характеризує не тільки швидкість реакції системи на окремі події, але і здатність системи управління ризикостійкістю адаптуватися,

приспосовуватися до умов, що змінюються, не втрачаючи при цьому своєї працездатності і функціональності;

- адаптивності – управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі забезпечує цілеспрямовану зміну параметрів цього процесу відповідно до зміни зовнішнього бізнес-середовища.

До специфічних принципів управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі доцільно віднести:

- принцип варіантності прогнозування ризиків - дозволяє заздалегідь підготуватися до різних можливих негативних проявів ризиків (оптимістичний, реалістичний, песимістичний прогнози виправданості ризику) та створення необхідних передумов для їх локалізації або нейтралізації [80, с. 145];

- принцип страхування - передбачає можливість зовнішнього страхування окремих видів ризиків підприємства роздрібною торгівлі з метою забезпечення повної або часткової компенсації втрат, пов'язаних із ними [83, с. 32];

- принцип резервування - передбачає створення на підприємстві роздрібною торгівлі внутрішніх резервних фондів для відшкодування збитків, завданих у зв'язку з негативним проявом ризиків [84];

- принцип виправданості ризику – передбачає раціоналізацію використання ресурсів, забезпечення рівноваги між можливими втратами результату прийняття ризиків і очікуваними результатами [31, с.10].

Функції управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі є результатом інтеграції загальних функцій менеджменту (планування; організація; мотивація; контроль; координація), маркетингу (маркетингові дослідження; управління асортиментом та якістю; управління збутом та розподілом; управління рекламою та стимулюванням збуту) та управління ризиками (дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища; планування та прогнозування ризиків; організація діяльності з управління ризиками; мотивація діяльності з управління ризиками; регулювання та контроль процесу управління ризикостійкістю). Їх зв'язок представлений на рис. 1.15.

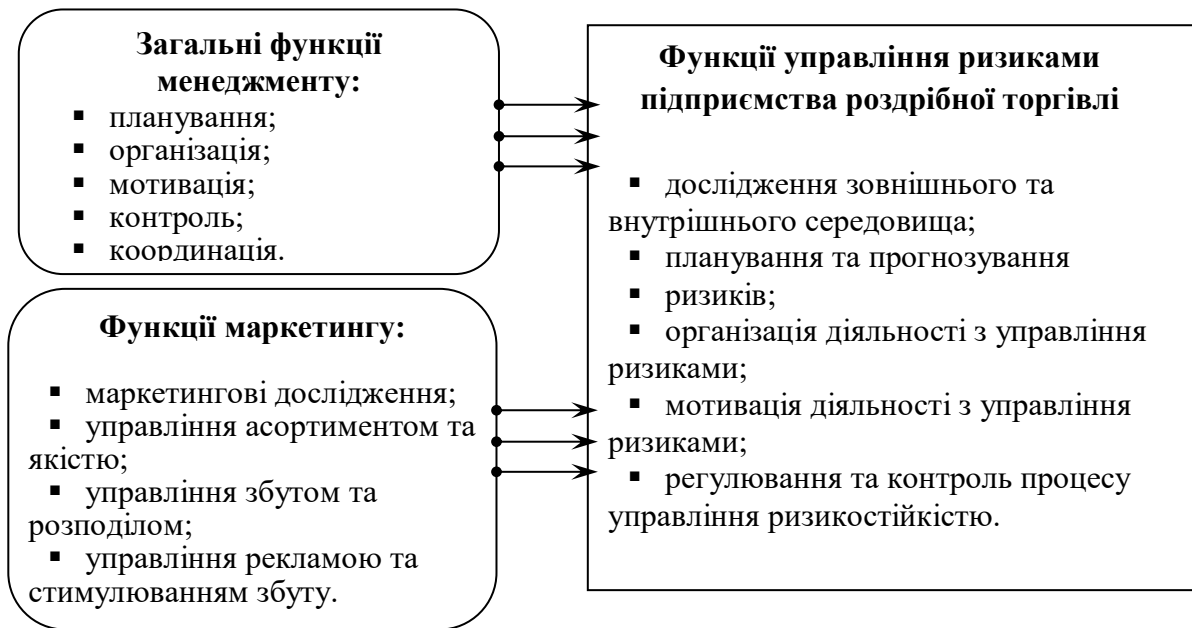


Рис. 1.15. Модель зв'язку функцій менеджменту, маркетингу та функцій управління ризиками на підприємстві роздрібною торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1-4; 9-17]

Управління ризикостійкістю в сучасних умовах виступає домінантою ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі, оскільки ризик проявляється у всіх сферах їх діяльності. Основні методи управління ризиком представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Характеристика методів управління ризиками в підприємствах роздрібною торгівлі

Метод	Характеристика методу
Уникнення (відмова від ризику)	<p>Консервативний спосіб нейтралізації ризиків передбачає відмову від дій, які можуть викликати суттєвий ризик:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відмова від ненадійних (сумнівних, нових) партнерів;</li> <li>- відмова від проекту з невизначеним попитом чи рівнем результатів;</li> <li>- перенесення окремих ризиків на третіх осіб;</li> <li>- продаж ризикового активу;</li> <li>- вихід з ринку, ін.</li> </ul> <p><i>Даний метод має певні недоліки, оскільки призводить до відмови від прийняття певної дії, а отже, до втрати вигоди, пов'язаної з нею.</i></p>
Локалізація	Створення спеціальних підрозділів з управління окремими видами ризиків

Метод	Характеристика методу
Дисипація	- вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - диверсифікація.
Компенсація	- стратегічне планування; - прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища; - моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.
Утримання	Прийняття ризиків та самострахування (створення резервів на покриття збитків). На підприємстві роздрібної торгівлі мають бути визначені адміністративні процедури щодо прийняття ризиків, а персонал повинен мати компетенції здійснення діяльності у нестандартних ситуаціях
Передача (аутсорсинг)	При страхуванні ризик передається страховій компанії шляхом укладання договору
Зниження	Підприємство роздрібної торгівлі функціонує у зоні дії ризику та активно впливає на його розвиток. Наприклад, розширення видів діяльності підприємства роздрібної торгівлі, формування резервів (на покриття збитків), скорочення часу «присутності» у ризикових зонах.

Джерело: складено автором на основі узагальнення [1-4; 9-17]

Практичне застосування представлених в табл. 1.4 методів управління ризиками сприяє формуванню якісного базису до ухвалення керівництвом підприємства роздрібної торгівлі обґрунтованих управлінських рішень.

Базисом для прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору оптимального методу управління ризиками є результати комплексної діагностики. Аналіз існуючих методів діагностики ризиків дозволяє зробити висновок про те, що різні формальні методи у часто не дозволяють дати однозначних рекомендацій щодо управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі. В процесі розробки рішень щодо досягнення стратегічних цілей підприємства роздрібної торгівлі необхідне комбінування формально-економічних та експертних процедур діагностики ризикостійкості. На основі вивчення сучасної фахової літератури з ризик-менеджменту [5,6,19,22,26,28,30,33,38,41,49] сформовано когнітивну модель комплексної діагностики системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі (рис. 1.16).

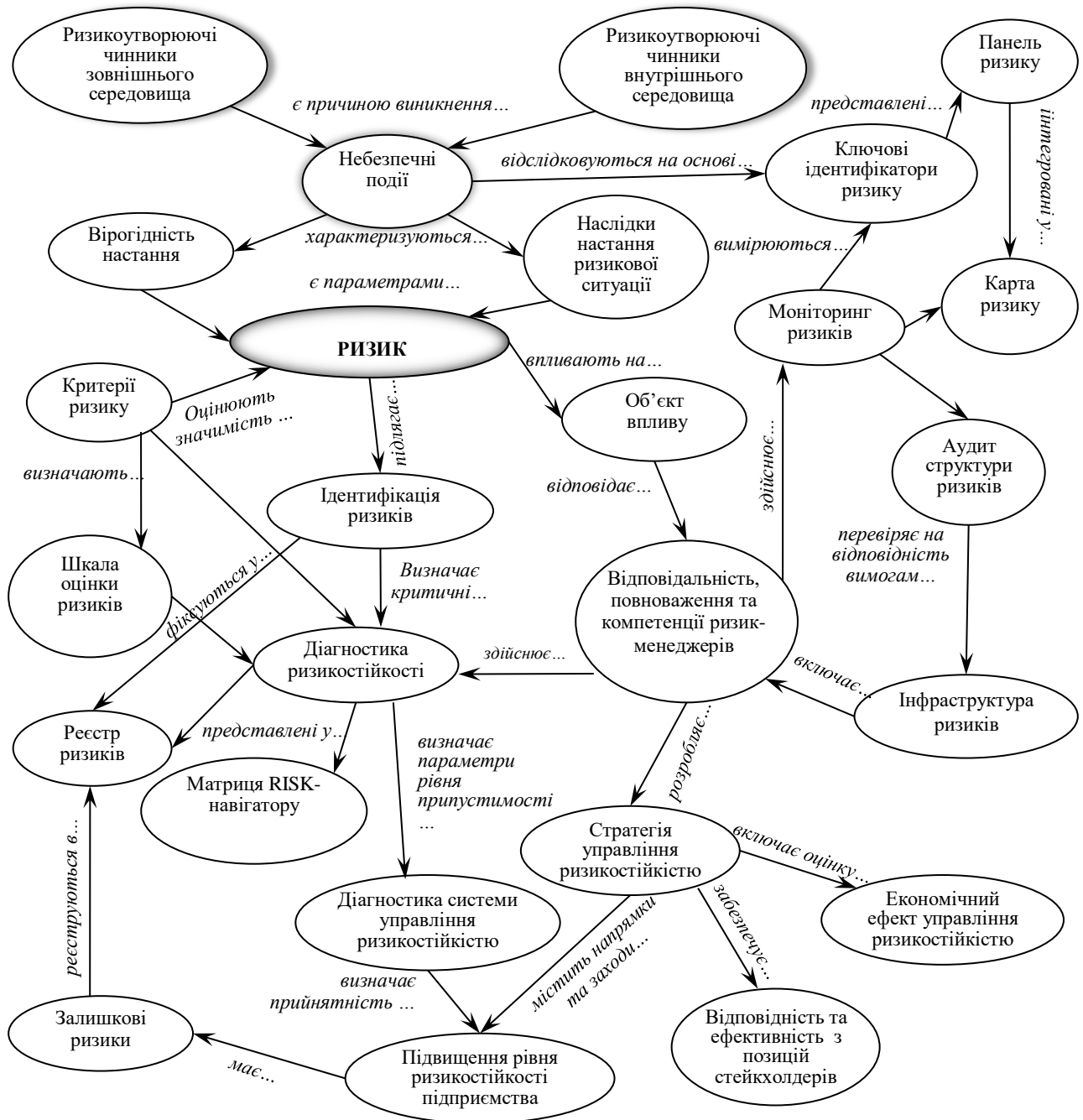


Рис. 1.16. Когнітивна компонентна модель комплексної діагностики системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі

Джерело: складено автором на основі узагальнення [5,6,19,22,26,28,30,33,38,41,49]

Представлена у вигляді орієнтованого графа когнітивна компонентна модель комплексної діагностики системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (рис. 1.16), вершинами якої є безліч найбільш значущих концептів системи управління ризикостійкістю, а дуги графа характеризують причинно-наслідкові зв'язки між концептами. Практична

апробація запропонованої моделі дозволяє на основі комбінування формально-економічних та експертних процедур діагностики ідентифікувати критичні ризики та класифікувати їх за рівнем загрози для підприємства роздрібної торгівлі з метою визначення напрямків підвищення рівня його ризикостійкості.

Кожен клас даних, що використовуються для управління ризиками в підприємстві роздрібної торгівлі, може мати свій набір інструментів та методів, який утворює «технологічний шар» програмного забезпечення – інформаційну систему (або комплекс систем) управління даними, що враховує їх семантику, особливості організації та забезпечує високорівневий інтерфейс обміну даними (рис. 1.12), реалізується з іншими прикладними системами, які використовує в своїй діяльності підприємство роздрібної торгівлі.

Якість інформаційного забезпечення процесу управління ризиками на підприємстві залежить від комплексності аналізу ризиків. Аналіз існуючих підходів до аналізу ризиків [5, 22, 28, 33, 38, 41, 53] показав, що існуючі підходи здебільшого не враховують зв'язок джерел ризику та наслідків прояву ризикових подій. Узагальнення існуючих підходів до аналізу ризиків дозволило в якості оптимального рекомендувати вітчизняним підприємствам метод «краватка-метелик» (англ. «bow-tie analysis») [80, с. 145]. Даний метод дозволяє в одній площині наочно відобразити ризик та його можливі наслідки та пов'язані з ним ключові індикатори ризику або заходи щодо зменшення ризику [49, с. 82]. Представлення причинно-наслідкових зв'язків джерел ризику та можливих результатів ризикових подій за даною методикою дозволяє сконцентрувати увагу керівників та ризик-менеджерів на альтернативних сценаріях розвитку ризикової події, та оцінити можливі бар'єри для ескалації ризику, визначити граничні (допустимі) значення ризикостійкості та оптимальні способи та методи управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі.

Діаграма «краватка-метелик» поєднує дослідження причин події за допомогою дерева джерел ризиків та аналіз наслідків за допомогою дерева подій. Основна увага методу «краватка-метелик» сфокусована на бар'єрах між причинами та небезпечними подіями, небезпечними подіями та наслідками. Декомпозиція ризику на причини та наслідки дозволяє більш адекватно оцінити

ймовірність та рівень збитків в результаті прояву ризику, а також дозволяє виявити взаємозалежність між різними видами ризиками. Вхідними даними методу є інформація про причини та наслідки небезпечних подій, ризик, бар'єри та засоби управління, які можуть їх запобігти, пом'якшити або стимулювати (рис. 1.17).

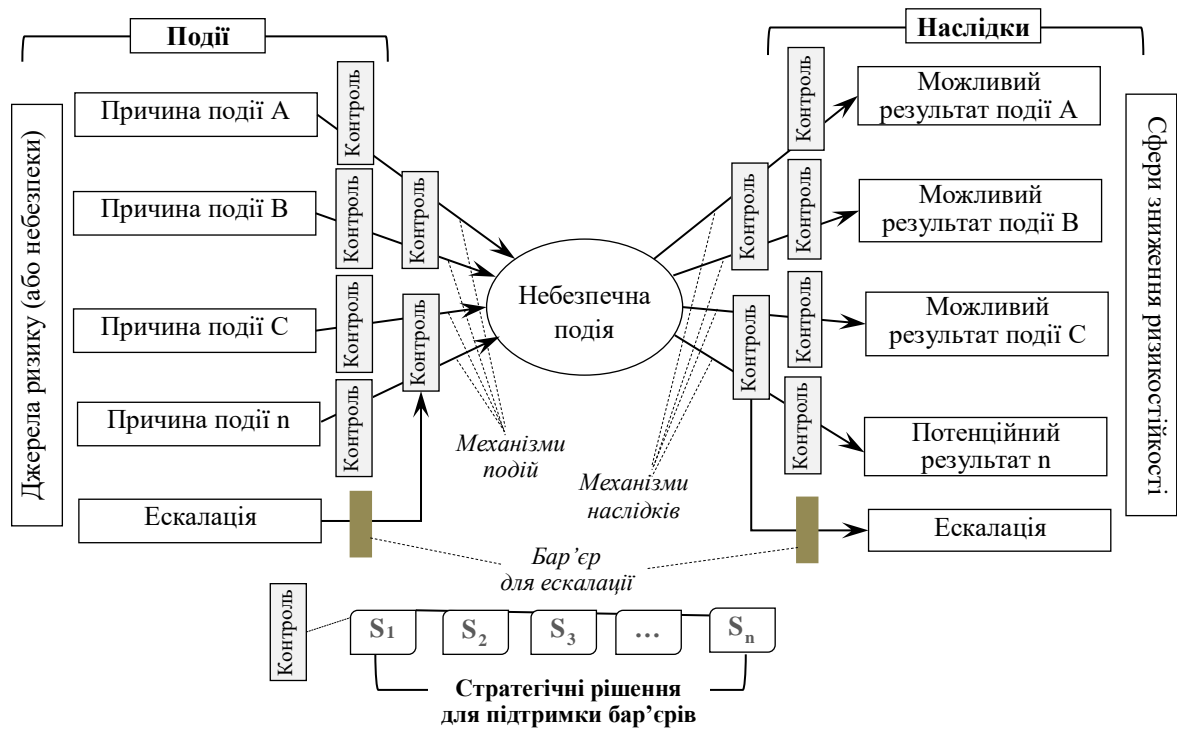


Рис. 1.17. Діаграма «краватка-метелик» для оцінки ризиків підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі [49, 80]

Аналіз ризиків підприємства методом «краватка-метелик» дає чітке графічне уявлення проблеми, оскільки на діаграмі позначаються не тільки джерела небезпечної події, а й сама небезпечна подія та її наслідок, а також бар'єри, які покликані знизити або усунути ймовірність настання ризикової події і пом'якшити її наслідок.

Узагальнюючи результати проведеного у даному підрозділі роботи дослідження слід зазначити, що досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства роздрібної торгівлі в сучасних умовах, можливе лише при умові управління ризикостійкістю. Управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, як невід'ємна частина процесу прийняття рішення,

допомагає менеджменту обґрунтовано вибрати оптимальну стратегію розвитку, яка узгоджує очікуване збільшення прибутку у ризиковому середовищі.

### **Висновки до розділу 1**

1. На основі дослідження етимології та еволюції управління ризиками виділені основні етапи еволюції категорії «ризик»: I етап - донауковий (відсутність конкретних теоретичних знань, витоки появи категорії «ризик»); II етап – середньовічний (поява наукових знань про ризик; поява страхування); III етап – пік розвитку (поява можливості розрахувати величину ризику (теорія ймовірності, статистика), формування основних засад теорії ризику); IV етап – новий (активізація наукових досліджень у галузі ризику; «ризик» – основна характеристика сфер суспільства; виникнення складних систем прогнозування ризиків; удосконалення теорії управління ризиками).

2. За результатами проведеного дослідження існуючих в сучасній економічній літературі підходів до розуміння сутності поняття «ризик» розроблено семантичне поле, на основі якого визначено асоціативні терміни, що характеризують діалектичний погляд на визначення сутності ризику: загроза; небезпека; потенційна втрата; збитки; непередбачена подія; небажана подія; негативна подія; міра невизначеності; ймовірність виникнення несприятливих наслідків; схильність до наслідків невизначеності; дестабілізація; джерело підприємницької діяльності; додаткові вигоди та можливості.

4. На основі узагальнення існуючих підходів до трактування поняття «ризик», розроблено семантичне поле градації ознак ризику та запропоновано авторське бачення його змісту як об’єктивно-суб’єктивної економічної категорії, відповідно до якого ризик є наслідком неоднозначної ситуації та одним з головних джерел додаткового підприємницького прибутку, має ймовірнісний характер походження негативної, нейтральної або позитивної події.

5. За результатами здійсненого контент-аналіз існуючих трактувань сутності поняття «ризикостійкість» в сучасній економічній літературі сформульовано авторське бачення її змісту як внутрішньої властивості системи управління ризиками, яка сприяє забезпеченню цільового рівня результативності



діяльності підприємства роздрібної торгівлі при різних впливах широкого спектру зовнішніх і внутрішніх чинників. Аргументовано, що високий рівень ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі створює можливість визначення комплексу управлінських рішень щодо забезпечення своєчасної реакції на широкий спектр ризиків в умовах ресурсних та тимчасових обмежень, сприяючи при цьому досягненню поставлених цільових орієнтирів діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

6. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження управління ризиками запропоновано розглядати як цілеспрямовану, послідовну реалізацію функцій планування, організації, контролю, мотивації та регулювання діяльності щодо своєчасної ідентифікації, діагностики, запобігання негативному впливу ризиків на діяльність підприємства роздрібної торгівлі, а також проведення превентивних управлінських заходів з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства роздрібної торгівлі.

7. На основі систематизації основних критеріальних ознак ризику (по відношенню до підприємства роздрібної торгівлі, часовою характеристикою, характером прояву, рівнем управлінських рішень, типом обґрунтованості, рівнем втрат та серйозністю наслідків, рівнем передбачуваності і оцінки, ступенем можливого прогнозування, видами втрат, ступенем допустимості, часу прийняття рішень, тривалості впливу на діяльність, очікуваного результату ризикової події) та введення додаткової за сферами впливу на діяльність підприємства роздрібної торгівлі розвинуто класифікацію ризиків підприємства роздрібної торгівлі.

8. На основі дослідження новітніх інформаційних систем сформований комплекс програмного забезпечення по сферах діяльності підприємства роздрібної торгівлі, який включає: програми для збору та обліку інформації про зовнішнє середовище підприємства; програми для збору та обліку інформації про внутрішнє середовище; програмні продукти щодо статистичних досліджень; аналітичні програмні продукти із функціями прогнозування; аналітичні програмні продукти для аналізу продажів; програмні продукти управління ризиками.

9. З метою вирішення завдання формалізації технології проектування інформаційних систем управління ризиками розроблена інтегрована модель інформаційної системи управління ризиками підприємства роздрібною торгівлі. Її імплементація в практику діяльності підприємств роздрібною торгівлі дозволить поєднати інформаційні потоки; забезпечити збирання, зберігання та аналіз управлінської інформації з ризиків; забезпечити можливість одноразової розробки та багаторазового використання алгоритмів розрахунків показників оцінки ризиків; забезпечити підтримку комунікацій між користувачами інформації щодо ризиків; забезпечити прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору стратегічних альтернатив: відмови від ризику, диверсифікації ризику або його компенсації, а також забезпечить динамічність, керованість та оперативність процесу управління ризиками.

10. Базуючись на існуючих розробках в сфері оцінки ризиків, розроблена когнітивна компонентна модель комплексної діагностики системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, вершинами якої є безліч найбільш значущих концептів системи управління ризикостійкістю, а дуги графа характеризують причинно-наслідкові зв'язки між концептами. Її імплементація дозволяє на основі комбінування формально-економічних та експертних процедур діагностики ідентифікувати критичні ризики та ранжирувати їх за рівнем загрози для підприємства роздрібною торгівлі з метою визначення напрямків підвищення рівня його ризикостійкості.

11. Спираючись на необхідність цілеспрямованого управління та активного реагування на різноманітні ризикові ситуації, удосконалено концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на: парадигмі, законах, цілях, завданнях, принципах, функціях, категоріях та методології управління ризиками, стратегічно орієнтований на обґрунтований вибір оптимального типу стратегії управління ризикостійкістю в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Основні результати розділу опубліковано в працях автора [89-93].

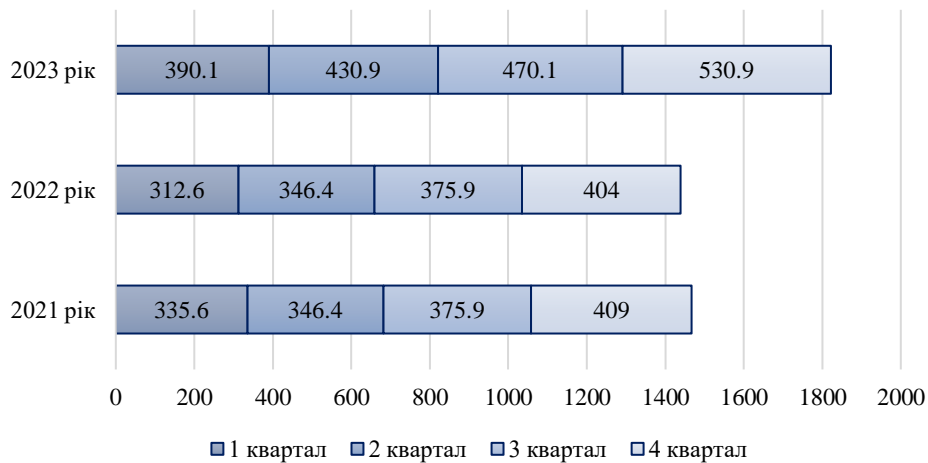
## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РИЗИКОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 2.1. Моніторинг зовнішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі

Забезпечення розвитку економічної системи України в умовах активних військових дій значною мірою залежить від ефективності функціонування сфери роздрібної торгівлі. Торгівля є каналом просування продукції до споживача, особливою сферою діяльності щодо здійснення товарного обігу, продажу та обслуговування покупців [94]. Війна стала справжнім шоком для українського бізнесу. Керівники, з метою збереження присутності на ринку, повинні були трансформувати свій бізнес під умови воєнного часу.

Роздрібна торгівля є невід’ємною складовою економіки регіону і всієї національної економіки, оскільки вона є кінцевою ланкою в процесі руху товарів від виробників до споживачів, зміни, які відбуваються в ній мають вплив на інші сфери суспільного життя [95]. Український ринок роздрібної торгівлі представлений гіпер-і супермаркетами, що надають асортимент продукції, здатної задовольнити базові потреби покупця та забезпечити йому комфортне життя. Ускладнення економічної ситуації в країні загострило конкуренцію в даній сфері [97]. Трендом роздрібної торгівлі стали міні-формати підприємств роздрібної торгівлі. Політичні та економічні обставини призвели до необхідності трансформувати асортимент та шукати нові шляхи утримання споживача.

Військові події в Україні сформували «нове» середовище діяльності підприємств роздрібної торгівлі, в якому спектр ризиків значно розширився. Результатом військової агресії російської федерації проти України стало руйнування логістичних ланцюгів постачань, відбулася значна втрата ключового персоналу через внутрішню та зовнішню міграцію, відбулося стрімке падіння купівельної спроможності населення та зростання цін [97]. Вітчизняні підприємства роздрібної торгівлі, не дивлячись на безпрецедентні виклики, проявили надзвичайну стійкість, про що свідчать останні данні Державної служби статистики України за 2023 рік (рис. 2.1).



\* Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

Рис. 2.1. Динаміка обороту роздрібної торгівлі України у 2021-2023, млрд.грн.

Джерело: сформовано автором за даними [98]

Відповідно даних, наведених на рис. 2.1 можна зробити висновок про те, що оборот роздрібної торгівлі у 2023 році значно перевищив його значення у 2022 році за всіма кварталам. Так, у 2023 році оборот роздрібної торгівлі склав 1822 млрд.грн., що на 383,1 млрд.грн. більш порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання обороту роздрібної торгівлі відмічається у 4 кварталі у 2023 р.

Слід зазначити, що роздрібна торгівля є найбільш прибуткової сферою діяльності. Проведений статистичний аналіз показав (табл. 2.1), що фінансовий результат до оподаткування підприємств роздрібної торгівлі у 2023 році позитивний та складає 176,16 млрд.грн. Підприємства роздрібної торгівлі забезпечили у 2023 році отримання прибутку в сумі 235,01 млрд.грн. При цьому кількість прибуткових підприємств роздрібної торгівлі склала 75,8%. Слід зазначити, що найбільш прибутковими є середні підприємства. Їх внесок до формування загального фінансового результату до оподаткування склав 47,59%. Разом з тим, значна кількість підприємств роздрібної торгівлі у 2023 році одержали збиток у сумі 57,86 млрд.грн.

Таблиця 2.1.

Фінансові результати до оподаткування підприємств роздрібно́ї торгівлі України з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2023 рік

Підприємства роздрібно́ї торгівлі	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн.
великі підприємства	45059896,3	82,2	54110808,2	17,8	9050911,9
середні підприємства	94750762,0	86,7	111854599,4	13,3	17103837,4
малі підприємства	37346945,5	75,3	69051912,7	24,7	31704967,2
у тому числі мікропідприємства	10456641,8	73,3	23724239,7	26,7	13267597,9
Всього	177157603,8	75,8	235017320,3	24,2	57859716,5

Джерело: сформовано автором за даними [1]

Структурний аналіз (рис. 2.2) показав, що найбільш проблемними є малі підприємства, якими у 2023 році було отримано збиток в сумі 31,70 млрд.грн., що складає 54,79% загальної величини збитку в роздрібній торгівлі.

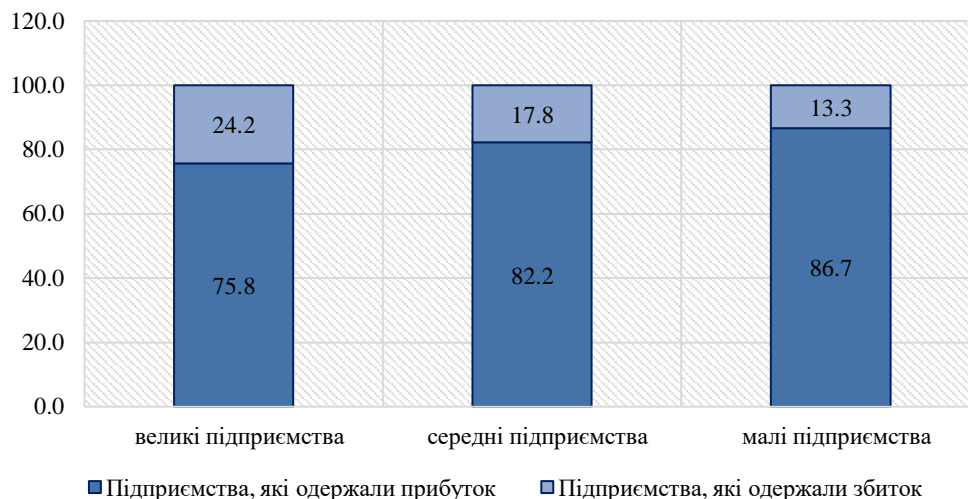


Рис. 2.2. Структура підприємств роздрібно́ї торгівлі України за внеском у формування фінансового результату до оподаткування в 2023 році

Джерело: сформовано автором за даними [98]

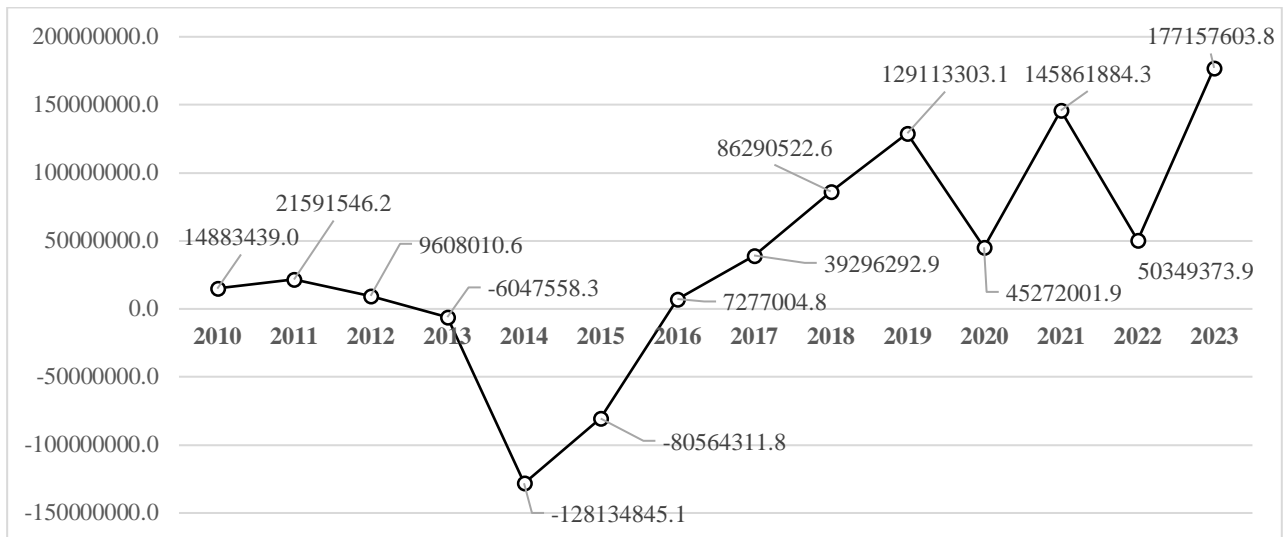


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів до оподаткування підприємств роздрібною торгівлі України за 2010-2023 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [98]

У 2023 році роздрібна торгівля була одним із головних джерел бюджетних надходжень за рахунок сплати загальних податків та податків на оплату праці. За 2022 рік провідні підприємства роздрібною торгівлі заплатили більше 28 млрд.грн. податків на працю у вигляді ПДФО, військового збору та ЄСВ і забезпечили роботою більше 393 тисяч працівників [98].

За підсумками 2023 року сфера роздрібною торгівлі продемонструвала надзвичайну адаптивність. Вітчизняні підприємства роздрібною торгівлі, здійснюючи свою діяльність у досить складних умовах, продемонстрували життєздатність, вміння адаптуватися до змінних умов та трансформації бізнес-процесів. Менеджмент як торгових мереж, так підприємств роздрібною торгівлі (середніх і малих), незважаючи на складні умови, забезпечує функціонування в умовах ризику. Ризики, як було аргументовано у п.п. 1.1, існують об'єктивно, незалежно від цього, враховують їх чи ні, і виявляються як зниження доходів, перевищення витрат, зниження рентабельності тощо. У цих умовах забезпечення ефективності функціонування підприємств роздрібною торгівлі залежить від об'єктивності та комплексності аналізу зовнішнього середовища.

Діяльність підприємства роздрібною торгівлі є досить складною та інтегрує в собі комплекс різних аспектів: починаючи безпосередньо з досліджень потреб

споживачів, досліджень їх смаків та переваг та закінчуючи реалізацією товарів та послуг. Рівень ризику залежить від багатьох чинників, як пов'язаних, так і не пов'язаних з діяльністю підприємства. Керівники та менеджери підприємств роздрібної торгівлі приймають управлінські рішення у різних сферах діяльності в умовах невизначеності. Значимість вирішення цього питання посилюється за умов високої турбулентності зовнішнього середовища. Оскільки, як показує практичний досвід, у ризиковій ситуації раніше узгоджені управлінські рішення коригуються. Наслідком прояву ризику є зниження рівня лояльності покупців, і, як наслідок – неотримання цільового прибутку, необхідного для забезпечення подальшого розвитку підприємства в цілому.

Незважаючи на те, що в розпорядженні керівників та провідних фахівців підприємств роздрібної торгівлі є широкий асортимент інструментів та методів, імплементація яких дозволяє планувати та аналізувати більшість аспектів діяльності, волатильність та невизначеність зовнішнього середовища не дозволяють їм бути повністю впевненими у 100% успішності певних управлінських рішень, що призводить до необхідності їх регулярного перегляду та коригування планів. Як правило, корективи вносяться постфактум, коли негативний вплив ряду чинників вже має місце і потрібно негайно приймати рішення, у тому числі на рівні топ-менеджменту. Подібна ситуація викликає питання необхідності попередньої та систематичної комплексної діагностики ризикостійкості, що дозволить своєчасно ідентифікувати ризики та оцінити можливості оперативного реагування на них [99, с. 62].

Грунтуючись на результатах проведеного у 1 розділі роботи теоретичного дослідження можна стверджувати, що ризик – невід'ємний елемент усіх управлінських рішень. Світовий досвід свідчить, що без урахування ризику під час ухвалення господарських рішень сьогодні вже не обійтись. Ігнорування цього факту може гальмувати розвиток підприємств та економіки України в цілому.

Ідентифікація та аналіз ризиків – основний етап процесу управління ризикостійкістю, від якого в більшості залежить ефективність прийнятих рішень [100, с. 51]. У зв'язку з цим діагностика особливостей галузі ризик-менеджменту

та їх облік у практичній діяльності є ключовим елементом для розуміння всієї системи управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі.

Головна мета ідентифікації та аналізу ризиків – це формування у відповідальних осіб (які безпосередньо приймають управлінські рішення) цілісної картини ризиків, що впливають на ефективність діяльності підприємства роздрібної торгівлі, інтереси власників (акціонерів), зобов'язання, що виникають у процесі взаємовідносин з клієнтами та іншими контрагентами, тощо [2, с. 76].

В практичній діяльності важливо не тільки знати перелік ризиків, але й розуміти, який вплив вони можуть надавати на діяльність підприємства роздрібної торгівлі і наскільки серйозними можуть бути наслідки. Ідентифікація та аналіз ризиків передбачає проведення якісної та кількісної оцінки зовнішніх та внутрішніх ризиків. Головним завданням проведення якісного аналізу є виявлення можливих ризиків, а також чинників, які впливають на ступінь ризику та визначення потенційних сфер відповідного впливу.

Нерівномірність та складність ризиків, частота та характер їх прояву є джерелом інформації про потенційно можливі події та явища, які можуть мати місце в діяльності підприємства роздрібної торгівлі та вплинути на реалізацію його стратегічних орієнтирів. Цей вплив значною мірою залежить від рівня знань про поточний рівень зовнішнього ризику. Ґрунтуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження (п.п. 1.1), встановлено, що ризик має два основні ефекти: уразливість, яка зумовлює необхідність вжиття запобіжних заходів щодо нейтралізації, та можливість, яку підприємство роздрібної торгівлі може використовувати у своїй діяльності. Відповідно до цього, ризикостійкість торговельного підприємства залежить від швидкості реакції на зовнішні ризикоутворюючі чинники та внутрішніх можливостей щодо забезпечення протистояння зовнішнім ризикам, які характеризують певний ранг даного протистояння з боку підприємства роздрібної торгівлі. При оцінці можливостей протистояння зовнішнім ризикам підприємств роздрібної торгівлі фокус уваги має бути спрямований на дослідження двох груп ризиків – макросередовища та мікросередовища.



Для формування системи зовнішніх ризиків та її практичної апробації було сформовано вибірккову сукупність підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова, які здійснюють роздрібну торгівлю продуктами харчування, бакалійною групою товарів, товарів для дому, побутової хімії, тощо. Досліджувана сукупність підприємств була згрупована у 2 групи: група М – торгові мережі, група Р – підприємства роздрібної торгівлі.

Метою експертного дослідження є ідентифікація зовнішніх ризиків. Реалізацію поставленої мети досягнуто на основі методу латентно-структурного аналізу за Лазарсфельдом [101], який використовується для обробки анкетних даних. Застосування запропонованого методу дозволяє виявити латентні змінні, приховані характеристики зовнішніх ризиків, які є визначальними і найбільш впливають на діяльність підприємств роздрібної торгівлі.

Формування системи зовнішніх ризиків та оцінка їх впливу на діяльність підприємств роздрібної торгівлі передбачає реалізацію наступних етапів:

1 етап. Кожному респонденту пропонувалося заповнити анкету (Додаток Г), в якій необхідно було визначити основні види ризиків макросередовища та мікросередовища, що впливають на діяльність підприємств роздрібної торгівлі;

2 етап. Здійснення попарного порівняння зовнішніх ризиків (макросередовища та мікросередовища );

3 етап. Формування матриці порівнянь  $R_t = \{r_{ij}\}$ . Якщо вплив  $i$ -го зовнішнього ризику на діяльність підприємства роздрібної торгівлі вищий, чим вплив  $j$ -го зовнішнього ризику,  $r_{ij} = 1$  ; якщо, на думку експерта, вплив  $i$ -го та  $j$ -го зовнішніх ризиків рівнозначний, то  $r_{ij} = r_{ji} = 0$ .

$$\tilde{R} = \|\lambda_{ij}^+\|, \lambda_{ij} \in \{-1, 0, 1\}, \quad (2.1)$$

$$\tilde{R}^+ = \|\lambda_{ij}^+\|, \lambda_{ij}^+ \in \{0, 1, 2\} \quad (2.2)$$

де  $\lambda_{ij} = -1$  означає перевагу  $i$ -го зовнішнього ризику над  $j$ -м ризиком у  $k$ -й групі зовнішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі (макросередовища та мікросередовища);

$\lambda_{ij} = 0$  - рівноцінність  $i$  -го і  $j$  -го зовнішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі;

$\mu_{ij} = 1$  – перевага  $j$ -го ризику над  $i$ -м ризиком у  $k$ -й групі зовнішніх ризиків підприємства роздрібно́ї торгівлі (макросередовища та мікросередовища).

$\tilde{R}^+ = \|\tilde{\lambda}^+_{ij}\|$  – трансформована матриця порівняльної значущості зовнішніх ризиків (макросередовища та мікросередовища) підприємства роздрібно́ї торгівлі.

4 етап. Формування зведеної матриці порівняльної значущості зовнішніх ризиків (макросередовища та мікросередовища), розрахунок елементів якої ( $\tilde{\lambda}_{ij}$ ) здійснюється відповідно до експертних оцінок залежно від їх пріоритетності [102]:

$$\tilde{\lambda}_{ij} = \frac{1}{k} \times \sum_{t=1}^m R_t \quad (2.3)$$

де  $\lambda_{ij}$  – середньозважена оцінка порівняльної важливості  $i$ -го зовнішнього ризику;  
 $k$  – кількість експертів, що у оцінці зовнішніх ризиків підприємства роздрібно́ї торгівлі;

$R_t$  – значення елемента матриці порівняльної важливості по  $i$ -му зовнішньому ризику, присвоєне  $k$ -м екпертом.

5 етап. Оцінка узгодженості думок експертів на основі розрахунку коефіцієнта конкордації Кенделла, який розраховується за формулою [103, с. 89]:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.4)$$

де  $W$  – Коефіцієнт конкордації Кенделла ;

$S$  – сума квадратів відхилень експертних оцінок зовнішніх ризиків від середнього значення;

$m$  – кількість респондентів;

$n$  – кількість зовнішніх ризиків у  $k$ -й групі (макросередовища (1) та мікросередовища (2)) .

При цьому: якщо:  $0,2 \leq W \leq 0,4$  - узгодженість думок респондентів слабка;  
якщо  $0,5 \leq W \leq 0,8$  - узгодженість думок респондентів сильна.

6 етап. Формування векторів значимості *i*-го ризику в *k*-й групі зовнішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі (макросередовища та мікросередовища) за формулою:

λ̂<sub>(1..n)</sub><sup>(M,m)</sup> = (Σ<sub>j=1</sub><sup>m</sup> λ̂<sup>+</sup><sub>ij) / (Σ<sub>i=1</sub><sup>m</sup> Σ<sub>j=1</sub><sup>m</sup> λ̂<sup>+</sup><sub>ij) (2.5)</sub></sub>

Матриці порівнянь та вектори значимості ризиків зовнішнього середовища наведено на рис. 2.4.

Table with two main sections: 'Ризики макросередовища' and 'Ризики мікросередовища'. Each section contains a comparison matrix and a vector of significance values.

Рис. 2.4. Результати розрахунків матриць порівнянь та векторів значимості ризиків зовнішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі Джерело: розрахунки автора

7 етап. Кількісна оцінка зовнішніх ризиків на основі використання бальної оцінки в діапазоні від 0 до 5. Інтерпретація експертних оцінок здійснюється відповідно до наступної системи рівнянь:

$$R_i - R_j = \sqrt{2} \times \sigma \times F^{-1}\left(\frac{1}{2} - \lambda_{ij}\right) \quad (2.6)$$

Слід зазначити, кожна пара (порівнювані види зовнішніх ризиків) у таблиці нормального розподілу визначається значення дисперсійної оцінки коефіцієнта  $K_{ij}$  (передбачається відома дисперсія оцінки). Підсумкові оцінки експертів розраховуються на основі узгодженості думок ( $R_i$ ), виходячи з умови мінімізації суми квадратів (Додаток К, табл. К.1):

$$\sum_{i \neq j} (R_j - R_i - K_{ij})^2 \rightarrow \min \quad (2.7)$$

Узагальнені результати експертної оцінки зовнішніх ризиків для підприємств роздрібною торгівлі м. Харкова наведено у Додатку К, табл. К.2.

8 етап. За результатами узагальнення проведеного латентно-структурного аналізу сформовано систему зовнішніх ризиків для підприємств роздрібною торгівлі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Реєстр зовнішніх ризиків підприємств роздрібною торгівлі

Назва ризику	Код
<i>Ризики мікросередовища (<math>m_i</math>)</i>	
Ризик зміни структури споживчого кошика	$m_1$
Ризик зниження споживчого попиту на товари	$m_2$
Ризик зниження лояльності споживачів до підприємства роздрібною торгівлі	$m_3$
Ризик зниження платоспроможності споживачів	$m_4$
Ризик нерівномірності динаміки доходів різних груп населення	$m_5$
Ризик підвищення альтернативності споживчих переваг	$m_6$
Ризик зниження збалансованості між попитом та пропозицією на ринку	$m_7$
Ризик зниження рівня довіри до постачальників	$m_8$
Ризик втрати ключових бізнес-партнерів	$m_9$
Ризик зниження репутації постачальників	$m_{10}$
Ризик блокування договірних відносин із ключовими партнерами	$m_{11}$
Ризик невиконання поточних договірних зобов'язань постачальниками	$m_{12}$
Ризик порушення ланцюгів постачань	$m_{13}$
Ризик зниження конкурентної привабливості підприємства	$m_{14}$
Ризик втрати конкурентної стійкості	$m_{15}$
Ризик зниження конкурентоспроможності товарного портфеля	$m_{16}$
Ризик зниження конкурентоспроможності цін	$m_{17}$
Ризик появи неформальних відносин при здійсненні митних процедур	$m_{18}$
Ризик підвищення цін та тарифів на послуги сторонніх організацій	$m_{19}$
Ризик дезінформації у ЗМІ та соціальних мережах про товари, що реалізуються підприємством	$m_{20}$
Ризик входу на ринок багатoproфільних підприємств з інших галузей	$m_{21}$

Джерело: сформовано автором

9 етап. Оцінка обґрунтованості сформованого реєстру зовнішніх ризиків підтверджується отриманими значеннями індексів якості:  $W = 0,87$ ,  $\chi^2 = 87,03$ ;  $df = 21$ ;  $p\text{-value} = 0,0001$ ;  $RMSEA = 0,052$ .

10 етап. Оцінка сили впливу ризиків макросередовища та мікросередовища на діяльність  $k$ -го підприємства роздрібною торгівлі на основі вербально-числового шкалювання шляхом приведення середніх експертних оцінок до відповідного сегменту  $[0;1]$ . Діапазон значень інтегральних коефіцієнтів визначається на основі методу багатовимірної оцінки.

11 етап. Розрахунок інтегрального показника впливу зовнішнього ризику на діяльність підприємства роздрібною торгівлі за формулою:

$$\Pi_{G^s}^{MR} = \frac{\sum_{i=1}^e \left( \frac{1}{2} \times (G_M + G_m) \right)}{\pi \times l} \quad (2.5)$$

де  $\Pi_{G^s}^{MR}$  - інтегральний показник впливу зовнішнього ризику на діяльність  $k$ -го підприємства роздрібною торгівлі, коеф. ;

$G_M$  - значення комплексного показника впливу ризиків макросередовища на діяльність  $k$ -го підприємства роздрібною торгівлі, коеф. ;

$g_m$  - значення комплексного показника впливу ризиків мікросередовища на діяльність  $k$ -го підприємства роздрібною торгівлі, коеф. ;

$i$  - кількість груп оцінки зовнішніх ризиків ризиків ( $i = 2$ );

$\pi$  - константа ( $\pi = 3,14$ );

$l$  - радіус площі оцінки сили впливу ризиків зовнішнього середовища на діяльність  $k$ -го підприємства роздрібною торгівлі ( $l = 1$ ).

У таблиці 2.3 наведено результати розрахунків інтегральних коефіцієнтів впливу зовнішнього ризику на діяльність підприємств роздрібною торгівлі.

Таблиця 2.3

Результати оцінки впливу зовнішнього ризику на діяльність підприємств роздрібної торгівлі у 2022-2023 роках

(коэф.)

Підприємства роздрібної торгівлі	Комплексний показник впливу ризиків макросередовища ( $G_M$ )		Відхилення, +/-	Темп росту, +/-	Комплексний показник впливу ризиків мікросередовища ( $G_m$ )		Відхилення, +/-	Темп росту, +/-	Інтегральний показник впливу зовнішніх ризиків ( $\Pi_{G^s}^{MR}$ )		Відхилення, +/-	Темп росту, +/-
	2022	2023			2022	2023			2022	2023		
	<b>Група М</b>											
ТОВ «Фоззі-Фуд»	0,75	0,73	-0,02	97,33	0,35	0,25	-0,10	71,43	0,550	0,490	-0,060	89,09
ПАТ «Рітейл Груп»	0,85	0,76	-0,09	89,41	0,33	0,28	-0,05	84,85	0,590	0,520	-0,070	88,14
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,89	0,87	-0,02	98,07	0,38	0,43	0,05	113,16	0,635	0,651	0,016	102,59
ТОВ «АТБ-Маркет»	0,81	0,80	-0,02	98,15	0,53	0,35	-0,18	66,04	0,670	0,573	-0,098	85,45
ТОВ «Український ретейл»	0,78	0,71	-0,07	91,03	0,47	0,39	-0,08	82,98	0,625	0,550	-0,075	88,00
<i>У середньому за групу</i>	<i>0,82</i>	<i>0,77</i>	<i>-0,04</i>	<i>94,80</i>	<i>0,41</i>	<i>0,34</i>	<i>-0,07</i>	<i>83,69</i>	<i>0,557</i>	<i>0,614</i>	<i>0,057</i>	<i>110,28</i>
<b>Група Р</b>												
ТОВ «Посад Рітейл»	0,92	0,84	-0,08	91,30	0,41	0,37	-0,04	90,24	0,665	0,605	-0,060	90,98
ТОВ «ТАР»	0,85	0,63	-0,22	74,12	0,32	0,41	0,09	128,13	0,585	0,520	-0,065	88,89
ТОВ «УКР-Трейд»	0,93	0,81	-0,12	87,10	0,48	0,55	0,07	114,58	0,705	0,680	-0,025	96,45
ТОВ «РЕВАН»	0,88	0,86	-0,02	97,73	0,38	0,35	-0,03	92,11	0,630	0,605	-0,025	96,03
ТОВ «Альфа-Продукт»	0,81	0,61	-0,20	75,31	0,51	0,47	-0,04	91,98	0,661	0,540	-0,121	81,76
ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	0,71	0,75	0,04	105,63	0,38	0,33	-0,05	86,84	0,545	0,540	-0,005	99,08
ТОВ «М-ГАРЛІК»	0,82	0,76	-0,06	92,68	0,53	0,58	0,05	109,43	0,675	0,670	-0,005	99,26
ТОВ «Істлайн»	0,81	0,78	-0,03	96,30	0,4	0,27	-0,13	67,50	0,605	0,525	-0,080	86,78
ТОВ «Діоніс»	0,84	0,68	-0,16	80,95	0,41	0,35	-0,06	85,37	0,625	0,515	-0,110	82,40
ТОВ «Сократ»	0,77	0,76	-0,01	98,70	0,47	0,49	0,02	104,26	0,620	0,625	0,005	100,81
<i>У середньому за групу</i>	<i>0,83</i>	<i>0,75</i>	<i>-0,07</i>	<i>91,35</i>	<i>0,42</i>	<i>0,39</i>	<i>-0,04</i>	<i>91,44</i>	<i>0,620</i>	<i>0,573</i>	<i>-0,047</i>	<i>92,42</i>

Джерело: розрахунки автора

Аналіз даних табл. 2.3 дозволяє зробити висновок про те, що значення комплексних показників впливу ризиків макросередовища та мікросередовища достатньо високе. Це свідчить про значний вплив ризиків зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібної торгівлі. За результатами проведених розрахунків встановлено, що значення комплексних показників впливу ризиків макросередовища всієї сукупності підприємств роздрібної торгівлі у 2022 році були досить високі (в середньому 0,825). Значення комплексних показників впливу ризиків мікросередовища у 2022 році в середньому мали значення 0,415. Дана ситуація обумовлена, перш за все, руйнівним впливом воєнних дій на діяльність практично всіх підприємств

роздрібної торгівлі, та порушенням ланцюгів постачань. Проте, у 2023 році вітчизняний бізнес більш-менш адаптувався до ситуації, що склалася. Про це свідчить динаміка комплексних показників впливу ризиків макросередовища та мікросередовища, значення яких, на більшості підприємств, хоч і не значно, проте поліпшилося. Слід зазначити, що підприємства групи Р є більш вразливі до впливу зовнішніх ризиків, оскільки можливості протистояння їх негативному впливу нижчі ніж у підприємств групи М.

Тенденції зміни інтегральних показників впливу зовнішніх ризиків наочно демонструють дані наведені на рис. 2.5-2.6.

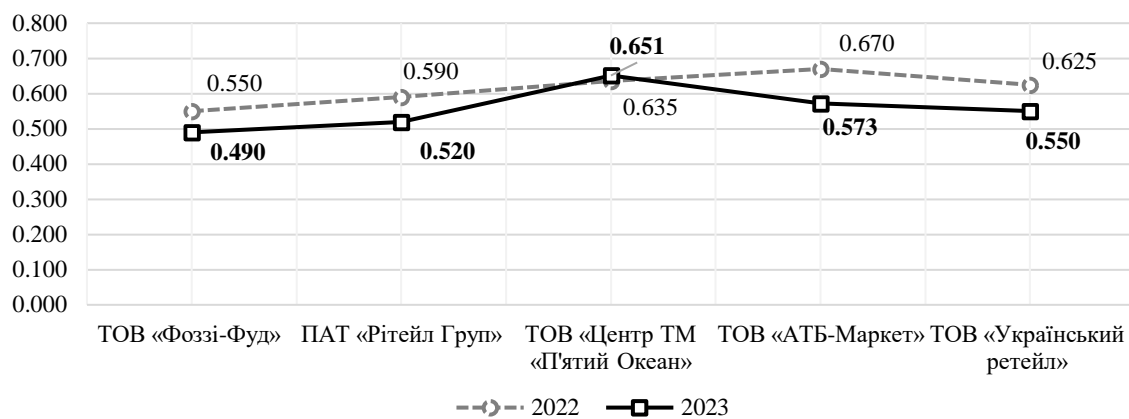


Рис. 2.5. Динаміка інтегральних показників впливу ризиків зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібної торгівлі групи М у 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

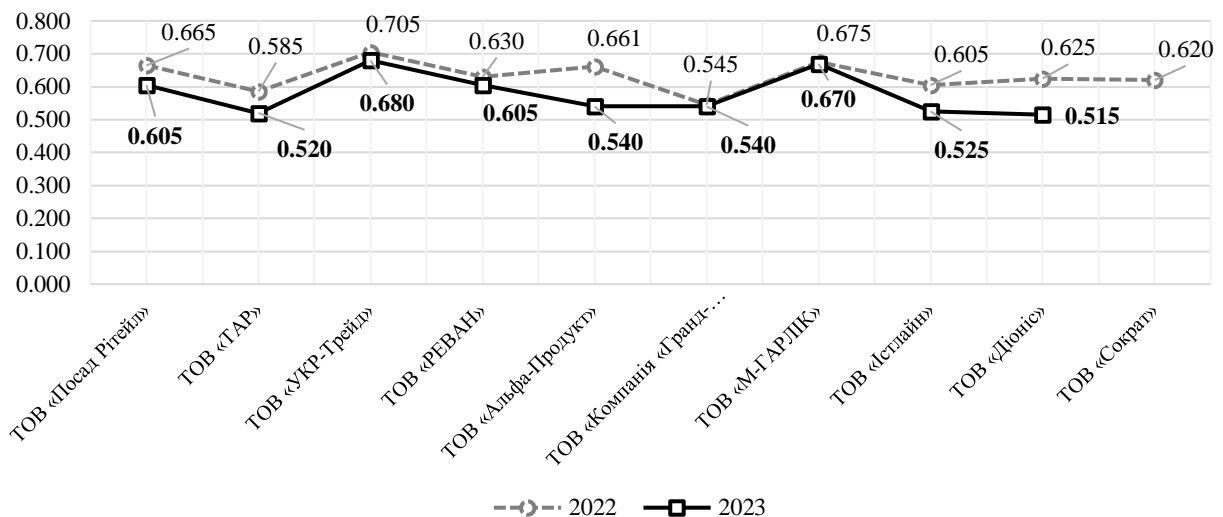


Рис. 2.6. Динаміка інтегральних показників впливу ризиків зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібної торгівлі групи Р у 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

За період 2022-2023рр. значення комплексних показників впливу ризиків зовнішнього середовища практично всіх підприємств (66,67%) мали тенденцію до зниження, що свідчить про активізацію адаптивного потенціалу щодо протистояння негативному впливу ризкоутворюючих чинників зовнішнього середовища.

Відповідно до запропонованого науково-методичного підходу до оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібної торгівлі, внутрішні можливості торговельного підприємства визначаються швидкістю реакції на ризикові ситуації. Отже, при умові посилення сили впливу чинників зовнішнього середовища, для збереження присутності на ринку, підприємства роздрібної торгівлі повинні мати високий потенціал для протистояння зовнішнім ризикам.

Для кількісної оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібної торгівлі (дуже високий, високий, середній, низький) розраховано діапазон ( $i$ ) значень інтегрального коефіцієнта ( $\Pi_{G^s}^{MR}$ ) за формулою Фішберна [103, с. 127]:

$$i = \frac{\Pi_{G^s \max}^{MR} - \Pi_{G^s \min}^{MR}}{1 + 3,32 \times LgN} \quad (2.6)$$

де  $\Pi_{G^s \max}^{MR}$ ,  $\Pi_{G^s \min}^{MR}$  – відповідно, мінімальні та максимальні значення інтегрального показника оцінки зовнішніх ризиків;

$N$  – кількість спостережень (15).

Таблиця 2.4

Шкала для визначення сили впливу зовнішніх ризиків та характеристика можливостей підприємства роздрібної торгівлі щодо нівелювання загрози ризику

Діапазон значень інтегрального коефіцієнта ( $\Pi_{G^s}^{MR}$ )	Сила впливу зовнішніх ризиків	Характеристика можливостей підприємства роздрібної торгівлі щодо нівелювання загрози ризику
$\Pi_{G^s}^{MR} > 0,551$	Дуже високий (ДВ)	<i>Дуже високий рівень впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємства роздрібної торгівлі, високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища, наявність низки економічних, політичних, техніко-технологічних і соціальних проблем. У форматі ланцюгової реакції через високу силу впливу зовнішніх ризиків відбувається руйнування практично всіх елементів системи управління підприємством роздрібної торгівлі</i>
$0,351 < \Pi_{G^s}^{MR} \leq 0,55$	Високий (В)	<i>Масштаб впливу зовнішніх ризиків призводить до загрози відхилення підприємства роздрібної торгівлі від наміченої траєкторії розвитку та</i>



Діапазон значень інтегрального коефіцієнта ( $\prod_{G^s}^{MR}$ )	Сила впливу зовнішніх ризиків	Характеристика можливостей підприємства роздрібно́ї торгівлі щодо нівелювання загрози ризику
		<i>втрати конкурентних переваг. Високий ступінь впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємства обумовлює необхідність проведення детального аналізу відхилень, розробки комплексу заходів щодо зниження або перерозподілу ризику</i>
$0,151 < \prod_{G^s}^{MR} \leq 0,35$	Середній (С)	<i>Посилення впливу зовнішніх ризиків принципово змінює розстановку акцентів для формування моделі управління ризиками; підприємство активізує адаптаційний потенціал для забезпечення власної ризикозахищеності; підвищуються значення гнучкості та швидкості реакції підприємства роздрібно́ї торгівлі на ризики, сила впливу яких посилюється.</i>
$\prod_{G^s}^{MR} \leq 0,15$	Низький (Н)	<i>Підприємство роздрібно́ї торгівлі досить швидко реагує на зовнішні ризики, забезпечуючи тим самим сталий та конкурентний розвиток. Можливість негативного впливу будь-якої ризикової події блокується підприємством. Для підтримки високого рівня можливостей протистояння зовнішнім ризикам необхідно систематичне вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві.</i>

Джерело: авторська розробка

За результатами проведених розрахунків інтегрального коефіцієнта (табл. 2.3) та шкали оцінки (табл. 2.4), сформовано матрицю знань щодо впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі за 2022-2023 роки.

Таблиця 2.5

Матриця знань щодо сили впливу ризиків зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі за 2022-2023 рр.

Підприємства роздрібно́ї торгівлі	Сила впливу ризиків макросередовища		Сила впливу ризиків мікросередовища		Загальний вплив зовнішніх ризиків	
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
<b>Група М</b>						
ТОВ «Фоззі-Фуд»	ДВ	ДВ	С	С	ДВ	В
ПАТ «Рітейл Груп»	ДВ	ДВ	С	С	ДВ	В
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ДВ	ДВ	В	В	ДВ	ДВ
ТОВ «АТБ-Маркет»	ДВ	ДВ	В	С	ДВ	ДВ
ТОВ «Український ретейл»	ДВ	ДВ	В	В	ДВ	В
<i>У середньому за групою</i>	ДВ	ДВ	В	С	ДВ	ДВ
<b>Група Р</b>						
ТОВ «Посад Рітейл»	ДВ	ДВ	В	В	ДВ	ДВ
ТОВ «ТАР»	ДВ	ДВ	С	В	ДВ	В
ТОВ «УКР-Трейд»	ДВ	ДВ	В	В	ДВ	ДВ
ТОВ «РЕВАН»	ДВ	ДВ	В	С	ДВ	ДВ
ТОВ «Альфа-Продукт»	ДВ	ДВ	В	В	ДВ	В
ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ДВ	ДВ	В	С	В	В
ТОВ «М-ГАРЛІК»	ДВ	ДВ	В	ДВ	ДВ	ДВ
ТОВ «Істлайн»	ДВ	ДВ	В	С	ДВ	В
ТОВ «Діоніс»	ДВ	ДВ	В	С	ДВ	В
ТОВ «Сократ»	ДВ	ДВ	В	В	ДВ	ДВ
<i>У середньому за групою</i>	ДВ	ДВ	В	В	ДВ	ДВ

Джерело: складено автором

Дані наведені на рис. 2.12, дозволяють зробити висновок про те, що для всієї досліджуваної сукупності підприємств роздрібної торгівлі як в 2022 році, так в 2023 році була характерна дуже висока сила впливу ризиків макросередовища. При цьому найбільший негативний вплив мали такі ризики як: ризик посилення військової агресії ( $M_I=9,8$ ); ризик дестабілізації політичної ситуації ( $M_I=9,3$ ); ризик зміни політичного курсу ( $M_I=9,5$ ); ризик погіршення соціально-економічного стану в країні ( $M_I=9,2$ ).

Слід зазначити, що підприємства роздрібної торгівлі як групи Р, так і групи М найбільш чутливі до впливу ризиків макросередовища, ніж мікросередовища. Дуже висока сила впливу ризиків мікросередовища не була характерна для жодного підприємства роздрібної торгівлі. При цьому, для 60% підприємств роздрібної торгівлі групи М був характерний середній рівень впливу ризиків мікросередовища. Найбільший вплив на діяльність підприємств даної групи мали такі ризики мікросередовища: ризик зниження платоспроможності населення, ризик зростання міграції населення, та, як результат – відтоку ключового персоналу, а також ризик нестабільності валютного курсу.

Для 40% підприємств роздрібної торгівлі групи Р був характерний високий вплив ризиків мікросередовища. Середня сила впливу даних ризиків зовнішнього середовища була характерна для трьох підприємств даної групи: ТОВ «РЕВАН», ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет», ТОВ «Істлайн» та ТОВ «Діоніс».

Узагальнені результати загальної оцінки зовнішніх ризиків наведено на рис. 2.7.

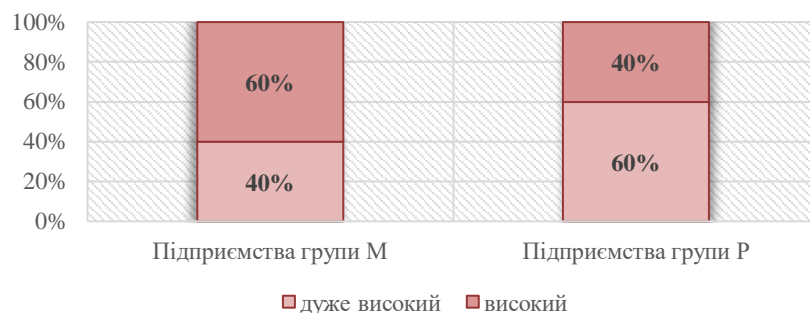


Рис. 2.7. Структура підприємств роздрібної торгівлі за рівнем впливу ризиків зовнішнього середовища у 2023 році

Джерело: побудовано автором

У 2022 році сила впливу зовнішніх ризиків даних видів ризику для більшості підприємств роздрібно́ї торгівлі зберігалася на рівні «дуже висока». При цьому для 60% підприємств групи М характерною була зміна сили впливу ризиків зовнішнього середовища з рівня «дуже висока» на «висока». Дуже висока сила впливу ризиків зовнішнього середовища була характерна для двох підприємств роздрібно́ї торгівлі даної групи (ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан» та ТОВ «АТБ-маркет»). Сила впливу зовнішніх ризиків у 2023 році для 50% підприємств роздрібно́ї торгівлі групи Р (ТОВ «Посад Рітейл», ТОВ «УКР-Трейд», ТОВ «РЕВАН», ТОВ «М-ГАРЛІК» та ТОВ «Сократ») зберігалася на рівні «дуже висока».

Таким чином, сучасні умови розвитку сфери роздрібно́ї торгівлі характеризуються широким спектром зовнішніх ризиків та високою силою та інтенсивністю їх впливу на діяльність підприємств.

В результаті узагальнення проведених вище розрахунків розроблено блок-схему оцінки зовнішніх ризиків підприємства роздрібно́ї торгівлі (рис. 2.8).

Представлена на рис. 2.8 структурно-логічна схема дозволяє чітко структурувати процес оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі на основі декомпозиції складових методів, інструментів та формалізованих моделей, що допомагає сформувати якісний інформаційний базис щодо спектра проблем та реальних можливостей забезпечення ризикостійкого розвитку підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Запропонований науково-методичний підхід до оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі, який, на відміну від існуючих, заснований на методі латентно-структурного аналізу, інтегрує локальні комплексні оцінки ризиків макросередовища та мікросередовища та дозволяє визначити силу впливу зовнішніх ризиків, що сприяє прийняттю максимально обґрунтованих управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій.

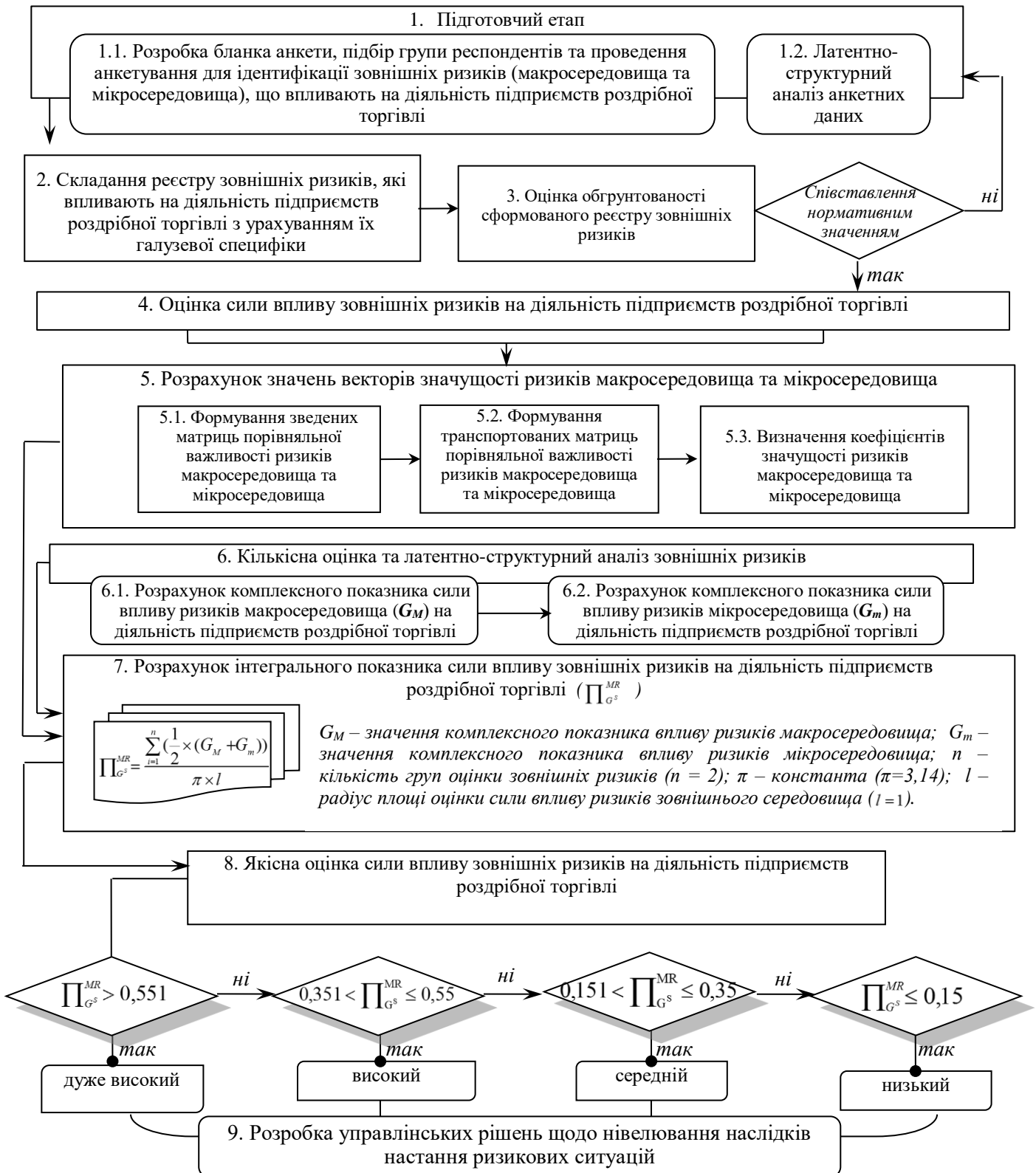


Рис. 2.8. Структурно-логічна модель оцінки зовнішніх ризиків підприємства роздрібно торгівлі

Джерело: авторська розробка

Оцінка зовнішніх ризиків є важливим етапом формування сучасної системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємств роздрібно торгівлі

торгівлі і водночас є досить складним процесом, що вимагає уважного відстеження змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, діагностики можливого впливу широкого спектру ризиків та встановлення зв'язку між сильними та слабкими сторонами підприємства роздрібною торгівлі, а також можливостями та погрозами зовнішнього середовища. Можливості протистояння зовнішнім ризикам значною мірою залежать від внутрішніх можливостей підприємства роздрібною торгівлі щодо нівелювання загрози ризику. Ключовим етапом управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі є оцінка внутрішніх ризиків. Дані питання будуть розглянуті у наступному підрозділі дисертаційної роботи.

## **2.2. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібною торгівлі**

Здійснення оцінки внутрішніх ризиків передбачає, перш за все, їх ідентифікацію та формування реєстру. З метою формування реєстру внутрішніх ризиків вважаємо за необхідне визначити вимоги, відповідність яким дозволить обґрунтовано сформулювати висновки щодо сили їх впливу та ймовірності прояву у діяльності підприємства роздрібною торгівлі, а також аргументувати відповідні рішення щодо управління ними. Такими вимогами, з погляду, є: раціональність, ефективність, гнучкість, достатність, об'єктивність, комплексність, несуперечність, сумісність, уніфікованість, системність [104, с.27].

Для формування реєстру внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі було розроблено анкету (Додаток Д) та залучено керівників підприємств роздрібною торгівлі, а також провідних фахівців у сфері ризик- менеджменту (28 фахівців). Кожному респонденту було запропоновано заповнити анкету, в якій необхідно було висловити власну думку щодо включення ризику до реєстру за їх видом, які були ідентифіковані у п.п. 1.1 (інформаційні, кадрові, організаційні, комунікаційні, ресурсні, збутові, логістичні, цінові, товарні). За результатами

обробки анкетних даних (Додаток Д) сформований реєстр внутрішніх ризиків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Реєстр внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі

Види внутрішніх ризиків	Код
<b>Інформаційні ризики</b>	
Ризик порушення інформаційної безпеки	<i>I</i> <sub>1</sub>
Ризик зниження рівня інформованості про можливості розширення товарного портфеля	<i>I</i> <sub>2</sub>
Ризик дезінформації про діяльність підприємства у ЗМІ та соціальних мережах	<i>I</i> <sub>3</sub>
Ризик зростання поточних витрат внаслідок «відтоку» конфіденційної інформації	<i>I</i> <sub>4</sub>
Ризик зниження кібербезпеки інформаційних систем	<i>I</i> <sub>5</sub>
Ризик втрати контролю за інформаційними потоками	<i>I</i> <sub>6</sub>
Ризик активізації інформаційних атак веб-додатків	<i>I</i> <sub>7</sub>
Ризик заподіяння шкоди репутації та бренду підприємства з боку медіа-простору	<i>I</i> <sub>8</sub>
Ризик можливості вірусного інфікування інформації	<i>I</i> <sub>9</sub>
Ризик можливості вірусного інфікування інформації	<i>I</i> <sub>10</sub>
<b>Ресурсні ризики</b>	
Ризик зниження ефективності ресурсного забезпечення	<i>R</i> <sub>1</sub>
Ризик зростання поточних витрат внаслідок нераціонального використання ресурсів	<i>R</i> <sub>2</sub>
Ризик «міграції» ключового персоналу	<i>R</i> <sub>3</sub>
Ризик відсутності фінансових можливостей для формування товарних ресурсів	<i>R</i> <sub>4</sub>
Ризик зниження раціональності стратегічних ресурсів	<i>R</i> <sub>5</sub>
Ризик збільшення часу просування ціннісної пропозиції від підприємства до споживача	<i>R</i> <sub>6</sub>
<b>Організаційні ризики</b>	
Ризик зниження рівня організаційної культури	<i>O</i> <sub>1</sub>
Ризик зниження результативності роботи з рекламаціями	<i>O</i> <sub>2</sub>
Ризик зниження ефективності організаційної структури	<i>O</i> <sub>3</sub>
Ризик зниження надійності організаційної структури	<i>O</i> <sub>4</sub>
Ризик зниження оперативності організаційної структури	<i>O</i> <sub>5</sub>
Ризик зростання організаційних витрат	<i>O</i> <sub>6</sub>
Ризик зниження раціональності фінансового бюджету	<i>O</i> <sub>7</sub>
Ризик зниження повноти охоплення функцій управління	<i>O</i> <sub>8</sub>
<b>Товарні ризики</b>	
Ризик зниження якості реалізованих товарів	<i>T</i> <sub>1</sub>
Ризик зниження безпеки реалізованих товарів	<i>T</i> <sub>2</sub>
Ризик зниження конкурентної стратегічної позиції товару у товарному портфелі	<i>T</i> <sub>3</sub>
Ризик появи нових альтернатив товарів, які пропонують конкуренти	<i>T</i> <sub>4</sub>
Ризик зниження повноти та збалансованості товарного портфеля	<i>T</i> <sub>5</sub>
Ризик зниження фінансових можливостей підприємства на формування товарного портфеля	<i>T</i> <sub>6</sub>
Ризик зниження бренд-орієнтованості при створенні ціннісної пропозиції	<i>T</i> <sub>7</sub>
Ризик потенційної «безперспективності» окремих товарних груп	<i>T</i> <sub>8</sub>
Ризик зниження можливості залучення нематеріальних активів під час створення ціннісної пропозиції	<i>T</i> <sub>9</sub>
Ризик зниження поінформованості про поточний та потенційний попит покупців	<i>T</i> <sub>10</sub>
<b>Цінові ризики</b>	
Ризик необґрунтованого вибору цінової стратегії	<i>Ц</i> <sub>1</sub>
Ризик підвищення рівня закупівельних цін на реалізовані товари	<i>Ц</i> <sub>2</sub>
Ризик неефективності діючої системи знижок	<i>Ц</i> <sub>3</sub>
Ризик встановлення конкурентами цін нижче ринкових	<i>Ц</i> <sub>4</sub>
Ризик підвищення рівня знижок на товари підприємств-конкурентів	<i>Ц</i> <sub>5</sub>
Ризик зниження рівня роздрібних цін товарів на ринку	<i>Ц</i> <sub>6</sub>
Ризик зниження можливостей адаптації цінової політики до ринкової кон'юнктури	<i>Ц</i> <sub>7</sub>
<b>Збутові ризики</b>	
Ризик недостатньої сегментації ринків збуту	<i>S</i> <sub>1</sub>
Ризик помилкового вибору розподільчої стратегії	<i>S</i> <sub>2</sub>

<b>Види внутрішніх ризиків</b>		<b>Код</b>
Ризик помилкового вибору збутової стратегії		<i>S<sub>3</sub></i>
Ризик зниження ефективності заходів організації збуту товарів та послуг підприємства		<i>S<sub>4</sub></i>
Ризик відсутності власних каналів збуту		<i>S<sub>5</sub></i>
Ризик зниження можливості залучення партнерських каналів збуту (партнерських магазинів та сайтів, роздрібних торгових мереж)		<i>S<sub>6</sub></i>
Ризик зниження ефективності збутової політики		<i>S<sub>7</sub></i>
Ризик зниження ефективності заходів щодо координації збутової, цінової політики та політики просування		<i>S<sub>8</sub></i>
Ризик відсутності стратегічної спрямованості збутової діяльності		<i>S<sub>9</sub></i>
Ризик зниження якості торгового обслуговування		<i>S<sub>10</sub></i>
<b>Логістичні ризики</b>		
Ризик зміни сприйняття ціннісної пропозиції споживачем		<i>L<sub>1</sub></i>
Ризик втрати вигідних умов постачання та форм розрахунків з постачальниками		<i>L<sub>2</sub></i>
Ризик зниження конкурентоспроможності логістичного сервісу		<i>L<sub>3</sub></i>
Ризик грошового відтоку внаслідок кризових непередбачених ситуацій		<i>L<sub>4</sub></i>
Ризик зниження гнучкості діючої системи логістичного ланцюга доставки товарів		<i>L<sub>5</sub></i>
Ризик зниження конкурентоспроможності комунікацій із споживачем		<i>L<sub>6</sub></i>
Ризик зростання логістичних витрат підприємства		<i>L<sub>7</sub></i>
Ризик зниження лояльності учасників каналів розподілу		<i>L<sub>8</sub></i>
Ризик зниження адаптивності логістичних бізнес-процесів		<i>L<sub>9</sub></i>
Ризик зниження раціональності організації складування та зберігання товарів		<i>L<sub>10</sub></i>
Ризик збільшення ланок у ланцюгах постачання товарів		<i>L<sub>11</sub></i>
<b>Комунікаційні ризики</b>		
Ризик неефективності програм рекламної діяльності		<i>C<sub>1</sub></i>
Ризик низької ефективності заходів щодо стимулювання збуту		<i>C<sub>2</sub></i>
Ризик наявності невикористаних можливостей у рамках «паблік рілейшнз»		<i>C<sub>3</sub></i>
Ризик зниження реакції на зміни у процесах комунікацій		<i>C<sub>4</sub></i>
Ризик втрати «комунікаційної підтримки» стійкості асортименту		<i>C<sub>5</sub></i>
Ризик втрати постійних комунікацій із споживачем		<i>C<sub>6</sub></i>
Ризик зниження результативності у сфері комунікацій		<i>C<sub>7</sub></i>
Ризик зниження реакції на зміни у процесах комунікаційної взаємодії		<i>C<sub>8</sub></i>
Ризик зниження потенціалу маркетингової взаємодії		<i>C<sub>9</sub></i>
Ризик зниження сили впливу на поведінку конкурентів		<i>C<sub>10</sub></i>
Ризик зниження повноти та збалансованості портфеля каналів комунікацій		<i>C<sub>11</sub></i>
Ризик зниження цінності відносин із стейкхолдерами		<i>C<sub>12</sub></i>
Ризик неефективності програм лояльності		<i>C<sub>13</sub></i>
Ризик підвищення рівня складності управління відносинами із стейкхолдерами		<i>C<sub>14</sub></i>
<b>Кадрові ризики</b>		
Ризик зниження ефективності найму персоналу		<i>K<sub>1</sub></i>
Ризик формування необґрунтованої системи вимог до персоналу		<i>K<sub>2</sub></i>
Ризик зниження здатності персоналу до професійної адаптації		<i>K<sub>3</sub></i>
Ризик появи перешкод для досягнення бажаного рівня кадрового потенціалу		<i>K<sub>4</sub></i>
Ризик зниження ефективності управлінських рішень у сфері використання персоналу		<i>K<sub>5</sub></i>
Ризик зниження можливостей навчання персоналу		<i>K<sub>6</sub></i>
Ризик появи компетентнісних «прогалин» кадрового потенціалу		<i>K<sub>7</sub></i>
Ризик зниження компетенцій персоналу підприємства		<i>K<sub>8</sub></i>
Ризик формування неконструктивних трудових відносин у колективі		<i>K<sub>9</sub></i>
Ризик підвищення рівня конфліктності у колективі		<i>K<sub>10</sub></i>
Ризик підвищення незадоволеності працівників трудовими відносинами у колективі		<i>K<sub>11</sub></i>
Ризик підвищення незадоволеності працівників умовами праці на підприємстві		<i>K<sub>12</sub></i>
Ризик зниження рівня трудової дисципліни персоналу		<i>K<sub>13</sub></i>
Ризик збільшення плинності персоналу високої кваліфікації		<i>K<sub>14</sub></i>
Ризик погіршення морально-психологічного клімату для підприємства		<i>K<sub>15</sub></i>
Ризик розбалансованості цілей розвитку підприємства та ціннісних пріоритетів персоналу		<i>K<sub>16</sub></i>
Ризик зниження ефективності системи мотивації для підприємства		<i>K<sub>17</sub></i>

Джерело: сформовано автором

З метою виключення можливості дублювання інформації між визначеними на основі експертного методу видами зовнішніх ризиків, групою було встановлено функціональну залежність та оцінено ступінь кореляційного зв'язку (на основі побудови по кожній групі внутрішніх ризиків кореляційної матриці) між їх видами за кожною групою (Додаток Л, рис. Л.2-Л.9). Відповідно до методики проведення кореляційного аналізу [167] реєстр внутрішніх ризиків були включені показники з коефіцієнтом кореляції в діапазоні від 0,5 до 0,6 (для яких характерний слабкий зв'язок). Даний підхід обумовлений тим, що включення до системи показників з високим значенням коефіцієнтів кореляції (більше 0,7) вказує на дублювання інформації. На рис 2.9 наведено структурно-логічну послідовність оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі.

Метою оцінки внутрішніх ризиків є комплексне та системне їх дослідження для визначення комплексу заходів щодо максимального використання сприятливих факторів та мінімізації впливу несприятливих ризикоутворюючих факторів. Результати даної оцінки створюють інформаційне підґрунтя для визначення заходів щодо підвищення рівня ризикостійкості, конкурентоспроможності, а також забезпечення високих індикаторів фінансово-економічних результатів діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Оцінка рівня *i*-го виду внутрішнього ризику здійснювалася за 5-ти бальною шкалою, відповідно до якої 5 балів було присвоєно *i*-му виду ризику *j*-ої групи, що має найбільший вплив на діяльність підприємства роздрібної торгівлі. Оцінка ймовірності прояву *i*-го виду ризику здійснювалася відповідно до наступної шкали ( табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Шкала оцінки ймовірності прояву *i*-го виду ризику в підприємстві роздрібної торгівлі

Діапазон значень ймовірності виникнення ризику	Характеристика
0 – 0,05	Прояв ризику практично неможливий (< 5%)
0,06 – 0,20	Прояв ризику малоімовірний (6%-20%)
0,21 - 0,50	Прояв ризику ймовірний (21%-50%)
0,51 – 0,90	Прояв ризику можливий ( 51%-90% ).
0,91 - 1	Прояв ризику остаточно визначено (> 90% )

Джерело: [105, с. 123]



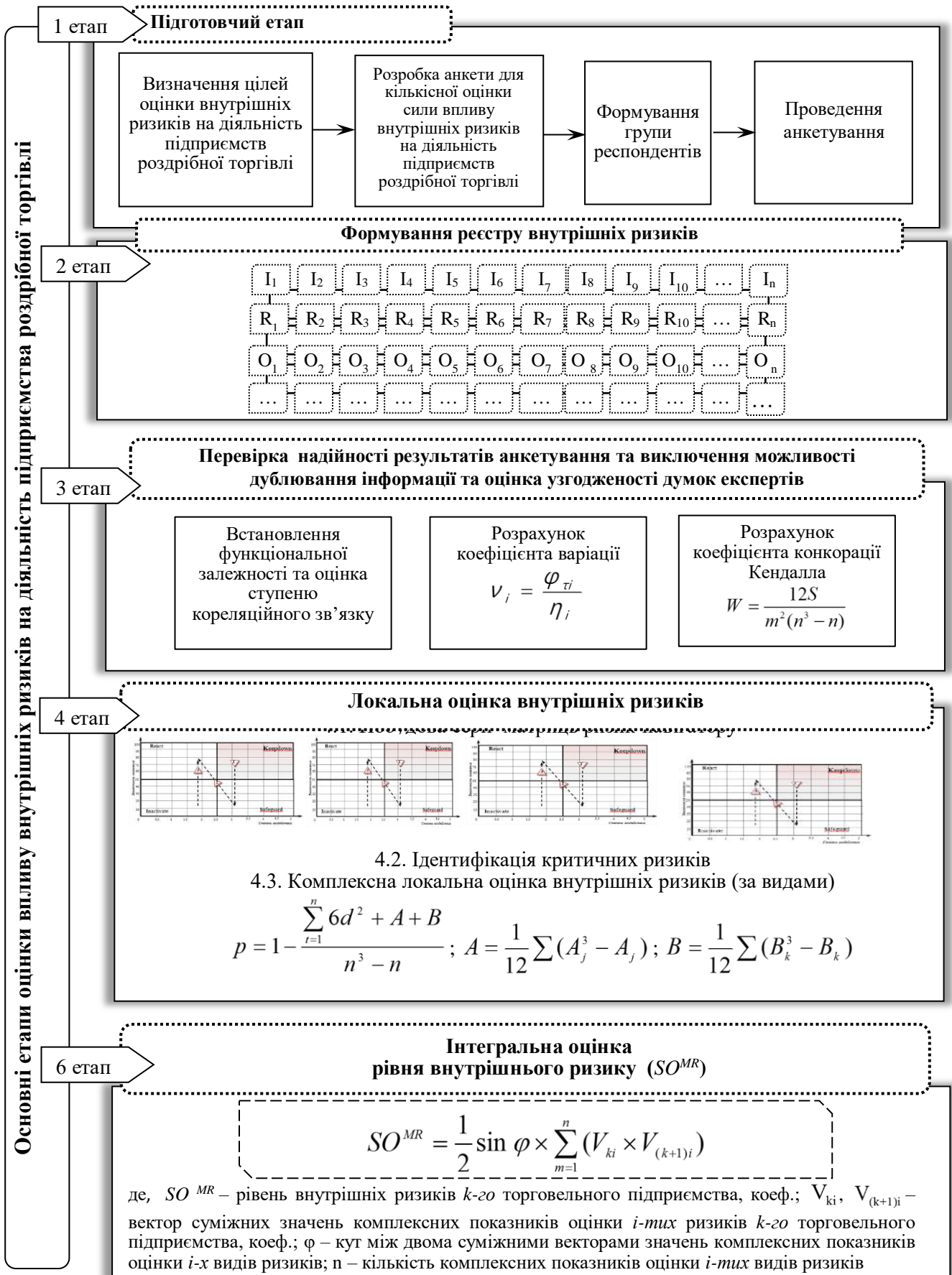


Рис. 2.9. Структурно-логічна схема оцінки внутрішнього ризику  
Джерело: авторська розробка

За результатами обробки анкетних даних отримані агреговані значення експертних оцінок респондентів щодо сили впливу та ймовірності прояву *i-того* виду внутрішнього ризику в діяльності підприємства роздрібної торгівлі. За результатами оцінки було здійснено кодування та сформовано реєстр ризиків щодо кожного досліджуваного у роботі підприємства роздрібної торгівлі (Додаток Д, табл. Д.2 –Д.3).

На наступному етапі агреговані оцінки здійснено позиціонування кожного виду ризиків у відповідних полях матриці RISK-навігатора в координатах «ймовірність прояву – ступінь впливу» (рис. 2.10).

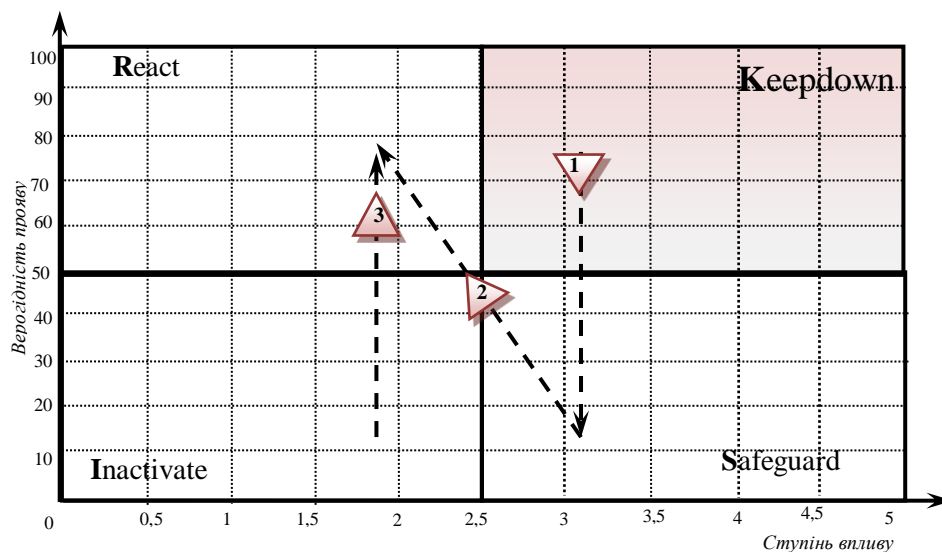


Рис. 2.10. Макет матриці RISK-навігатора для ідентифікації внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: розробка автора

Матриця RISK-навігатора включає чотири сегменти:

*R* (*react*) – малоймовірні внутрішні ризики, проте дуже впливають на діяльність підприємства роздрібної торгівлі;

*I* (*inactivate*) – настання подій, викликаних внутрішніми ризиками даного сегмента, які підприємство роздрібної торгівлі може попередити власними силами;

*S* (*safeguard*) – для нівелювання внутрішніх ризиків даного сегменту підприємство роздрібної торгівлі має розробити та реалізувати програми щодо їх нейтралізації;

*K (keepdown)* – дії підприємства роздрібно́ї торгівлі мають бути спрямовані не просто на мінімізацію внутрішніх ризиків даного сегмента, але повне їх виключення неможливо, необхідно здійснювати їх систематичний контроль.

Залежно від того, у якому сегменті RISK-матриці знаходяться *i-mi* види внутрішніх ризиків, застосовується відповідна програма управління ними. Якщо простежити рух ризиків у матриці навігаторі на всіх етапах досягнення стратегії, то можна виділити характерні особливості внутрішніх ризиків та визначити динамічні, маятникові та мігруючі ризики, які є найбільш критичними для підприємства роздрібно́ї торгівлі та потребують підвищеного контролю чинників їх виникнення.

Розроблена матриця RISK-навігатора сформована з урахуванням пріоритетності зниження внутрішніх ризиків у кожному сегменті на основі N-правила, згідно з яким, застосування методів зниження внутрішніх ризиків у стратегічній програмі має здійснюватися у певній послідовності «K - S - R - I» (тобто, якщо з'єднати по точці кожного сегмента отримаємо «N»).

За результатами агрегованої експертної оцінки з кожної групи внутрішніх ризиків було побудовано матриці RISK-навігатора (Додаток Д, рис. Д.1-Д.8). Зведені матриці RISK-навігаторів за групами підприємств роздрібно́ї торгівлі наведені на рис. 2.11-2.12.

Позиціонування внутрішніх ризиків підприємств роздрібно́ї торгівлі групи М в полі матриці RISK-навігатора, представленої на рис. 2.11, дозволяє зробити висновок про те, що практично всі види інформаційних ризиків є критичними (виняток становить лише ризик неадекватної оцінки ефективності діяльності та ризик втрати конфіденційності інформації).

Підвищеного контролю чинників вимагають організаційні ризики: ризик зростання організаційних витрат ( $O_6$ ) і зниження повноти охоплення функцій управління ( $O_8$ ).

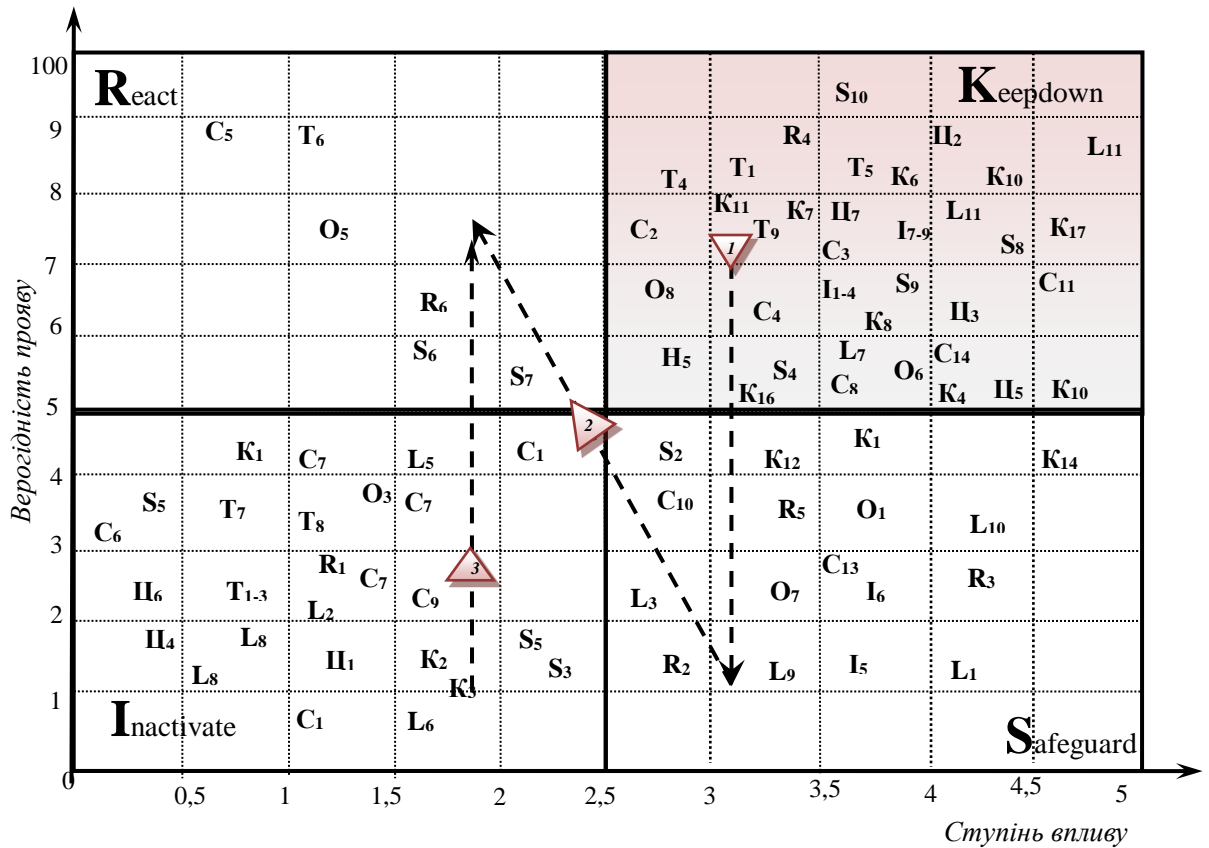


Рис. 2.11. Матриця RISK-навігатора для підприємств роздрібної торгівлі групи М  
Джерело: складено автором

В підприємствах роздрібної торгівлі групи Р (рис. 2.11) критичними є 4 види інформаційних та DG-ризиків ( $I_7$  - ризик зниження кібербезпеки інформаційних систем (МІС) ;  $I_8$  - ризик втрати контролю над інформаційними потоками;  $I_9$  - ризик активізації інформаційних атак веб-додатків;  $I_{10}$  - ризик заподіяння шкоди репутації та бренду підприємства з боку медіа-простору),

Певні бар'єри ресурсозабезпечення в діяльності підприємств роздрібної торгівлі як групи М, так і групи Р створює є ризик відсутності фінансових можливостей на формування товарних ресурсів ( $R_4$ ).

Аналіз матриць RISK-навігаторів товарних ризиків свідчить про те, що кількість критичних ризиків даної групи для підприємств групи Р перевищує їх кількість у порівнянні з підприємствами групи М. Так, характерним для двох груп підприємств роздрібної торгівлі є наявність таких критичних ризиків: ризик появи нових альтернатив товарів, запропонованих конкурентами ( $T_4$ ), ризик

зниження повноти та збалансованості товарного портфеля ( $T_5$ ), ризик зниження можливості залучення нематеріальних активів при створенні ціннісної пропозиції ( $T_9$ ) та ризик зниження інформованості про поточний та потенційний попит покупців ( $T_{10}$ ). Для підприємств роздрібно́ї торгівлі групи Р додаткову загрозу становить також ризик зниження фінансових можливостей на формування товарного портфеля ( $T_6$ ).

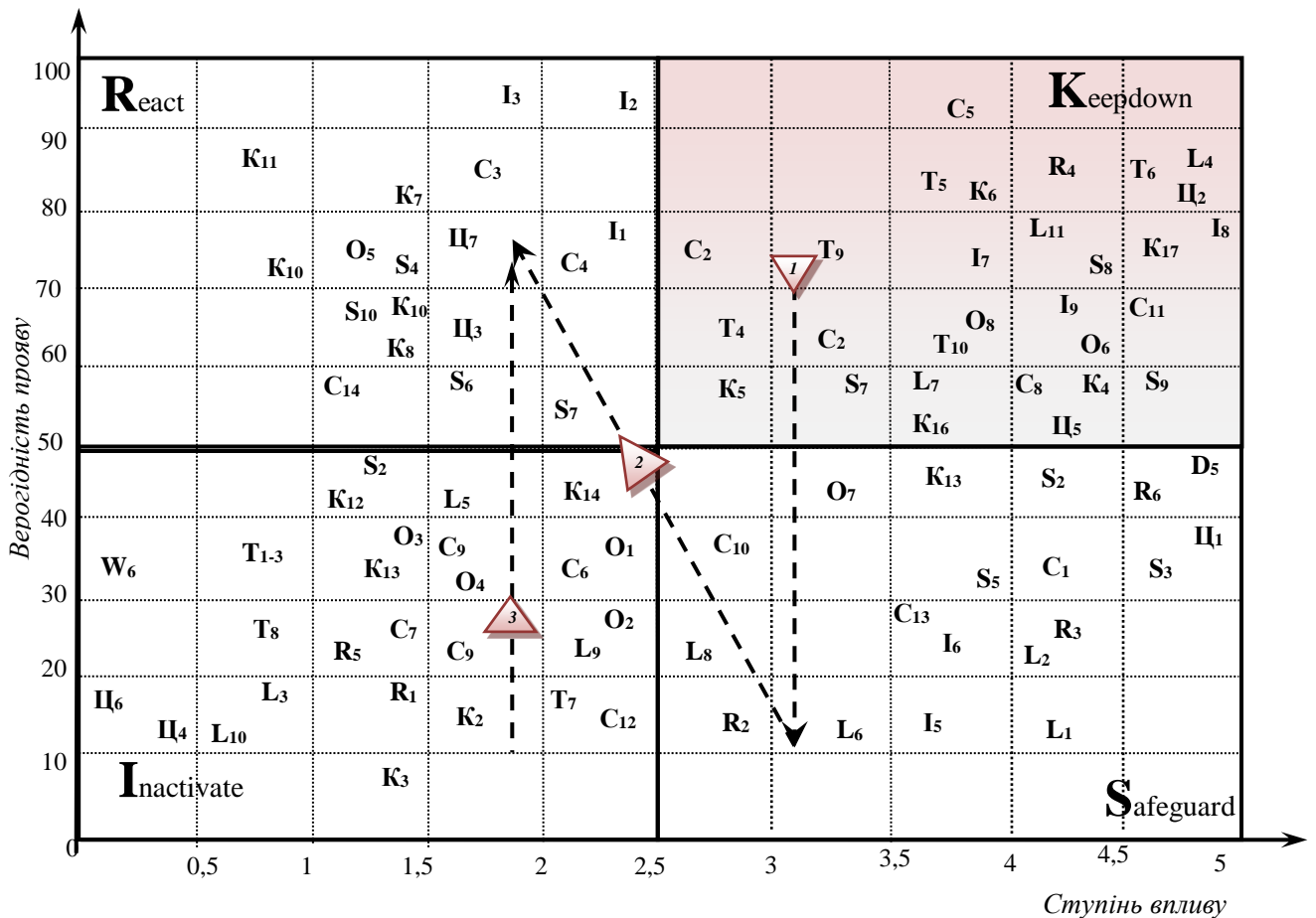


Рис. 2.12. Матриця RISK-навігатора для підприємств роздрібно́ї торгівлі групи М

Джерело: складено автором

Аналізуючи цінові ризики, є найбільш критичними для досліджуваної сукупності підприємств роздрібно́ї торгівлі, слід зазначити характерні їм два види внутрішніх ризиків: ризик підвищення рівня закупівельних цін на товари ( $Ц_2$ ) та ризик підвищення рівня знижок на товари підприємств-конкурентів ( $Ц_5$ ). При цьому для підприємств роздрібно́ї торгівлі групи М характерний більш

широкий спектр критичних цінових ризиків, що зумовлено досить високим рівнем конкуренції серед торгових мереж. Так, на підприємствах роздрібно́ї торгівлі групи М загрозу становлять також ризик неефективності діючої системи знижок ( $C_3$ ) та ризик зниження можливостей адаптації цінової політики до ринкової кон'юнктури ( $C_7$ ).

Високу ймовірність критичних наслідків для підприємств роздрібно́ї торгівлі двох груп мають ризик зниження ефективності заходів щодо координації збутової, цінової політики та політики просування ( $S_8$ ) та ризик відсутності стратегічної спрямованості збутової діяльності ( $S_9$ ). В підприємствах групи Р критичним також є ризик зниження ефективності збутової політики ( $S_7$ ), а підприємств групи М – ризик зниження ефективності заходів організації збуту товарів та послуг підприємства ( $S_4$ ) та ризик зниження якості торгового обслуговування ( $S_{10}$ ).

Для всієї сукупності досліджуваних підприємств роздрібно́ї торгівлі характерні наступні види логістичних ризиків: ризик грошового відтоку внаслідок кризових непередбачених ситуацій ( $L_4$ ), ризик зростання логістичних витрат підприємства ( $L_7$ ) та ризик збільшення ланок у ланцюгах постачання товарів ( $L_{11}$ ).

Відповідно до матриць RISK-навігаторів значна кількість комунікаційних ризиків, що здійснюють найбільший вплив на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі, характерна для підприємств групи М. Так, критичними ризиками, які вимагають відповідної реакції з боку підприємств групи М є: ризик низької ефективності заходів щодо стимулювання збуту ( $C_2$ ), ризик наявності невикористаних можливостей у рамках «паблік рілейшнз» ( $C_3$ ), ризик зниження реакції на зміни в процесах комунікацій ( $C_4$ ), ризик зниження реакції на зміни в процесах комунікаційної взаємодії ( $C_8$ ), ризик зниження повноти та збалансованості портфелю каналів комунікацій ( $C_{11}$ ), ризик підвищення рівня складності управління взаємовідносинами із стейкхолдерами ( $C_{14}$ ).

Для підприємств групи Р характерні такі види комунікаційних ризиків: ризик низької ефективності заходів щодо стимулювання збуту ( $C_2$ ), ризик втрати

«комунікаційної підтримки» стійкості асортименту ( $C_5$ ), ризик зниження реакції на зміни в процесах комунікаційної взаємодії ( $C_8$ ).

Аналіз матриць RISK-навігаторів кадрових ризиків підприємств групи М свідчить про високий рівень таких ризиків: ризику появи перешкод для досягнення бажаного рівня кадрового потенціалу ( $K_4$ ), ризику зниження ефективності управлінських рішень у сфері використання персоналу ( $K_5$ ), ризику зниження можливостей навчання персоналу ( $K_6$ ), ризику появи компетентнісних «прогалин» в кадровому потенціалі ( $K_7$ ), ризику зниження компетенцій персоналу підприємства ( $K_8$ ), ризику підвищення рівня конфліктності в колективі ( $K_{10}$ ), ризику підвищення незадоволеності працівників трудовими відносинами в колективі ( $K_{11}$ ), ризику розбалансованості цілей розвитку підприємства та ціннісних пріоритетів персоналу ( $H_{16}$ ), ризику зниження ефективності системи мотивації на підприємстві ( $K_{17}$ ).

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі групи Р критичними є 4 види кадрових ризиків: ризик появи перешкод для досягнення бажаного рівня кадрового потенціалу ( $K_4$ ), ризик зниження можливостей навчання персоналу ( $K_6$ ), ризик розбалансованості цілей розвитку підприємства та ціннісних пріоритетів персоналу ( $K_{16}$ ) та ризик зниження ефективності системи мотивації на підприємстві ( $K_{17}$ ).

Узагальнюючи результати проведеної оцінки внутрішніх ризиків, слід зазначити, що ідентифіковані в результаті побудови матриць RISK-навігаторів ризики мають високий вплив на стабільний розвиток підприємств, і, відповідно, вимагають розробки стратегічних програм щодо мінімізації їх негативного впливу та підвищеного контролю з боку керівництва (з метою недопущення можливих фінансових втрат).

Таким чином, ідентифікація, оцінка та визначення критичних внутрішніх ризиків дозволяють (на основі побудови серії матриць RISK-навігатора) здійснювати ранжування внутрішніх ризиків за пріоритетністю їх обліку у стратегічній програмі з метою недопущення можливих фінансових втрат в

умовах ресурсних та тимчасових обмежень, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

З метою отримання узагальненої оцінки за кожною  $j$ -ою групою внутрішніх ризиків були розраховані значення комплексних показників кожної групи ризиків (інформаційних, кадрових, організаційних, комунікаційних, ресурсних, збутових, логістичних, цінових, товарних). Кількісна оцінка внутрішнього ризику здійснювалася на основі розрахунку коефіцієнта рангової кореляції Спірмена [103, с. 142] за такими формулами:

$$p = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n 6d^2 + A + B}{n^3 - n} \quad (2.7)$$

$$A = \frac{1}{12} \sum (A_j^3 - A_j) \quad (2.8)$$

$$B = \frac{1}{12} \sum (B_k^3 - B_k) \quad (2.9)$$

де  $n$  - кількість видів внутрішніх ризиків у  $j$ -й групі;

$j$  – номери зв'язку по порядку для ознаки «ймовірність виникнення  $i$ -го виду внутрішнього ризику» ( $P$ );

$A_j$  - число однакових рангів у  $j$ -му зв'язку з ознакою «ймовірність виникнення  $i$ -го виду внутрішнього ризику» ( $P_i$ );

$k$  – порядкові номери зв'язків для ознаки «ступінь впливу  $i$ -го виду внутрішнього ризику» ( $L_i$ );

$U_k$  – кількість однакових рангів у  $k$ -му зв'язку з ознакою «ступінь впливу  $i$ -го виду внутрішнього ризику» ( $L_i$ ).

Узагальнені результати кількісної оцінки внутрішніх ризиків за 2022-2023 роки наведено у табл. 2.8. Результати розрахунку рангів зв'язків ознак ( $d_y$ ) «ймовірність виникнення  $i$ -го виду внутрішнього ризику» ( $P_i$ ) та ( $d_x$ ) «ступінь впливу  $i$ -го виду внутрішнього ризику» ( $L_i$ ) наведені в Додатку Д. (табл. Д.4-Д.5).



Таблиця 2.8

Динаміка комплексних показників оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі за 2022-2023 рр.

(коэф.)

Торгові підприємства	Види внутрішніх ризиків																													
	Інформаційні ризики			Ресурсні ризики			Організаційні ризики			Товарні ризики			Цінові ризики			Збутові ризики			Логістичні ризики			Комунікаційні ризики			Кадрові ризики					
<b>Група М</b>	2022	2023	Δ	2022	2023	Δ	2022	2023	Δ	2022	2023	Δ	2022	2023	Δ	2022	2023	Δ	2022	2023	Δ	2022	2023	Δ	2022	2023	Δ	2022	2023	Δ
ТОВ «Фоззі-Фуд»	0,351	0,451	↔	0,810	0,239	↑	0,601	0,547	↑	0,423	0,746	↔	0,975	0,367	↑	0,581	0,581	↑	0,304	0,519	↔	0,391	0,922	↔	0,394	0,387	↑			
ПАТ «Рітейл Груп»	0,259	0,261	↔	0,256	0,238	↑	0,757	0,524	↑	0,603	0,616	↔	0,926	0,408	↑	0,644	0,572	↑	0,547	0,582	↔	0,426	0,516	↔	0,530	0,508	↑			
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,165	0,195	↔	0,818	0,940	↔	0,381	0,341	↑	0,356	0,677	↔	0,975	0,975	↑	0,810	0,711	↑	0,529	0,586	↔	0,592	0,675	↔	0,438	0,315	↑			
ТОВ «АТБ-Маркет»	0,105	0,142	↔	0,408	0,394	↑	0,421	0,352	↑	0,572	1,058	↔	0,975	0,789	↑	0,712	0,701	↑	0,663	0,710	↔	0,692	0,761	↔	0,563	0,416	↑			
ТОВ «Український ретейл»	0,120	0,133	↔	0,317	0,282	↑	0,417	0,407	↑	0,696	0,711	↔	1,244	1,161	↑	0,810	0,753	↑	0,432	0,471	↔	0,889	0,920	↔	0,430	0,248	↑			
<b>Група Р</b>																														
ТОВ «Посад Рітейл»	0,650	0,457	↑	0,785	0,671	↑	0,695	0,553	↑	0,814	0,881	↔	0,980	0,883	↑	0,260	0,127	↑	0,902	0,756	↑	0,017	0,130	↔	0,184	0,224	↔			
ТОВ «ТАР»	0,538	0,551	↔	0,723	0,597	↑	0,503	0,472	↑	0,801	0,926	↔	0,957	0,939	↑	0,194	0,026	↑	0,700	0,702	↔	0,056	0,081	↔	0,206	0,118	↑			
ТОВ «УКР-Трейд»	0,088	0,091	↔	1,037	1,008	↑	0,598	0,551	↑	0,822	0,927	↔	0,957	0,957	↑	0,461	0,287	↑	0,604	0,741	↔	0,177	0,134	↑	0,056	0,250	↔			
ТОВ «РЕВАН»	0,200	0,234	↔	0,975	0,873	↑	0,873	0,766	↑	0,440	0,835	↔	0,747	0,920	↔	0,336	0,416	↔	0,617	0,710	↔	0,087	0,076	↑	0,074	0,034	↑			
ТОВ «Альфа-Продукт»	0,136	0,241	↔	0,914	0,833	↑	0,613	0,721	↔	0,747	0,741	↑	0,883	0,883	↑	0,281	0,100	↑	0,724	0,744	↔	0,002	0,013	↔	0,274	0,038	↑			
ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	0,107	0,080	↑	0,932	0,941	↔	0,849	0,784	↑	0,733	0,954	↔	0,936	0,936	↑	0,442	0,498	↔	0,661	0,685	↔	0,163	0,190	↔	0,122	0,112	↑			
ТОВ «М-ГАРЛІК»	0,067	0,120	↔	1,037	1,075	↔	0,499	0,564	↔	0,706	0,821	↔	0,883	0,883	↑	0,803	0,673	↑	0,755	0,738	↑	0,034	0,036	↔	0,754	0,616	↑			
ТОВ «Істлайн»	0,530	0,461	↑	0,912	0,813	↑	0,424	0,468	↔	0,716	0,820	↔	0,883	0,883	↑	0,644	0,528	↑	0,640	0,701	↔	0,327	0,152	↑	0,231	0,266	↑			
ТОВ «Діюніс»	0,675	0,656	↑	0,916	0,916	↑	0,519	0,468	↑	0,391	0,706	↔	0,797	0,901	↔	0,814	0,646	↑	0,465	0,728	↔	0,109	0,154	↔	0,222	0,162	↑			
ТОВ «Сократ»	0,279	0,400	↔	0,912	0,900	↑	0,937	0,916	↑	0,605	0,596	↑	0,917	0,925	↔	0,738	0,670	↑	0,565	0,710	↔	0,079	0,086	↔	0,034	0,014	↑			

Для ідентифікації рівнів внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі залежно від значення комплексного показника оцінки використано вербально-числову шкалу (табл. 2.9). Під час її розробки був використаний похід до розподілу значень комплексних показників внутрішніх ризиків на основі коефіцієнта варіації [106, с.150]:

$$v_i = \frac{\sqrt{\frac{1}{n^{eks} - 1} \times \sum_{i=1}^m (R_i^\lambda - \bar{R})^2}}{(1/n^{eks}) \times \sum_{i=1}^m R_i^\lambda} \quad (2.10)$$

де  $v$  - коефіцієнт варіації;

$n^{eks}$  – кількість респондентів, які були залучені для оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі;

$R$  – сума рангів, визначених  $\lambda$ -м експертом з метою оцінки внутрішніх ризиків;

$\lambda$  - номер експерта.

Таблиця 2.9

Вербально-числові оцінки рівня внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі

Інтервал значень комплексного показника оцінки ризиків ( $p$ )	Якісна оцінка ризиків	Ідентифікація загрози ризику
$0,751 < p \leq 1$	катастрофічний (V)	ризик суттєвий
$0,501 < p \leq 0,75$	критичний (К)	
$0,251 < p \leq 0,50$	прийнятний (П)	ризик не суттєвий
$p < 0,25$	допустимий (L)	

Джерело: розроблено автором

На основі розробленої вербально-числової шкали сформовано матрицю знань щодо кожного виду внутрішніх ризиків досліджуваної сукупності підприємств роздрібної торгівлі (табл. 2.10), на основі якої можлива чітка ідентифікація загрози їх негативного прояву в діяльності.

Аналіз даних табл. 2.10 дозволяє зробити висновок про те, що для підприємств групи М характерний катастрофічний рівень ресурсних,

інформаційних та кадрових ризиків; для підприємств групи Р – інформаційних, кадрових та комунікаційних ризиків.

Таблиця 2.10

Матриця знань щодо рівня внутрішніх ризиків для підприємств роздрібної торгівлі за 2022-2023 рр.

Підприємства роздрібної торгівлі	Види внутрішніх ризиків																	
	Інформаційні ризики		Ресурсні ризики		Організаційні ризики		Товарні ризики		Цінові ризики		Збутові ризики		Логістичні ризики		Комунікаційні ризики		Кадрові ризики	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
<b>Група М</b>																		
ТОВ «Фоззі-Фуд»	К	К	L	V	К	К	К	L	L	К	К	К	V	К	К	L	К	К
ПАТ «Рітейл Груп»	V	V	V	V	L	К	К	К	L	К	К	К	К	К	К	К	К	К
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	V	V	L	L	К	К	К	L	L	L	L	L	К	К	К	L	К	V
ТОВ «АТБ-Маркет»	V	V	К	К	К	К	К	П	L	L	L	L	К	L	L	L	К	К
ТОВ «Український ретейл»	V	V	V	V	К	К	L	L	П	П	L	L	К	К	L	L	К	V
<b>Група Р</b>																		
ТОВ «Посад Рітейл»	L	К	L	L	L	К	L	П	П	П	V	V	П	L	V	V	V	V
ТОВ «ТАР»	К	К	L	L	К	К	L	П	П	П	V	V	L	L	V	V	V	V
ТОВ «УКР-Трейд»	V	V	П	П	L	К	L	П	П	П	К	К	L	L	V	V	V	V
ТОВ «РЕВАН»	V	V	П	П	П	L	К	П	L	П	К	К	L	L	V	V	V	V
ТОВ «Альфа-Продукт»	V	V	П	П	L	L	L	L	П	П	V	V	L	L	V	V	V	V
ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	V	V	П	П	П	L	L	П	П	П	К	К	L	L	V	V	V	V
ТОВ «М-ГАРЛІК»	V	V	П	П	К	L	L	L	П	П	L	L	L	L	V	V	К	К
ТОВ «Істлайн»	К	К	П	L	К	К	L	L	П	П	L	К	L	L	К	V	V	V
ТОВ «Діоніс»	L	L	П	П	К	К	К	L	П	П	L	L	К	L	V	V	V	V
ТОВ «Сократ»	V	К	П	П	П	П	L	L	П	П	L	L	L	L	V	V	V	V

Джерело: сформовано автором з на основі табл. 2.8 та табл. 2.9

Аналізуючи дані, наведені у табл. 2.7, можна зробити висновок про те, що на діяльність підприємств роздрібної торгівлі групи М найбільший вплив надають цінові ризики. При цьому для підприємств роздрібної торгівлі групи Р кластера В критичний рівень характерний для ресурсних, товарних, цінових ризиків.

На наступному етапі було проведено структурний аналіз рівня внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі за 2022-2023 рр. (рис. 2.13-214).

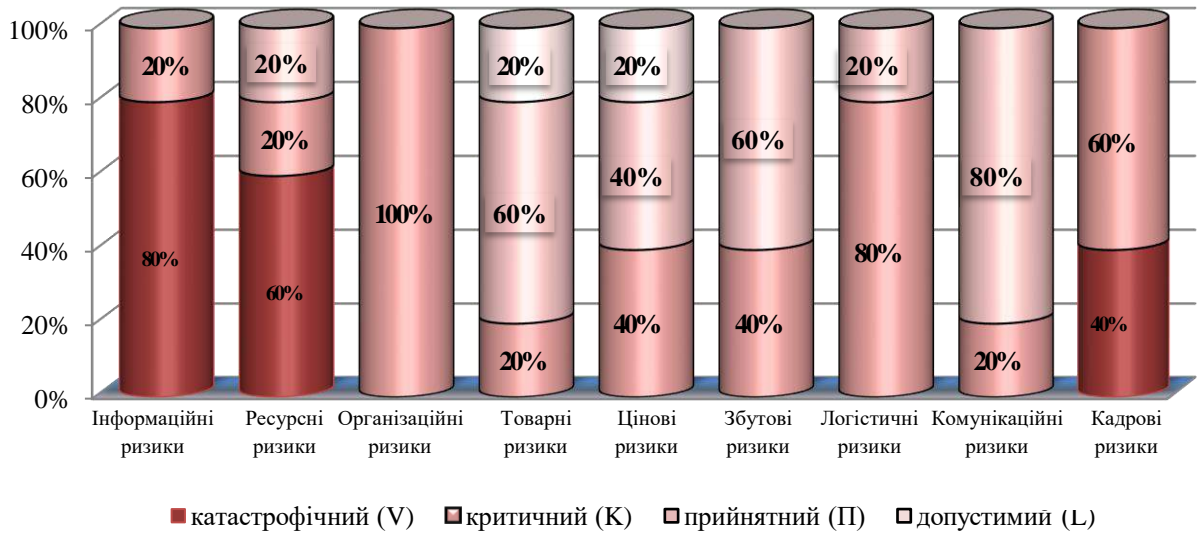


Рис. 2.13. Структурний аналіз внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі групи М у 2022 році

Джерело: побудовано автором

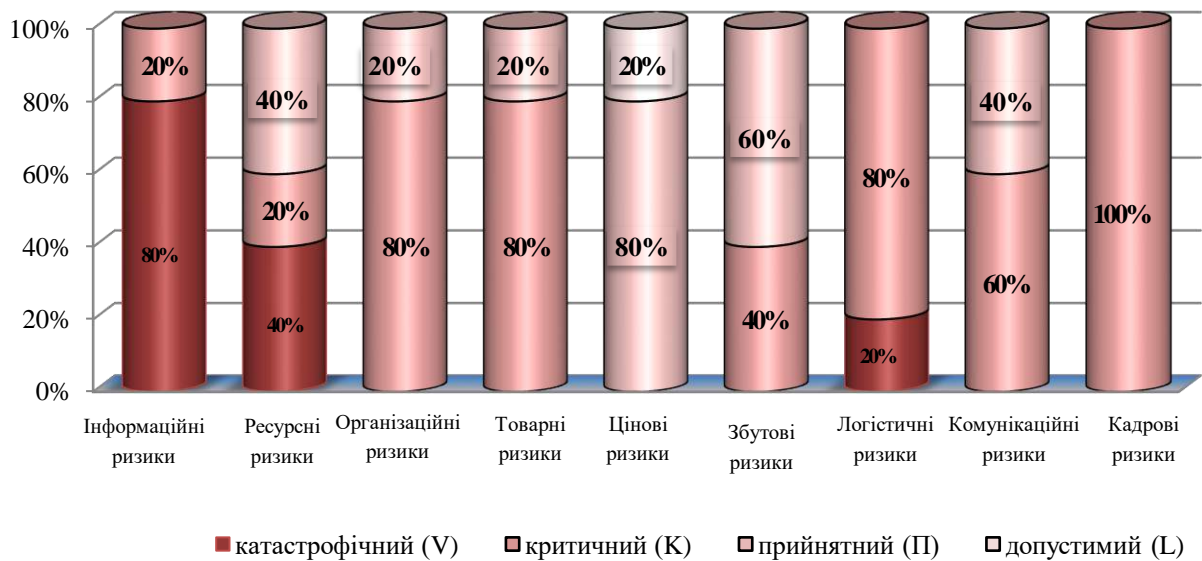


Рис. 2.14. Структурний аналіз внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі групи Р у 2022 році

Джерело: побудовано автором

Аналіз наведених на рис. 2.8-2.9 даних дозволяє зробити висновок про те, що у 2022 році для всіх підприємств роздрібної торгівлі був характерний катастрофічний та критичний рівень ризику, що обумовлено військовими діями на території України.

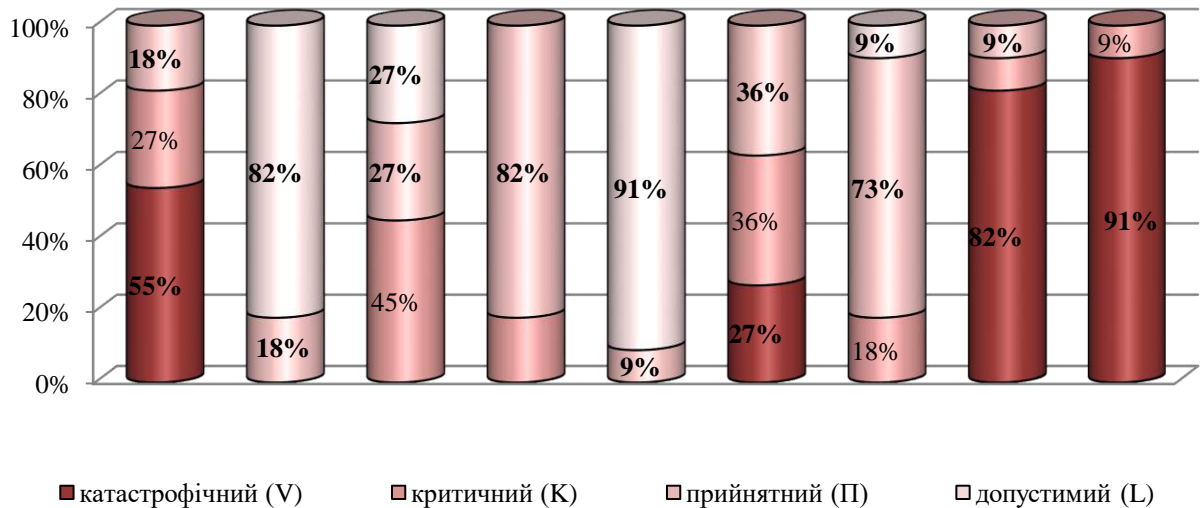


Рис. 2.15. Структурний аналіз внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі у 2023 році

Джерело: побудовано автором

Аналіз наведених на рис. 2.15 даних дозволяє зробити висновок про те, що у 2023 році катастрофічний рівень інформаційних характерний для 80% підприємств. Підвищився рівень ресурсних ризиків (для 60% підприємств оцінюється як катастрофічний, а 20% - як критичний). Звертає увагу характерний для 80% підприємств групи Р критичний рівень логістичних ризиків, а також катастрофічний (40% підприємств) та критичний (60% підприємств) рівень кадрових ризиків. Прийнятний рівень внутрішніх ризику характерний лише двох видів – товарних і цінових (для 20% підприємств).

Звертає увагу тенденція зниження рівня інформаційних ризиків та збільшення питомої ваги підприємств (з 82% у 2022 році до 91% у 2023 році), для яких характерний критичний рівень комунікаційних ризику.

Узагальнюючи результати проведеного структурного аналізу, зауважимо, що у діяльності підприємств роздрібної торгівлі має місце значна кількість внутрішніх ризиків, які в сукупності негативно впливають на результативність їх діяльності (динаміку товарообігу та прибутку)

Результати оцінки окремих видів внутрішніх ризиків підприємства формують інформаційний базис визначення їх загального рівня їх впливу на діяльність підприємства роздрібної торгівлі. Для визначення загального рівня

впливу внутрішніх ризиків нами використано метод радара [107 , с. 110-111]. Застосування цього методу передбачає поділ кола на сектори, кількість яких відповідає кількості груп внутрішніх ризиків, та визначення площі фігури за формулою :

$$SO^{MR} = \frac{1}{2} \sin \varphi \times \sum_{m=1}^n (V_{ki} \times V_{(k+1)i}), \quad (2.11)$$

де  $SO^{MR}$  – рівень внутрішніх ризиків  $k$ -го підприємства роздрібної торгівлі, коеф.;

$V_{ki}, V_{(k+1)i}$  – вектор суміжних значень комплексних показників оцінки  $i$ -тих ризиків (інформаційних; ресурсних; організаційних; товарних; цінових; збутових; логістичних; комунікаційних та кадрових)  $k$ -го підприємства роздрібної торгівлі, коеф.;

$\varphi$  – кут між двома суміжними векторами значень комплексних показників оцінки  $i$ -х видів ризиків;

$n$  – кількість комплексних показників оцінки  $i$ -тих видів ризиків (9).

Визначення рівня внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі здійснюється шляхом порівняння площі радара внутрішніх ризиків ( $S^{MR}$ ), побудованого за фактичними значеннями комплексних показників кожної групи та оцінного кола ( $S$ ) у рамках якого побудований радар.

$$K^{MR} = \frac{SO^{MR}}{S}, \quad (2.12)$$

$$S = \pi R^2, \quad (2.13)$$

де  $K^{MR}$  – інтегральний коефіцієнт рівня внутрішніх ризиків  $k$ -го підприємства роздрібної торгівлі, коеф. ;

$K_{\max}^{MR}, K_{\min}^{MR}$  – максимальне та мінімальне значення інтегрального коефіцієнта рівня внутрішніх ризиків  $k$ -го підприємства роздрібної торгівлі, коеф. ;

$S$  – площа оцінного кола, у якій побудований радар внутрішніх ризиків, од.

$R$  – радіус оцінного кола, од.;

Інтерпретація значень інтегрального коефіцієнта рівня внутрішніх ризиків здійснюється відповідно до шкали, наведеною в табл. 2.4. Результати проведених розрахунків узагальнено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка значень інтегральних коефіцієнтів та рівень загрози внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі у 2022-2023 рр.

№ п/п	Підприємства роздрібної торгівлі	2022 рік		2023 рік		Відхилення, +/-	Темп зміни, %
		Значення, коеф.	Рівень погрози	Значення, коеф.	Рівень погрози		
<b>Група М</b>							
1	ТОВ «Фоззі-Фуд»	0,379	П	0,358	П	-0,022	94,30
2	ПАТ «Рітейл Груп»	0,397	П	0,416	П	0,019	104,83
3	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,408	П	0,464	П	0,056	113,82
4	ТОВ «АТБ-Маркет»	0,451	П	0,493	П	0,042	109,31
5	ТОВ «Український ретейл»	0,512	К	0,467	П	-0,046	91,10
<b>Група Р</b>							
6	ТОВ «Посад Рітейл»	0,625	К	0,486	П	-0,139	77,74
7	ТОВ «ТАР»	0,493	П	0,433	П	-0,060	87,83
8	ТОВ «УКР-Трейд»	0,594	К	0,590	К	-0,004	99,39
9	ТОВ «РЕВАН»	0,474	П	0,632	К	0,158	133,42
10	ТОВ «Альфа-Продукт»	0,635	К	0,715	К	0,080	112,67
11	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	0,620	К	0,650	К	0,030	104,84
12	ТОВ «М-ГАРЛІК»	0,637	К	0,592	К	-0,046	92,84
13	ТОВ «Істлайн»	0,605	К	0,698	К	0,094	115,48
14	ТОВ «Діоніс»	0,707	К	0,720	К	0,013	101,87
15	ТОВ «Сократ»	0,620	К	0,650	К	0,030	104,84

Примітки: V – катастрофічний рівень внутрішнього ризику; К – критичний рівень внутрішнього ризику/

Аналіз результатів оцінки загального рівня внутрішніх ризиків дозволяє зробити висновок про те, що для 56% підприємств роздрібної торгівлі характерним є критичний рівень внутрішнього ризику, для 43,75% - допустимий. Слід зазначити, що у 2023 році лише для 40% підприємств роздрібної торгівлі (ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Український ретейл», ТОВ «Посад Рітейл», ТОВ «ТАР», ТОВ «УКР-Трейд» та ТОВ «М-ГАРЛІК») характерна тенденція зниження рівня внутрішнього ризику.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження внутрішніх ризиків на підприємствах роздрібної торгівлі, слід зазначити, що питання управління внутрішніми ризиками стоять досить гостро. Удосконалено науково-методичний

підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системі багатокритеріальних оцінок дев'яти груп внутрішніх ризиків (інформаційних, ресурсних, організаційних, товарних, цінових, збутових, логістичних, комунікаційних, кадрових) та дозволяє визначити стратегічні напрями цілеспрямованого управління ними з урахуванням змін внутрішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі.

### **2.3. Інтегральна оцінка ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі**

Сучасне зовнішнє середовище постійно змінюється та ускладнюється, виступаючи при цьому одночасно джерелом можливостей і загроз для розвитку суб'єктів господарювання. Площина негативного впливу ризику розширюється та чинить вплив на здатність підприємства реалізувати свою стратегію та досягнення бізнес-цілей. Сукупність широкого спектру внутрішніх та зовнішніх ризиків формують певну ризикову напруженість, що впливає на ризикостійкість підприємства. Сучасна ринкова кон'юнктура вимагає від вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі не усунення наслідків ризикових ситуацій, а прийняття запобіжних заходів, спрямованих на своєчасну ідентифікацію та ескалацію ризиків, визначення причин прояву ризикових подій та реалізації дієвих механізмів управління ризикостійкістю.

Значний внесок у розвиток методології управління ризикостійкістю підприємств зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: Г.Л. Матвієнко-Біляєва [33], С.Ю. Кулакова, К.О. Касмініна [38], І.Л. Башинська [40], Т.О. Гусаковська, Л.А. Рибалко-Рак, Л.П. Поставна [41], Н.Ю. Подолячак [49], І.І. Вербіцька І. І. [77], О.В. Михайленко, С.М. Ніколаєнко, О.О. Насіканова О. О. [80], Л.А. Сарана, О.В. Білан, І.М. Бітюк [84], І. Волинець [100], В.В. Вітлінський [105], І. Горго [108], Е. І. Данілова [109], О.О. Захаркін [110], Г. Карлова [111], Ю. Богодістов, В.Вольгемут [112], В. Дауд, Х. Харон, Д. Ібрагім [113] та інші. Разом з тим, у сучасній економічній літературі недостатньо розробленими



залишаються питання інтегральної оцінки рівня ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі.

Грунтуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження (п.п. 1.1), та приймаючи до уваги, що ризикостійкість підприємства роздрібною торгівлі характеризується набором внутрішніх та зовнішніх параметрів, сукупність яких графічно може бути представлена багатовимірним паралелепіпедом. Сторони багатовимірного паралелепіпеду являють собою інтервали допустимих значень концептів ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі (рівень зовнішніх ризиків та можливості протистояння їм –  $\Pi_G^R$  та рівень внутрішніх ризиків –  $K^R$ ) щодо узагальненої тимчасової координати. Відповідно, рівень ризикостійкості в певний період часу описується радіус-векторами багатовимірного паралелепіпеду, що виходять з його центру, та оцінюється на основі порівняння їх довжини з номінальним значенням.

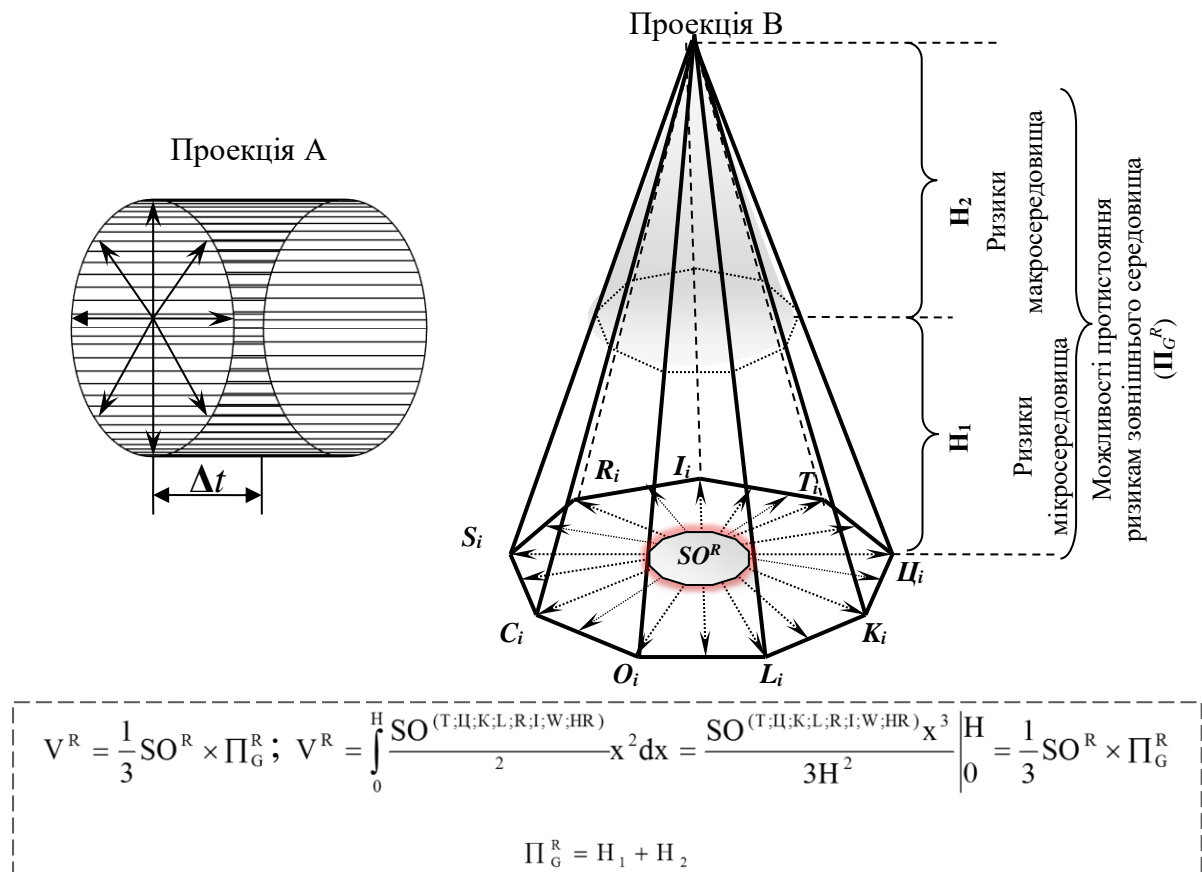
Враховуючи, що відносний рівень ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі може бути оцінений у певний проміжок часу, а в інший часовий інтервал допустимі значення концептів можуть бути змінені під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх ризикоутворюючих чинників, форма циліндра динамічна (оскільки змінюється, виходячи з фактичних значень концептів в інший момент часу).

Інтегральна оцінка ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі ґрунтується на тривимірній моделі (рис. 2.16), відповідно якої математичний опис можливих рівнів ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі має наступний вид:

$$Y_{\min} < Y [ X(t), t ] < Y_{\max}, X_{\min} \leq X(t) \leq X_{\max} \quad (2.14)$$

де,  $Y$  – вектор параметрів системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі;

$X$  – вектор чинників, які визначають рівень ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі.



**Умовні позначення:**

- інтервали граничних значень зовнішніх ризиків (макросередовища та мікросередовища), які впливають на діяльність підприємства роздрібної торгівлі ( $\Pi_G^R$ );
- $\rightarrow$  - радіус-вектори, які характеризують рівень внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі: інформаційного (**I**), ресурсного (**R**), організаційного (**O**), товарного (**T**), цінового (**C**), збутового (**S**), логістичного (**L**), комунікаційного (**C**), кадрового (**K**);
- $\Delta t$  - зміна концептів ризикостійкості у часі;
- $V^R$  - інтегральний показник ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі, коеф.;
- $SO^R$  - рівень внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі, коеф.
- $H_1$  - значення агрегованого показника ризиків мікросередовища, коеф.;
- $H_2$  - значення агрегованого показника ризиків макросередовища, коеф.;
- $\Pi_G^R$  - інтегральний показник оцінки зовнішніх ризиків, коеф.

Рис. 2.16. Тривимірний модель інтегральної оцінки рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: авторська розробка

Зниження рівня управління ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі відбувається внаслідок того, що концепти, змінюючись у часі, досягають своїх граничних значень (рис. 2.17), оскільки їх подальша зміна може призвести до виходу за встановлені межі допустимого рівня управління ризикостійкості.

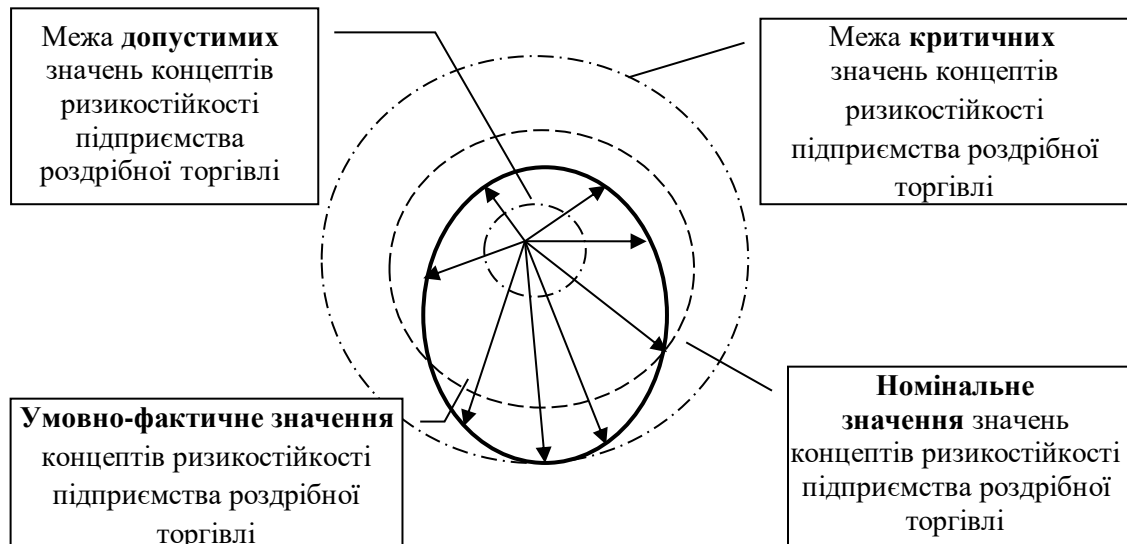


Рис. 2.17. Графічна модель значень концептів ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі

Джерело: авторська розробка

Слід зазначити, що ймовірність досягнення цільового (бажаного) рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі може бути представлена наступною економіко-математичною моделлю:

$$P(t) = \prod_{i=1}^k [P_i(t)] \{1 - \prod_{i=k+1}^l [1 - P_i(t)]\}, \quad (2.15)$$

де  $P_i(t)$  – ймовірність досягнення цільового (бажаного) рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі;

$i = 1...k$  - зовнішні та внутрішні ризики, які впливають на рівень ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі;

$i = k+1...l$  – концепти ризикостійкості (фактичні, допустимі, номінальні та критичні) підприємства роздрібною торгівлі.

Рівень ризикостійкості залежить від стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі у конкретний період часу. Формально логічна модель ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі може бути описана наступною математичною залежністю :

$$S_{ij}^R \rightarrow P_{V_B} \vee P_{V_{дБ}} \vee P_{V_C} \vee P_{V_H} \quad (2.16)$$

де  $S_{ij}^R$  – зовнішні та внутрішні ризики, які визначають рівень ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі у *i-тий* період часу;

$P_{V_i}$  – рівень ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі (високий, достатньо високий, середній, низький).

Для визначення фактичного рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі визначаються його мінімальні та максимальні значення за *i-тий* період часу та розраховується лаг зміни діапазону значень за формулою:

$$h = \frac{V_{\max}^R - V_{\min}^R}{4} \quad (2.17)$$

де  $h$  – лаг визначення діапазону значень інтегрального показника ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі, од.;

$V_{\max}^R, V_{\min}^R$  – максимальне та мінімальне значення інтегрального показника ризикостійкості *j-го* підприємства роздрібної торгівлі, коеф.

Слід зазначити, що рівень ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі залежить від наявного ресурсного потенціалу та ефективності його використання; регламентів, що описують бізнес-процеси; ризик-орієнтованої культури, яка формує певний підхід до управління ризиками. Оцінка ризикостійкості дозволяє сформувати реєстр ризиків, які виникають в певній сфері діяльності, визначити відповідність їх прийнятному рівню, з метою прийняття раціональних управлінських рішень, а також досягнення стратегічних та операційних цілей рахунок контролю ризику в допустимих межах.

Для ідентифікації рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі розроблена наступна шкала (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Шкала для ідентифікації рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі

Значення	Діапазон значень інтегрального показника ризикостійкості ( $V^R$ )	Рівень ризикостійкості
$[V_{\min}^R + 3h; v_{\max}^R]$	[4,01; 5,0]	Дуже високий (ДВ)
$[V_{\min}^R + 2h; V_{\min}^R + 3h]$	[3,01; 4,0]	Високий (В)
$[V_{\min}^R + h; V_{\min}^{MR} + 2h]$	[2,01; 3,0]	Середній (С)
$[V_{\min}^R; V_{\min}^{MR} + h]$	[1,0; 2,0]	Низький (Н)

Джерело: розроблено автором

Результати проведеної оцінки рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Динаміка значень інтегральних показників ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі у 2022-2023 рр.

Підприємства роздрібною торгівлі	2022 рік		2023 рік		Відхилення, +/-	Темп зміни, %
	Значення, коеф.	Рівень ризикостійкості	Значення, коеф.	Рівень ризикостійкості		
<b>Група М</b>						
ТОВ «Фоззі-Фуд»	2,635	С	2,777	С	0,142	106,98
ПАТ «Рітейл Груп»	1,718	Н	2,036	С	0,318	118,51
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	2,531	С	2,522	С	-0,009	99,64
ТОВ «АТБ-Маркет»	1,808	Н	2,085	С	0,277	115,32
ТОВ «Український ретейл»	1,763	Н	2,066	С	0,303	117,19
<b>Група Р</b>						
ТОВ «Посад Рітейл»	2,414	С	1,333	Н	-1,081	55,22
ТОВ «ТАР»	1,261	Н	1,438	Н	0,177	114,04
ТОВ «УКР-Трейд»	1,816	Н	2,038	С	0,222	112,22
ТОВ «РЕВАН»	2,201	С	1,125	Н	-1,076	51,11
ТОВ «Альфа-Продукт»	1,823	Н	2,121	С	0,298	116,35
ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	1,214	Н	1,327	Н	0,113	109,31
ТОВ «М-ГАРЛІК»	2,619	С	2,134	С	-0,485	81,48
ТОВ «Істлайн»	1,305	Н	1,237	Н	-0,068	94,79
ТОВ «Діоніс»	1,351	Н	1,304	Н	-0,047	96,52
ТОВ «Сократ»	1,805	Н	2,080	С	0,275	115,24

Примітка: ДВ - дуже високий рівень; В - високий рівень; С - середній рівень; Н - низький рівень.

Аналіз даних, наведених в табл. 2.13 дозволяє зробити висновок про те, що у 2022 році для переважної більшості підприємств роздрібною торгівлі (66,67%) був характерний низький рівень ризикостійкості. Середній рівень ризикостійкості забезпечували лише два підприємства групи М (ТОВ «Фоззі-Фуд» та ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан») та три підприємства групи Р (ТОВ «Посад Рітейл», ТОВ «РЕВАН», ТОВ «М-ГАРЛІК»).

У 2023 році, значення інтегральних показників мали позитивну тенденцію до зростання на більшості підприємств роздрібною торгівлі, проте, рівень їх ризикостійкості залишився практично на рівні 2022 року. Так, слід відзначити позитивну тенденцію підвищення рівня ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі групи М, рівень ризикостійкості яких оцінюється як «середній». Рівень ризикостійкості 60% підприємств роздрібною торгівлі залишився у 2023 році оцінювався як «низький».

Аналіз динаміки інтегральних показників досліджуваної сукупності підприємств свідчить про характерне зниження рівня ризикостійкості у 2023 році на підприємствах: ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан», ТОВ «Посад Рітейл», ТОВ «РЕВАН», ТОВ «М-ГАРЛІК», ТОВ «Істлайн», ТОВ «Діоніс», що зумовлено збільшенням кількості ризикоутворюючих факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Найвище значення інтегрального показника ризикостійкості у 2023 році характерно для підприємства групи М - ТОВ «Фоззі-Фуд» ( $SO^R=2,777$ ), найменше – для підприємства групи Р - ТОВ «РЕВАН» ( $SO^R=1,125$ ).

Таким чином, питання підвищення рівня ризикостійкості для підприємств роздрібною торгівлі стоять дуже гостро.

На рис. 2.18 наведено результати структурного аналізу підприємств роздрібною торгівлі за рівнем ризикостійкості.

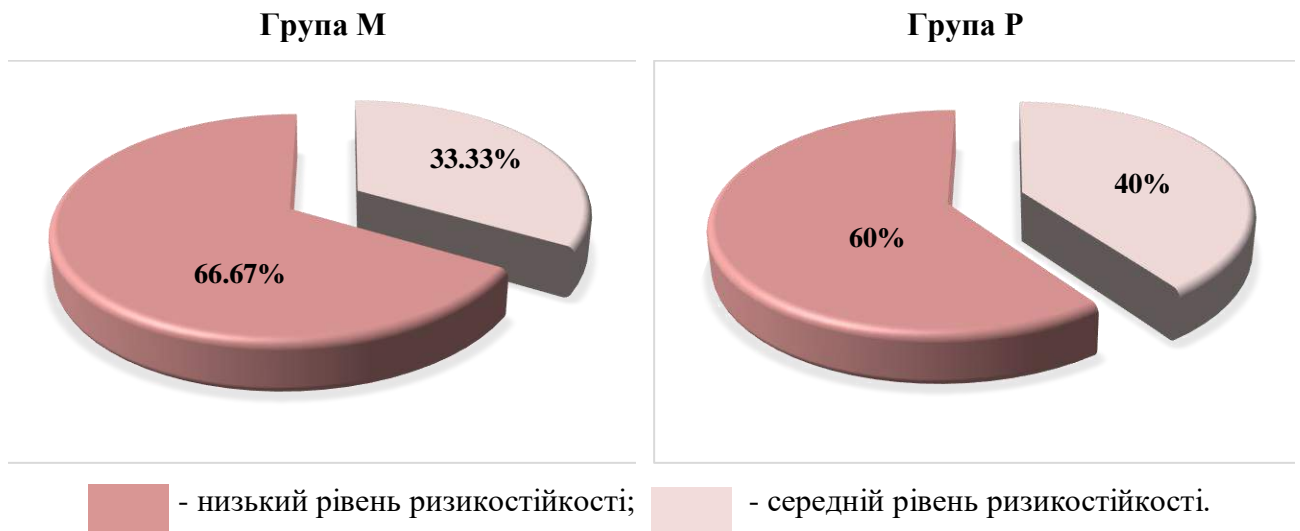


Рис. 2.18. Результати структурного аналізу підприємств роздрібно́ї торгівлі за рівнем ризикостійкості

Джерело: побудовано автором

Узагальнення результатів інтегральної оцінки ризикостійкості як внутрішньої властивості системи управління ризиками, дозволяє зробити загальний висновок про те, що ускладнення умов функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі створює певні бар'єри та труднощі у забезпеченні її високого рівня. Кількість підприємств, для яких характерним є низький рівень ризикостійкості залишається достатньо значною, що свідчить про досить широкий спектр ризикоутворюючих факторів та посилення сили їх впливу на всі сфери діяльності підприємства.

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід до інтегральної оцінки рівня ризикостійкості підприємств роздрібно́ї торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника ризикостійкості підприємства роздрібно́ї торгівлі, сформованого на основі комплексних оцінок зовнішніх та внутрішніх ризиків, інтерпретація якого дозволяє забезпечити своєчасну реакцію підприємства роздрібно́ї торгівлі на ризикові ситуації в умовах обмеженості часу на прийняття управлінських рішень.

Результати інтегральної оцінки ризикостійкості підприємства роздрібно́ї торгівлі формують інформаційну платформу для обґрунтування вектору стратегічних напрямів подальшого розвитку. Їх реалізація дозволить

підприємствам чинити опір ризикоутворюючим чинникам та протистояти хаотичній амплітуді ризиків зовнішнього середовища.

Враховуючи, що система управління ризикостійкістю є інструментом стратегічного управління, обґрунтування та реалізація сучасної моделі управління ризикостійкістю сприятиме мінімізації ризиків. Вирішенню даних питань присвячено наступний розділ дисертаційної роботи.

## **Висновки до розділу 2**

Проведена оцінка ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі дозволила зробити висновки:

1. Аналітична оцінка тенденцій розвитку роздрібних підприємств України за період 2021-2023 рр. показав, що військові події в Україні сформували складне середовище, в якому спектр ризиків розширюється. Для українського ринку роздрібної торгівлі у 2022 році були характерні такі тенденції: стрімке падіння продажів, зруйнування логістичних ланцюгів постачання товарів, втрата купівельної спроможності споживачів, втрата ключового персоналу через внутрішню та зовнішню міграцію. Проте, не дивлячись на повномасштабну військову агресію російської федерації на території України та безпрецедентні виклики, з якими вперше стикнулися підприємства роздрібної торгівлі, вітчизняний роздрібний сектор проявив надзвичайну стійкість. У 2023 році оборот роздрібної торгівлі склав 1822 млрд.грн., що на 383,1 млрд.грн. більш порівняно з 2022 роком; підприємства роздрібної торгівлі забезпечили у 2023 році отримання прибутку в сумі 235,01 млрд.грн. При цьому кількість прибуткових підприємств роздрібної торгівлі склала 75,8%. За підсумками 2023 року сфера роздрібної торгівлі продемонструвала надзвичайну адаптивність, успішно відповідаючи на наслідки військових подій.

2. З метою оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібної торгівлі проведено експертне опитування керівників вищого апарату



менеджменту. За результатами проведеного анкетування сформовано реєстр зовнішніх ризиків для підприємств роздрібно́ї торгівлі, та встановлено, що 87,3% респондентів оцінюють вплив зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі як «дуже високий».

3. На основі розрахунку комплексних показників впливу ризиків макросередовища та мікросередовища зроблено висновок про значний вплив ризиків зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі. За результатами проведених розрахунків встановлено, що значення комплексних показників впливу ризиків макросередовища всієї сукупності підприємств роздрібно́ї торгівлі у 2022 році були досить високі (в середньому 0,825); значення комплексних показників впливу ризиків мікросередовища у 2022 році в середньому мали значення 0,415.

4. З огляду на необхідність здійснення комплексної оцінки зовнішніх ризиків, удосконалено науково-методичний підхід до оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі, який, на відміну від існуючих, заснований на методі латентно-структурного аналізу, інтегрує локальні комплексні оцінки ризиків макросередовища та мікросередовища та дозволяє визначити силу впливу зовнішніх ризиків, що сприяє прийняттю максимально обґрунтованих управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій. Аналіз показав, що для підприємств роздрібно́ї торгівлі як в 2022 році, так в 2023 році була характерна дуже висока сила впливу ризиків макросередовища. При цьому найбільший негативний вплив мали такі ризики як: ризик посилення військової агресії, ризик дестабілізації політичної ситуації, ризик зміни політичного курсу, ризик погіршення соціально-економічного стану в країні.

5. Для оцінки рівня впливу внутрішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі на основі проведеного анкетування та сформовано реєстр внутрішніх ризиків за групами: інформаційні, кадрові, організаційні, комунікаційні, ресурсні, збутові, логістичні, цінові, товарні. З метою виключення можливості дублювання інформації між визначеними на основі

експертного методу видами ризиків встановлено функціональну залежність та оцінено ступінь кореляційного зв'язку (на основі побудови по кожній групі внутрішніх ризиків кореляційної матриці).

6. На основі розробленої структурно-логічної схеми оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі побудовано серію матриць RISK-навігатора. Позичування внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі в полі матриці дозволило встановити, що для підприємств роздрібної торгівлі практично всі види інформаційних є критичними, підвищеного контролю чинників виникнення групи організаційних ризиків. Певні бар'єри ресурсозабезпечення в діяльності підприємств роздрібної торгівлі як групи М, так і групи Р створює є ризик відсутності фінансових можливостей на формування товарних ресурсів. Додаткову загрозу становить ризик зниження фінансових можливостей на формування товарного портфеля. Високу ймовірність критичних наслідків для підприємств роздрібної торгівлі двох груп мають ризик зниження ефективності заходів щодо координації збутової, цінової політики та політики просування.

7. З метою комплексного та системного дослідження внутрішніх ризиків, а також визначення комплексу заходів щодо максимального використання сприятливих факторів та мінімізації впливу несприятливих ризикоутворюючих факторів, розраховані комплексні показники внутрішніх ризиків за кожною групою. Аналіз результатів розрахунків показав, що на діяльність підприємств роздрібної торгівлі групи М найбільший вплив надають цінові ризики. При цьому для підприємств роздрібної торгівлі групи Р кластера В критичний рівень характерний для ресурсних, товарних, цінових ризиків.

8. Ураховуючи необхідність визначення стратегічних напрямків цілеспрямованого управління окремими видами внутрішніх ризиків запропонований науково-методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системі багатокритеріальних оцінок дев'яти груп внутрішніх ризиків (інформаційних, ресурсних, організаційних, товарних, цінових, збутових,

логістичних, комунікаційних, кадрових) та дозволяє визначити стратегічні напрями цілеспрямованого управління ними з урахуванням змін внутрішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі. Аналіз результатів оцінки дозволив зробити висновок про те, що для 56% підприємств роздрібної торгівлі характерним є критичний рівень внутрішнього ризику, для 43,75% - допустимий. У 2023 році лише для 40% підприємств роздрібної торгівлі характерна тенденція зниження рівня внутрішнього ризику.

9. Для визначення рівня ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі запропоновано тривимірну модель. Обґрунтовано, що відносний рівень ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі може бути оцінений у певний проміжок часу, а в інший часовий інтервал допустимі значення концептів можуть бути змінені під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх ризикоутворюючих чинників.

10. З метою оцінки рівня ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі розроблено науково-методичний підхід до інтегральної оцінки рівня ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі, сформованого на основі комплексних оцінок зовнішніх та внутрішніх ризиків, інтерпретація якого дозволяє забезпечити своєчасну реакцію підприємства роздрібної торгівлі на ризикові ситуації в умовах обмеженості часу на прийняття управлінських рішень. Узагальнення результатів інтегральної оцінки ризикостійкості, дозволило зробити загальний висновок про те, що ускладнення умов функціонування підприємств роздрібної торгівлі створює певні бар'єри та труднощі у забезпеченні її високого рівня. Кількість підприємств, для яких характерним є низький рівень ризикостійкості залишається достатньо значною (66,67% - група М та 60% група Р), що свідчить про досить широкий спектр ризикоутворюючих факторів та посилення сили їх впливу на всі сфери діяльності підприємства.

Основні результати розділу опубліковано в працях автора [114-117].

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

#### **3.1. Формування сучасної системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі**

Сучасне організаційне середовище, що ускладнюється, прогресуюча цифровізація, поява нових стійких бізнес-моделей, виникнення нових пандемій змушують менеджмент підприємств роздрібною торгівлі подивитись на управління ризиками по-новому. Не можна керуватися лише концепцією оперативного управління поточною ризиковою ситуацією. Важливо бачити перспективи розвитку підприємства роздрібною торгівлі при різних впливах ризиків. Тому стратегічне управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі має здійснюватися на основі стратегічного підходу. Мета стратегічного управління ризиками повинна полягати в тому, щоб швидко, цілеспрямовано та послідовно реагувати на виникнення різних зовнішніх та внутрішніх ризиків. Тільки цілісне уявлення про ризикову ситуацію в підприємстві роздрібною торгівлі дозволяє розробити та прийняти правильну стратегію розвитку підприємства.

Стратегічне управління ризикостійкістю означає перспективні дії на основі зібраної інформації та оцінки економічних тенденцій. Управління ж операційними ризиками пов'язане з конкретними ключовими показниками та, по суті, включає ідентифікацію, оцінку, управління та контроль ризиків. Таким чином, загрози можуть бути ефективно обмежені, знижені, а у кращому випадку – запобігли. Зрештою, стратегічна та оперативна складові разом утворюють самодостатню систему, яка має переваги. Вона є основа для прийняття підприємницьких рішень та довгострокової безпеки за рахунок збалансованості можливостей та ризиків. Володіння інструментарієм стратегічного управління ризикостійкістю дає суб'єкту підприємництва можливість адекватно реагувати на загрози через розробку та реалізацію ефективних стратегій поведінки, здійснення відповідних заходів.

Питання стратегічного управління ризиками підприємства достатньо широко висвітлені у сучасній науковій літературі. Проблеми стратегічного управління ризиками підприємства розглядаються такими вітчизняними вченими: О.В. Шепеленко [19], Т.В. Цвігун [31], Г.Л. Матвієнко-Біляєвої [33], В.В. Дергачової, Ю.В. Рудніцької [34], О. Кучмієва [37], Т.О. Гусаковської, Л.А. Рибалко-Рак, Л.П. Поставної [41], Н.Ю. Подольчак [49], В.В. Самойленко [75], М.В. Савченко, Ю.В. Солоненко [83], Л.А. Сарана, О.В. Білан, І.М. Бітюк [84], Е.І. Данілової [99], І.О. Горго [108], О.В. Топоркової, Н. С. Акімової, Т.А. Наумової [124], Г. П. Гончар [130] та інших. Аналіз праць, , показує, що більшість наявних наукових джерел фрагментарно висвітлює окремі проблеми стратегічного управління ризиками, залишається низка невирішених питань, пов'язаних з оптимізацією системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, які враховують їх галузеву специфіку. Це актуалізує удосконалення методичного забезпечення управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі.

Стратегічне управління ризикостійкістю охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства роздрібної торгівлі та мінімізацію можливих збитків у процесі його діяльності [118, с. 19]. Обов'язковою умовою дієвої системи стратегічного управління ризикостійкістю є дотримання наступних принципів: «усвідомлення ухвалення ризиків; особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту; точна формулювання мети управління ризиками; достовірність, об'єктивність, точність, надійність інформації; охоплення управління ризиком на всіх ієрархічних рівнях управління; незалежність управління окремими ризиками; мінімізація величини можливих ризикових подій та ступінь їх впливу; облік чинника часу у управлінні ризиками» [119, с. 69.].

Необхідною умовою розвитку підприємства роздрібної торгівлі, діяльність якого характеризується підвищеною ризикованістю, є створення та вдосконалення системи стратегічного управління ризикостійкістю, що дозволяє виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати різні ризики. Механізм

прийняття рішень повинен не лише визначати ризик, а й дозволяти оцінювати, які ризики і якою мірою підприємство роздрібною торгівлі може взяти на себе, а також визначати, чи виправдає очікувана прибутковість відповідний ризик. Виправданий або допустимий ризик - необхідна складова стратегії та тактики ефективного управління підприємством роздрібною торгівлі.

Зазначені вище причини дозволяють стверджувати, що досягнення підприємством роздрібною торгівлі цільових стратегічних векторів розвитку можливе лише за умови формування ефективної системи стратегічного управління ризикостійкістю, практична реалізація якої сприятиме не лише забезпеченню нівелювання негативного впливу ризиків на діяльність підприємства роздрібною торгівлі та контролю ризикових ситуацій, а й створює можливість мінімізації фінансових втрат, пов'язаних з негативним проявом ризиків.

Система управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, як і будь-яка соціально-економічна система, ґрунтується на певному підході. Проведене дослідження питань управління ризиками (п.п. 1.1) показало, що існуючі в даний час наукові підходи до визначення елементів системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі доцільно об'єднати у три групи:

1) функціональний підхід [19, 29, 120, 121, 123] - є найбільш поширеним і розглядає систему управління ризикостійкістю як сукупність низки функціональних підсистем (від 5 до 12). Найбільшого поширення в сучасних умовах господарювання набуло виділення таких підсистем як: планування ризику, виявлення та оцінка можливих ризиків у процесі здійснення діяльності; об'єктивна оцінка ймовірності настання ризикових випадків у процесі реалізації управлінських рішень та прогнозування рівня можливих втрат; забезпечення мінімізації впливу ризику щодо цільових орієнтирів розвитку підприємства; розробка найприйнятніших шляхів нейтралізації ризиків; забезпечення мінімізації можливих фінансових втрат підприємства у разі настання ризикової події.

2) компонентний похід [34, 49, 71, 127] - передбачає розгляд системи управління ризикостійкістю як сукупності компонентів (принципи, методи, стилі, технології управління, структура), що забезпечують базис у сфері управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі.

3) процесний підхід [31, 40, 125] – система управління ризикостійкістю розглядається як сукупність логічного, послідовного та взаємопов'язаного комплексу дій, що перетворюють ряд даних на вході щодо можливого впливу ризиків у ряд даних на виході для іншого процесу з використанням сучасних методологій, технологій та нотацій моделювання. Процес управління ризикостійкістю є складним процесом, який здійснюється у певній послідовності: визначення та оцінка ризику, ідентифікація джерел та умов виникнення ризику, класифікація ризиків, визначення критеріїв та методів оцінки ризикостійкості, обґрунтування принципів та методів управління ризиками.

Процесний підхід дозволяє системно представити етапи розробки управлінського рішення щодо управління ризикостійкістю (збору, обробки та узагальнення різнорідної інформації про діяльність підприємства та впливу ризикостворюючих чинників) з урахуванням інтересів учасників та зацікавлених сторін бізнес-процесу. Наочно модель управління бізнес-процесом управління ризикостійкістю представлена на рис. 3.1.

Системна постановка завдання управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі полягає у виборі найкращої альтернативи з організації бізнес-процесу з погляду цілей підприємства загалом, за умови задоволення вимог зацікавлених сторін та на основі обліку в режимі реального часу ризиків, що виникають окремих етапах бізнес-процесу «управління ризикостійкістю». Її відмінні риси представлені в розрізі циклу Шухарта-Демінга (позначається аббревіатурою P-D-C/S-A (Plan-Do-Check/Study-Act)).

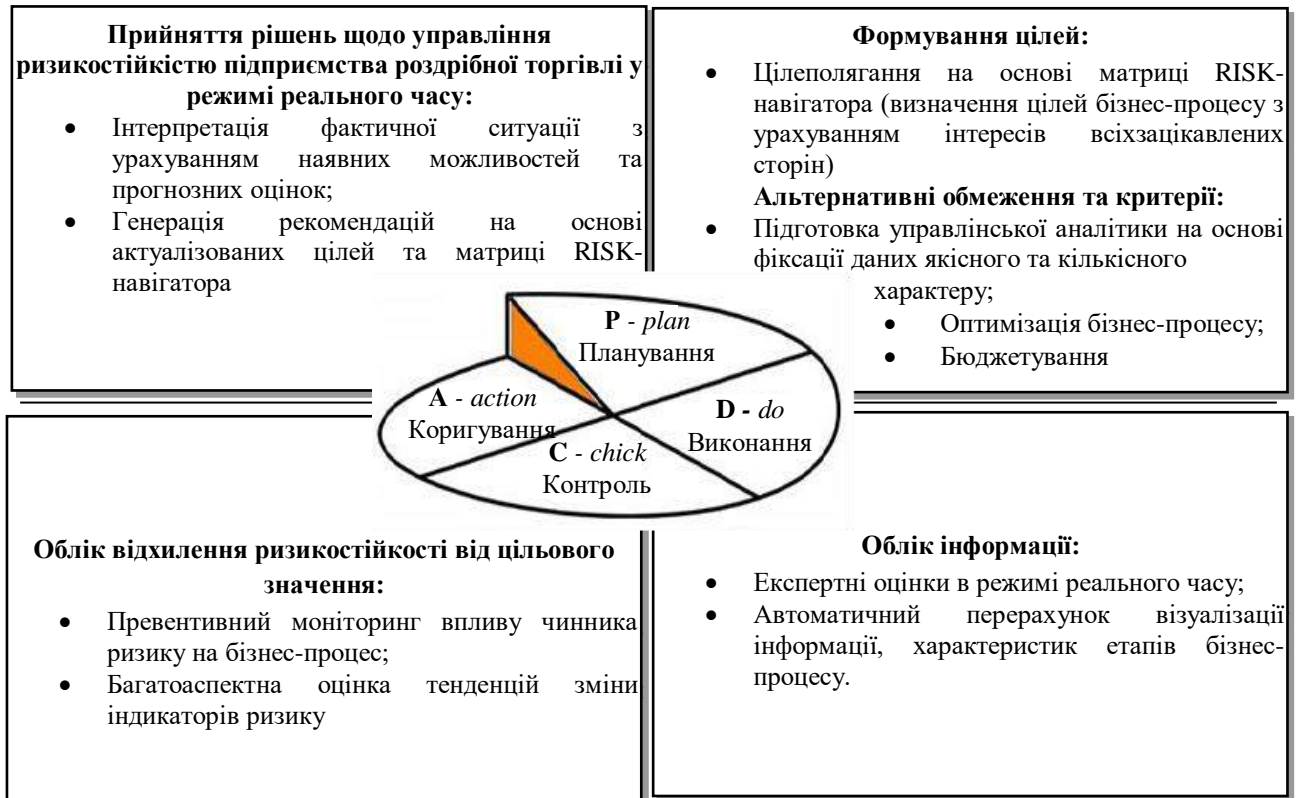


Рис. 3.1. Модель управління бізнес-процесом «управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі»

Джерело: розроблено автором на основі джерел [31, 40, 125]

Перша група змін пов'язана з постановкою цілей, формуванням альтернатив, обмежень та критеріїв вибору, власне вибором оптимальної альтернативи. Цілепокладання здійснюється шляхом верифікації каркасу цілей та матриці RISK-навігатора, при цьому цілі бізнес-процесів визначаються з врахування інтересів усіх учасників та зовнішніх зацікавлених сторін. Для формування безлічі альтернатив та обмежень використовуються всі доступні відомості. Для підготовки управлінської аналітики фіксуються дані якісного та кількісного характеру. В умовах значної невизначеності суттєву роль відіграють формалізовані експертні знання, тому оптимізація бізнес-процесів здійснюється з урахуванням експертних оцінок ступеня ризику.

Друга група змін пов'язана з урахуванням поточної діяльності динаміці. Пропонується організувати постійний експертний моніторинг факторів ризику



та вносити корективи оцінок ризиків різних етапів бізнес-процесу в режимі реального часу, забезпечуючи при цьому автоматичний перерахунок інтегральної оцінки ризикостійкості. Тут важливо забезпечити візуалізацію інформації, що характеризує етапи бізнес-процесу, а сама різнотипна кількісна та якісна інформація, в т.ч. експертна, винна збиратися, оброблятися та узагальнюватися із застосуванням інтелектуальних технологій [60-65].

Третя група пропонованих змін пов'язана із забезпеченням автоматичного розрахунку відхилень фактичних даних рівня ризикостійкості від очікуваних. Пропонується організувати превентивний моніторинг впливу факторів ризику на тенденції реалізації бізнес-процесу, опрацьовуючи для отримання оцінок рівня ризикостійкості за етапами бізнес-процесу та інтегральної оцінки.

Четверта група змін зумовлена пропозиціями: інтерпретувати ситуацію з урахуванням фактичного стану та прогнозних оцінок; генерувати рекомендації на основі актуалізованих до нового поточного моменту цілей та матриці RISK-навігатора. Отже, модель управління ризикостійкістю (рис. 3.1) окреслює всі класичні етапи управлінського циклу, розкриває особливості управління підприємством роздрібною торгівлі як складної системи в умовах неповноти, мінливості та неточності даних, а також створює можливість оцінювання як окремих етапів бізнес-процесу, так і бізнес-процесу в цілому основі вимірів різномірної інформації. Таким чином, процесний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі забезпечує єдність і пов'язаність узагальнюючих та детальних показників в єдину, адекватну в будь-який момент часу модель.

Згідно з методологією COSO, «...система управління ризиками – це процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії та зачіпає всю виробничо-фінансову діяльність підприємства» [126]. Процес управління ризиками спрямований на виявлення потенційних ризикових подій, які можуть здійснювати негативний вплив на організацію та управління, а також контроль

допустимого рівня ризику. Інтеграція управління ризиками в процеси планування, управління та контролю (згідно з концепцією) дозволяє передбачати та завчасно реагувати на ризики, більш ефективно враховувати очікування зацікавлених сторін та адаптуватися з урахуванням постійно змінних умов ведення бізнесу, використовуючи можливості, що виникають. Такий підхід створює можливість не тільки своєчасного виявлення та оцінки ризиків, а й дозволяє в процесі їх аналізу враховувати загальні цілі підприємства роздрібною торгівлі, а також систематично проводити комплексну діагностику ризиків, що сприяє своєчасному виявленню нових видів ризиків та доопрацюванню контрольних заходів щодо виявлених раніше з метою підтримки цільового рівня ризикостійкості.

Цифровізація радикально змінила спосіб ведення бізнесу в середовищі, що змінюється з безпрецедентною швидкістю, розширила сфери комунікації з онлайн-покупцями, онлайн-постачальниками, де головними перевагами є швидкість отримання інформації, її масштабність. У новому цифровому середовищі з'являються нові види ризиків – цифрові (digital-ризик). Це зумовлює потребу раціонально оцінювати власні цифрові ризики, переформатувати комплекс програм та заходів таким чином, щоб вони не перешкоджали реалізації інноваційної політики підприємства роздрібною торгівлі.

Персонал, постачальники та стейкхолдери підприємств роздрібною торгівлі сьогодні працюють із конфіденційною інформацією, витік якої може призвести до негативних наслідків, у тому числі значних фінансових втрат. Загроза безпеці кіберпростору (зокрема потенційна можливість розкрадання секретної інформації) стає досить серйозною проблемою. Віртуальний простір, з одного боку, розширює можливості розвитку підприємства роздрібною торгівлі, з іншого - застосування технологій цифрової економіки, будучи чинником розвитку та вдосконалення діяльності підприємств, одночасно породжує нові ризики.

Так, наприклад, завантаження файлів персоналом підприємства роздрібною торгівлі з мережі Інтернет, що містять віруси або шкідливе програмне забезпечення зумовлює ризик вірусного інфікування інформації.

Сучасний цифровий світ, для якого характерне зростання соціальних медіа, смартфонів, дозволяє цільовій аудиторії бачити та критикувати кожен крок підприємства роздрібною торгівлі. Соціальні мережі стали невід'ємною частиною цифрового життя. Підприємства використовують соціальні медіа у багатьох функціональних галузях свого бізнесу, витягують із цього численні переваги та вигоди: починаючи від конкурентної розвідки до підвищення впізнаваності бренду. Підприємства роздрібною торгівлі активно використовують соціальні медіа для моніторингу ринку, відстеження дій замовників, що дозволяє їм відстежувати зміни у зовнішньому середовищі, швидко адаптуватися та завчасно коригувати стратегію. Соціальні медіа є цінним каналом зв'язку зі споживачами та засобом відстеження громадської думки.

Разом про те, соціальні мережі несуть у собі певний спектр ризиків. Так, інформацію, опубліковану в мережі Інтернет, дуже складно знищити, оскільки її завжди можна знайти через інтернет-пошуковик, переслати та розділити посиланням з іншими користувачами. Згідно з дослідженням «Deloitte», 27% співробітників компаній не оцінюють можливі ризики перед публікацією коментарів, фотографій чи відеоматеріалів [128]. Негативні відгуки покупців у соціальних мережах про асортимент і якість продукції, яку реалізує підприємство роздрібною торгівлі, про торговельне обслуговування несуть у собі репутаційний ризик (завдання шкоди репутації та бренду з боку соціальних медіа), який може суттєво вплинути на зниження споживчої лояльності до торговельного підприємства та його конкурентоспроможність.

Недостатній контроль з боку підприємства роздрібною торгівлі над контентом може спричинити ризики, пов'язані з інформаційною безпекою – ризик втрати контролю над інформаційними потоками, що пов'язують підприємство роздрібною торгівлі з ринками збуту, ризик інформаційних атак веб-додатків, низку інших ризиків.

Таким чином, високий рівень загроз, зумовлених цифровими ризиками, потребує фокусування уваги на розробці програми заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки підприємства роздрібною торгівлі.

Сучасне ризикоорієнтоване суспільство – це продукт не лише усвідомлень наслідків наукових та технологічних досягнень. Його насіння міститься в розширенні дослідницьких можливостей і самого знання [129]. Цифрові ризики необхідно не тільки ідентифікувати, а й оцінювати в комплексі з іншими їх видами (товарним, ціновим, конкурентним, організаційним, збутовим, ресурсним, інформаційним та ін.), а й враховувати при розробці комплексу стратегічних програм та заходів. Ряд вчених [130-134] фокусують увагу на тому, що в даних умовах, саме компетенції персоналу один із найважливіших чинників ефективного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі. Підприємства роздрібною торгівлі, які можуть ідентифікувати, створювати, розвивати та захищати ключові ризик-компетенції, найбільш ймовірно демонструють кращі результати порівняно з конкурентами.

Результативність роботи будь-якого кваліфікованого фахівця, сьогодні багаторазово зростає завдяки технологіям роботи із структурованою цифровою інформацією. Цифрова економіка ґрунтується на тому, що інформація та технології стають доступними завжди і скрізь за рахунок мобільності та високої технологічності, що призводить до нових форматів взаємодії. Аналітика ризиків стає інтелектуальною та точковою [134, с.47].

Разом з тим, жодне підприємство роздрібною торгівлі може мати у своєму штаті компетентний персонал, здатний працювати в digital-напрямку діяльності. Це, у свою чергу, породжує такий вид ризику як ризик «пробілу» в кадровому потенціалі, пов'язаний з обмеженими компетенціями персоналу (або їх відсутністю) у галузі цифровізації.

Таким чином, процес цифрової трансформації бізнесу зумовлює появу нових загроз та розширює спектр ризиків, які мають враховуватись при обґрунтуванні стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі.

Слід зазначити, що система стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі повинна мати інструменти побудови структурованого бачення майбутнього та вирішення проблеми пов'язаної з цим невизначеності. Здійснення стратегічного ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі створює можливість прийняття раціональних рішень на основі наявної інформації, незалежно від того, наскільки повною вона є. Парадигма стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі можна представити як взаємозалежність між такими параметрами: вигода від діяльності, сполученої з ризиком, витрати на запобіжні заходи та потенційний вплив ризику. Взаємозалежність цих параметрів наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Парадигма стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: авторська розробка

Як тільки встановлені цілі управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, визначені ризики, а запобіжні заходи реалізовані, зміна будь-якого з цих параметрів зазвичай призводить до зміни двох інших. Можливі наступні сценарії:

- якщо метою підприємства роздрібної торгівлі є скорочення витрат на запобіжні заходи, такий крок спричинить збільшення потенційних збитків, тобто

збитків понесених у разі настання ризикової події. Це одночасно зменшує очікувану вигоду;

- рішення про зниження потенційних витрат обов'язково призведе до підвищення вартості запобіжних заходів (більш безпечні технології можуть бути дорожчими). За інших рівних умов це також зменшить очікувану вигоду;

- там, де немає ризику, немає прибутку, і навпаки. Чим амбіційнішими є цілі, тим вищі ризики. Тому рішення про збільшення очікуваної вигоди приведе до зростання потенційних витрат і, отже, до дорожчих запобіжних заходів.

Інструменти управління ризикостійкістю створюють можливість здійснювати раціональний вибір із низки альтернатив у цьому трикутнику. Іншими словами, рівень досягнення бажаної мети регулювання залежить від витрат на запобіжні заходи та відмови від очікуваної вигоди з однієї чи кількох сфер діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

У міжнародній практиці для організації системи управління ризиками розроблено методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM), створює можливість «...виявлення потенційних ризикових подій, які можуть впливати на організацію та управління діяльністю підприємства, а також контрольні заходи за не перевищенням допустимого рівня ризику» [135].

Заслуговує на увагу PPRR підхід, який був запропонований П. Роджерс «...для запобігання, готовності, реагування та відновлення діяльності внаслідок надзвичайних ситуацій» [138, с. 4]. PPRR-модель (або циклічна модель) управління [138, с. 55] включає чотири елементи (рис. 3.3):

$P_1$  – попередження впливу ризиків на діяльність підприємства роздрібною торгівлі;

$P_2$  – підготовка до ризиків;

$R_3$  – реакція на ризик;

$R_4$  – відновлення діяльності (забезпечення високого рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі).

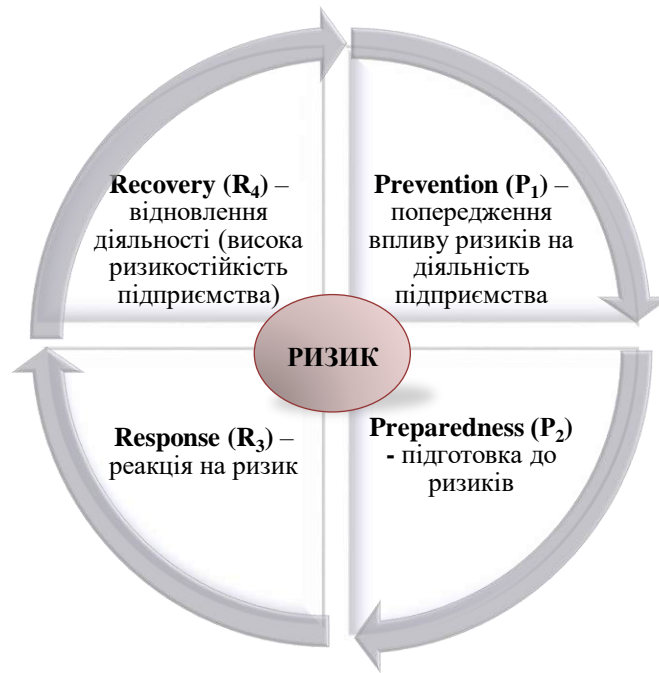


Рис. 3.3. PPRR-модель стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором за джерелом [138]

PPRR-моделі (рис. 3.2) є дієвим інструментом для розробки детального плану стратегічного управління ризиками. PPRR-модель створює можливість розробити заходи для зменшення або усунення ймовірності або наслідків прояву ризику, здійснити аналіз та провести оцінку вплив кожного ризику та визначити пріоритетність тих ризиків, які мають найімовірніший і найбільш значний вплив, враховувати критичні види діяльності бізнесу, які є ключовими для стратегічного розвитку. Завдяки практичній реалізації цієї моделі ризики підприємства роздрібної торгівлі будуть передбачені, а збитки будуть обмежені [140].

З метою своєчасного виявлення дестабілізуючих факторів, ідентифікації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, визначено основні етапи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі (рис. 3.4).

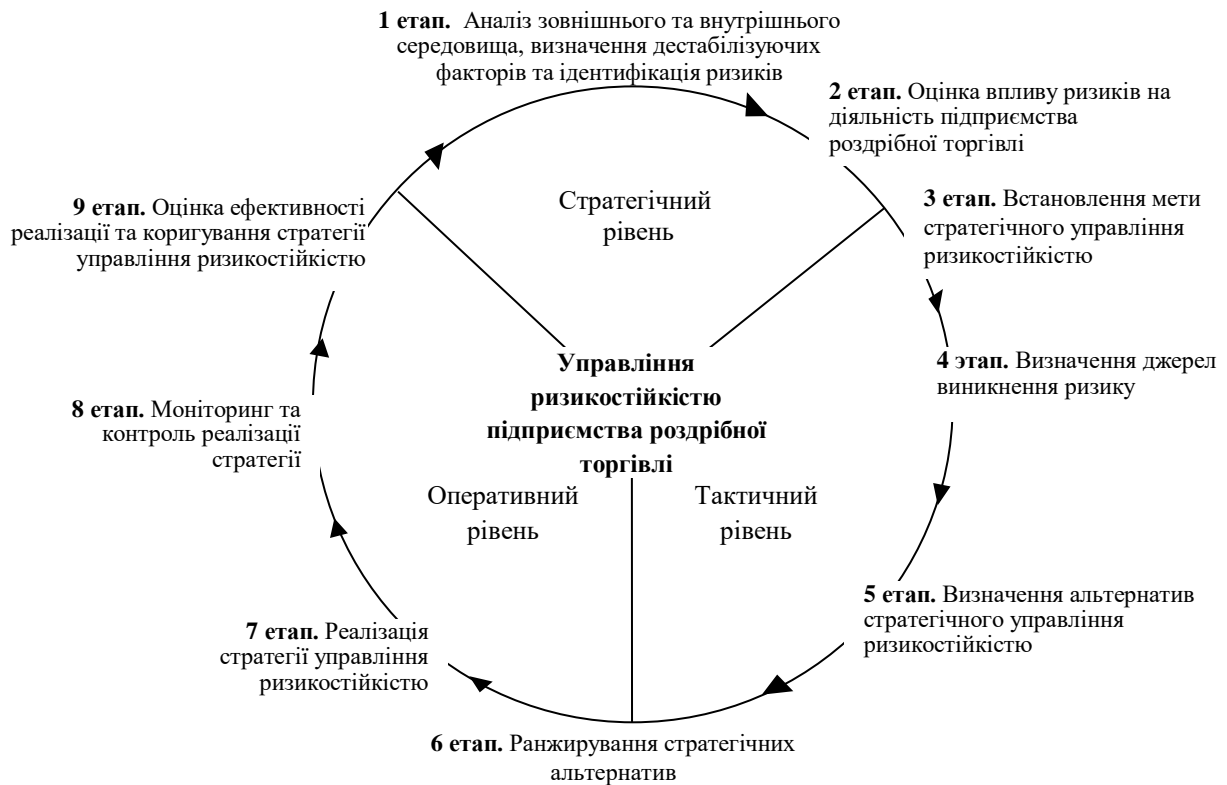


Рис. 3.4. Основні етапи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором

Реалізація кожного етапу стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі (рис. 3.4) вимагає відповідної інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень. Ураховуючи на загальні вимоги до формування систем [60-63], формально інформаційна система управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі може бути задана у вигляді кортежу її структурних елементів та представлена у вигляді наступної моделі:

$$IS^{SUR} = \{D, T, C, Z, R, I, F\} \quad (3.1)$$

де,  $IS^{SUR}$  – інформаційна система стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі;



$D = \{d_1, d_2, \dots, d_j\}$  – сукупність документів, де  $D_1$  – множина вхідних документів,  $D_2$  – множина внутрішніх документів,  $D_3$  – множина вихідних документів;

$T = \{t_1, t_2, \dots, t_m\}$  – множина типів стратегічних документів;

$C = \{c_1, c_2, \dots, c_p\}$  – вектор споживачів інформації (підрозділів підприємства роздрібною торгівлі);

$Z = \{z_1, z_2, \dots, z_m\}$  – множина функціональних завдань стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі;

$R = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}$  – множина інформаційних ресурсів (інформаційні системи та пакети прикладних програм) необхідні для стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі;

$I = \{i_1, i_2, \dots, i_k\}$  – множина інформаційних потоків в системі стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, що містить сукупність відомостей про зовнішнє та внутрішнє середовище, яка підлягає переробці та зберіганню в інформаційній системі;

$F$  – безліч зв'язків між елементами  $D, C, Z, R$ .

Запропонована інтегрована модель дозволяє у єдиної предметної площині кількісні і якісні характеристики, що визначають стан системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі і дозволяє узгодити вихідні дані у єдиних оцінних індикаторах.

Таким чином, стратегічне управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі є науково-обґрунтованим планом дій, заснованим на прийнятті ефективних управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ризикостійкістю, що дозволяє нівелювати загрозою недоотримання прибутку внаслідок дії зовнішніх та внутрішніх чинників, які негативно впливають на процеси реалізації продукції та її просування на ринку та лояльність покупців та досягнення за рахунок цього намічених стратегічних цілей та формування стійких конкурентних переваг.

Запропонований організаційно-методичний підхід до формування системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі створює можливість оперативно та своєчасно реагувати на зміни бізнес-середовища, виявляти джерела ризику, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між чинниками ризику та його наслідками, аналізувати і доводити відповідну інформацію про ризик до осіб, які приймають стратегічні рішення.

Основою для вирішення завдань стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі має стати надійна інфраструктура даних, оскільки якість та повнота вихідних даних для розрахунків та аналізу є обов'язковою умовою прийняття ефективних управлінських рішень. Враховуючи на це, актуалізується питання розробки інтегрованої функціональної моделі інформаційного забезпечення системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі.

Для побудови сучасної інтегрованої функціональної моделі інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень щодо управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (рис. 3.5) нами було використано методологію IDEF0, прийняту в стандарті ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови [54] та ISO 9001: 2000 [139] Міжнародної Організації зі Стандартизації, як рекомендації щодо стандартизації в галузі інформаційної підтримки життєвого циклу продукції. Основна перевага функціональної моделі полягає у візуалізації логічного взаємозв'язку всіх інформаційних процесів моделі [141, с. 86].

Практична реалізація розробленої інтегрованої функціональної моделі інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень щодо управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (рис. 3.5) можлива за умови раціонального використання ресурсів, здібностей та компетенцій у кожному процесі торговельного підприємства. Цей взаємозв'язок представлена на рис. 3.6.

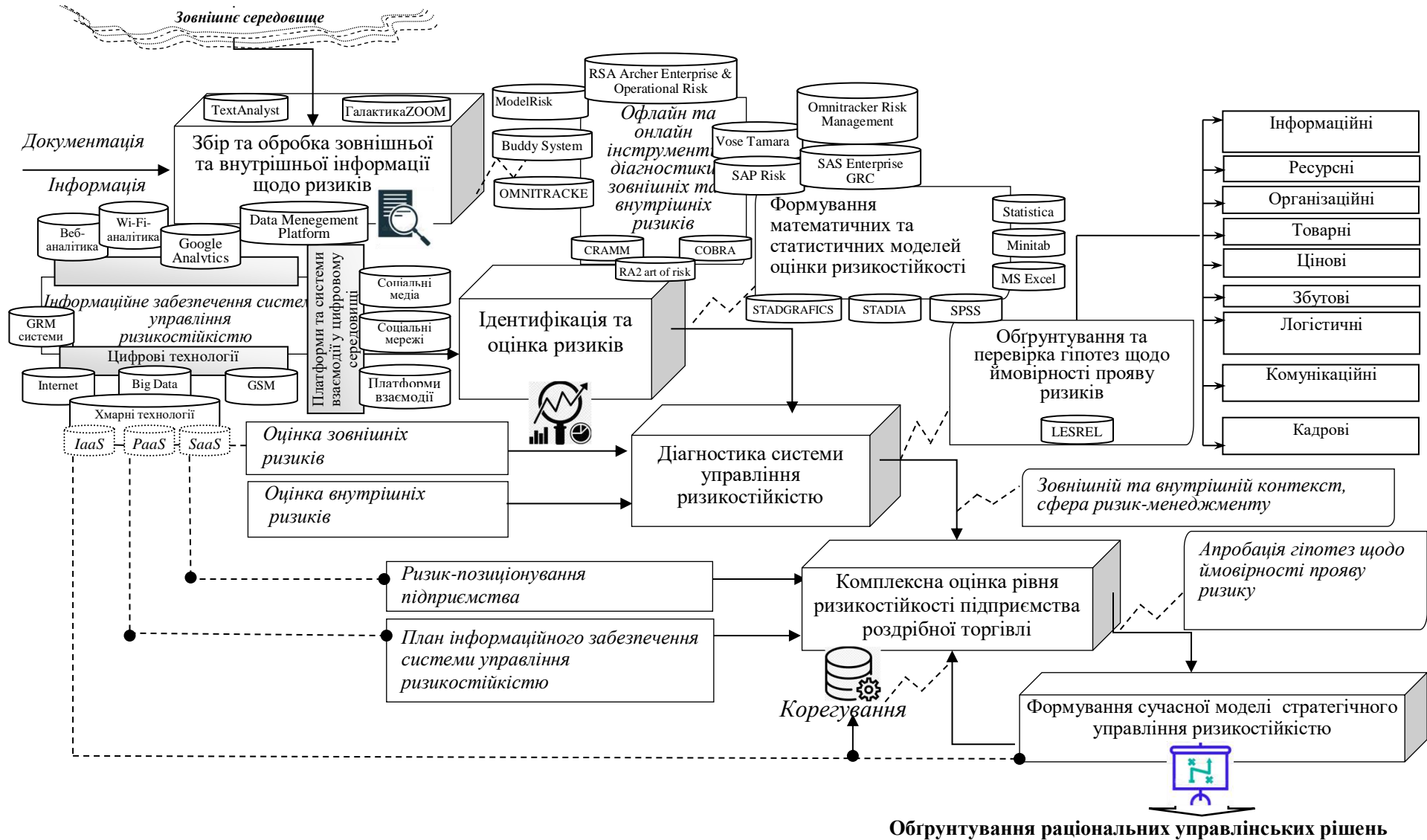
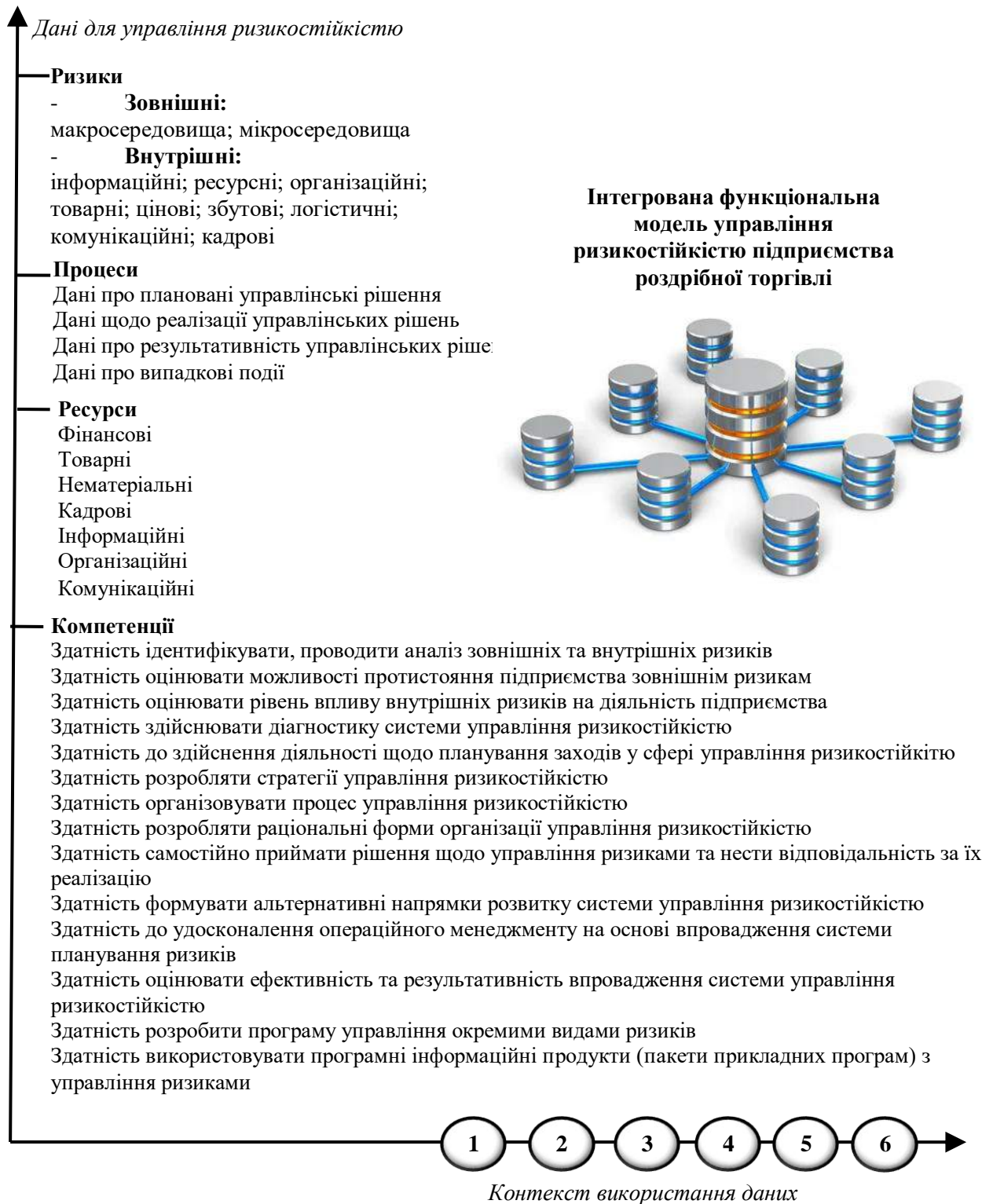


Рис. 3.5. Інтегрована функціональна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень щодо управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі

Джерело: авторська розробка



**Умовні позначення :**

1 – ідентифікація та аналіз ризиків; 2 – аналіз альтернативних методів управління ризикостійкістю; 3 - вибір методів управління ризикостійкістю; 4 - вибір методу управління ризиками; 5 - практичне застосування обраного методу управління ризикостійкістю; 6 – моніторинг результатів та вдосконалення системи управління ризикостійкістю

**Рис. 3.6. Модель взаємозв'язку ризиків, процесів, ресурсів та компетенцій в інтегрованій інформаційній системі управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі**

Джерело: авторська розробка

Наведена на рис. 3.6 інтегрована функціональна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень з управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, яка, на відміну від існуючих, забезпечує поетапну логічну реалізацію основних етапів процесу управління ризиками підприємства роздрібною торгівлі (ідентифікація, діагностика, регулювання) на основі використання альтернативних програмних продуктів, систем цифрової аналітики та інформаційних платформ взаємодії у цифровому середовищі.

Для вирішення основних проблем практичного впровадження системи стратегічного управління ризикостійкістю в систему управління підприємством роздрібною торгівлі, розроблено структурно-логічну модель стратегічного управління ризикостійкістю (рис. 3.7), яка, на відміну від існуючих розробок, передбачає врахування рівня ризикостійкості, рівня зрілості системи управління ризикостійкістю та рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, та дозволяє на основі порівняння можливих стратегічних альтернатив визначити оптимальний тип стратегії управління ризикостійкістю (ескалації, компенсаційна, імпульсивна, інтегрована).

Результатом теоретичного дослідження є визначення особливостей управління ризиками підприємства роздрібною торгівлі, визначення основних структурних елементів інформаційної системи управління та побудова концептуальної моделі управління ризикостійкістю. Аналітичний базис управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі передбачає: оцінку зовнішніх ризиків; оцінку внутрішніх ризиків (на основі серії матриць RISK-навігатора); визначення рівня загрози внутрішніх ризиків; інтегральну оцінку рівня ризикостійкості.

Стратегічна компонента, представленої структурно-логічної моделі управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, передбачає: обґрунтування парадигми стратегічного управління ризикостійкістю; розробку PPRR-моделі стратегічного управління ризикостійкістю; розробку інтегрованої функціональної моделі інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень щодо управління ризикостійкістю підприємства; формування моделі взаємозв'язку ризиків, процесів, ресурсів та компетенцій в інтегрованій інформаційній системі управління ризикостійкістю.



Рис. 3.7. Структурно-логічна модель стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібно торгівлі

Джерело: авторська розробка

Імплементация розробленої структурно-логічної моделі слід створює можливість модифікації моделі стратегічного розвитку підприємств роздрібно торгівлі в умовах ризику на основі теорії ігор, здійснити вибір оптимальної

стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі та визначити стратегічні вектори ризикоорієнтованого розвитку підприємства роздрібною торгівлі.

Розроблена структурно-логічна модель управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі узгоджена із загальною стратегією розвитку та дозволяє на основі порівняння можливих стратегічних альтернатив визначити вектор цільових орієнтирів забезпечення стійкого розвитку підприємства роздрібною торгівлі в умовах ризику.

### **3.2. Моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах змін та ризику на основі теорії ігор**

Розвиток вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі в сучасних умовах є достатньо складним, оскільки ці процеси відбуваються за умов неоднозначності та невизначеності, неповної чи недостовірної інформації, тобто за умов ризику. Виступаючи елементом об'єктивної дійсності, повністю усунути ймовірність настання ризикових ситуацій у майбутніх змінах та розвитку підприємства роздрібною торгівлі неможливо. У зв'язку з цим є доцільним моделювання стратегічного розвитку роздрібною торгівлі в умовах ризику на основі використання ігрового моделювання.

Питання стратегічного управління та управління стратегічними змінами є предметом активних наукових дискусій вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа [120], Н.В. Коленди [123], І. Ю. Гришовой, Т.М. Гнат'євої [125], О. М. Сумець [141], Л. Анісімової, В. Балан [145], Д.К. Воронкова [146], О.О. Гайдей [147], О.Ю. Гусевої [148], Н.С. Приймак [149], Ю.О. Силкіної [150], В.І. Отенко, О.В. Гронь [151] та інших.

Теоретичні та прикладні аспекти застосування математичних та статистичних методів дослідження діяльності підприємств в умовах ризику, в т.ч. математичного аналізу та програмування, економічної статистики, теорії нечітких множин, теорії ігор та ін. є об'єктом вивчення таких вчених, як: О.В. Раєвневої [55], Є.І. Ткач, В.П. Сторожук [103], Н. Ф. Петрової [106], О.О.

Захаркіна [110], В. А. Цопа [145], Л. Анісімової, В. Балан В. [145], С.І. Колесник [153], П. І. Бідюк, О. П. Гожий [154], Т.А. Желдак, Л.С. Коряшкіної, С.А. Ус [155], Л.А. Заде [156], Е. Дисидью, Дж. Сомасундарам [158] та ін. Проте окремі питання, що стосуються моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах змін та ризиків, залишаються недостатньо розкритими та вимагають удосконалення.

Функціонування та розвиток будь-якого підприємства роздрібної торгівлі обов'язково несе в собі елементи гри, в якій закладено зв'язок між двома видами невизначеності: випадковістю та вибором. Для обґрунтування оптимальних рішень щодо розвитку підприємства роздрібної торгівлі за умов ризику, коли ймовірності можливих варіантів обстановки невідомі, використовуються спеціальні математичні методи, що розглядаються в теорії ігор. Застосування теорії ігор для обґрунтування оптимального рішення вимагає подання конфліктної ситуації у вигляді певної гри (матриці), яка за змістом і формою є економіко-математичною моделлю [154, 156].

Формулювання завдання в ігровій постановці процесу моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах стратегічних змін та ризиків пропонується проводити за допомогою певних етапів, представлених на рис. 3.8.

У процесі апробації розробленої економіко-математичної моделі для кожної групи підприємств роздрібної торгівлі побудовано платіжні матриці за двома параметрами (гравцями): видами предметних стратегічних змін (*параметр А*), які є альтернативними варіантами реалізації стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі (процесні, технологічні, структурні, культурні та кадрові) та рівням ризикових ситуацій (*параметр В*), в умовах яких відбуватимуться стратегічні зміни з урахуванням досягнутого рівня ефективності їх функціонування (мінімальний, малий, середній, високий, максимальний). Елементами платіжної матриці, що відображають різні комбінації зазначених параметрів, є прогнозні значення інтегральних показників



ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі за різними рівнями (табл. 3.1).

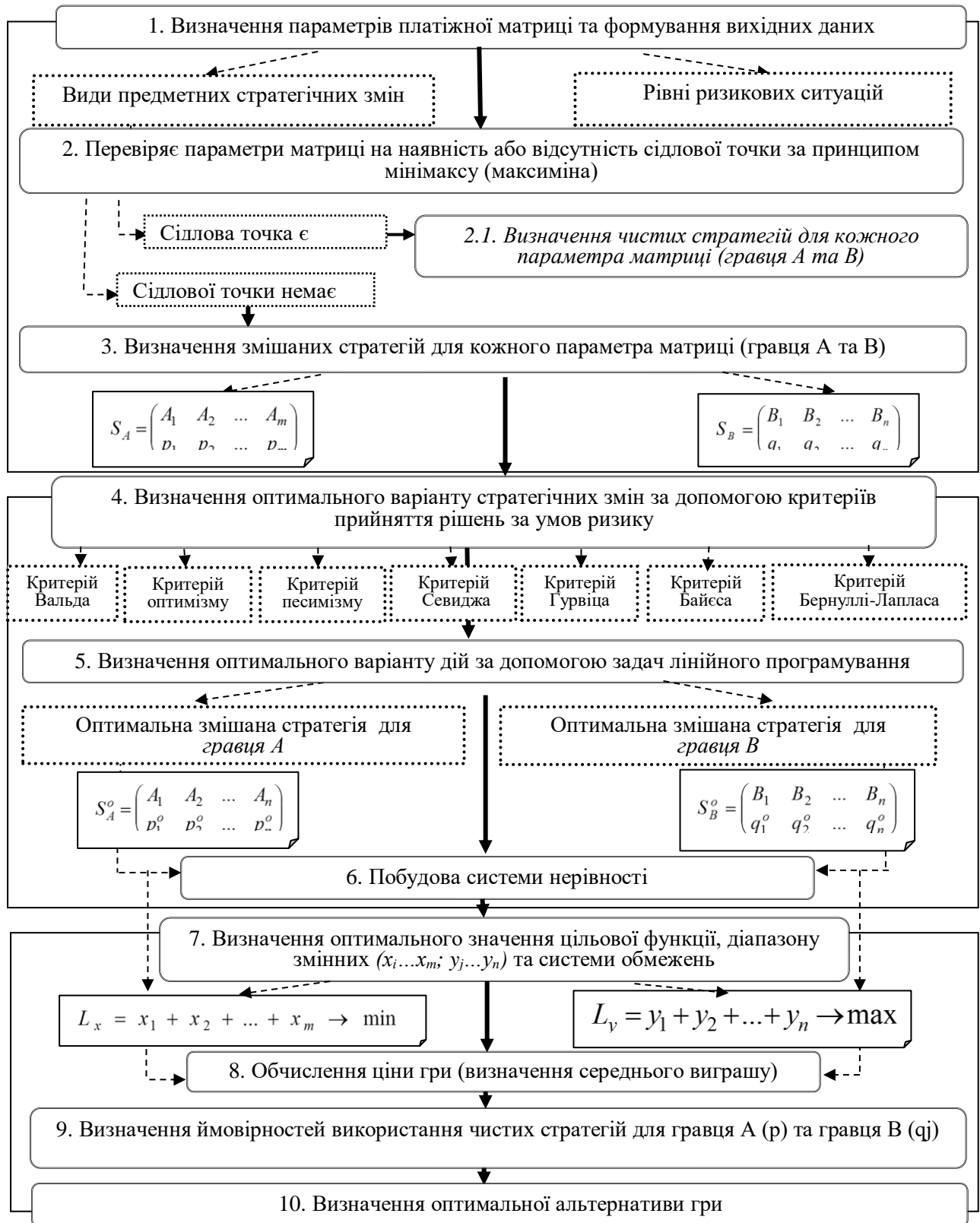


Рис. 3.8. Структурно-логічна схема процесу моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах стратегічних змін та ризиків на основі теорії ігор

Джерело: розроблено автором на основі джерел: [153-158]

Таблиця 3.1

**Вихідна платіжна матриця для моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах стратегічних змін та ризиків**

Види стратегічних змін		Рівні ймовірності виникнення ризикових ситуацій				
		мінімальний	малий	середній	високий	максимальний
		Високий рівень ефективності діяльності				
		<b>В 1</b>	<b>В 2</b>	<b>У 3</b>	<b>В 4</b>	<b>В 5</b>
процесні	<b>A1</b>	4,748	3,203	3,863	4,388	2,637
технологічні	<b>A2</b>	2,863	4,697	3,667	2,441	4,975
структурні	<b>A3</b>	3,976	3,832	5,274	2,740	2,956
культурні	<b>A4</b>	3,574	5,037	3,049	3,584	3,554
кадрові	<b>A5</b>	4,357	3,698	3,172	2,802	4,038
		Достатній рівень ефективності діяльності				
		<b>В 1</b>	<b>В 2</b>	<b>У 3</b>	<b>В 4</b>	<b>В 5</b>
процесні	<b>A1</b>	1,576	2,060	1,669	1,607	2,019
технологічні	<b>A2</b>	2,184	1,916	1,627	1,998	2,245
структурні	<b>A3</b>	1,720	1,597	2,379	1,700	1,617
культурні	<b>A4</b>	1,586	2,307	1,782	1,926	1,658
кадрові	<b>A5</b>	1,978	1,710	1,586	1,761	2,348
		Середній рівень ефективності діяльності				
		<b>В 1</b>	<b>В 2</b>	<b>У 3</b>	<b>В 4</b>	<b>В 5</b>
процесні	<b>A1</b>	1,473	1,267	1,195	1,401	1,483
технологічні	<b>A2</b>	1,288	1,545	1,226	1,370	1,205
структурні	<b>A3</b>	1,545	1,154	1,524	1,143	1,318
культурні	<b>A4</b>	1,401	1,360	1,452	1,226	1,432
кадрові	<b>A5</b>	1,308	1,494	1,421	1,277	1,215
		Граничний рівень ефективності діяльності				
		<b>В 1</b>	<b>В 2</b>	<b>У 3</b>	<b>В 4</b>	<b>В 5</b>
процесні	<b>A1</b>	0,597	0,762	0,628	0,948	0,865
технологічні	<b>A2</b>	0,659	0,989	0,587	0,731	0,649
структурні	<b>A3</b>	0,536	0,865	0,989	0,793	0,803
культурні	<b>A4</b>	0,834	0,690	0,577	0,525	0,968
кадрові	<b>A5</b>	0,773	0,608	0,855	0,968	0,587
		Низький (критичний) рівень ефективності діяльності				
		<b>В 1</b>	<b>В 2</b>	<b>У 3</b>	<b>В 4</b>	<b>В 5</b>
процесні	<b>A1</b>	0,371	0,299	0,422	0,381	0,268
технологічні	<b>A2</b>	0,494	0,381	0,299	0,433	0,288
структурні	<b>A3</b>	0,278	0,268	0,319	0,515	0,371
культурні	<b>A4</b>	0,268	0,433	0,350	0,391	0,484
кадрові	<b>A5</b>	0,443	0,330	0,268	0,402	0,309

Основним завданням вирішення матричної гри є визначення альтернативних видів стратегічних змін, які з певною ймовірністю дозволять отримати вигреш – оптимальний рівень ефективності (ціну гри) в умовах різних рівнів ризикових ситуацій [157, с. 127].

Наступним етапом процесу моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах стратегічних змін та ризиків є перевірка параметрів матриці на відсутність сідлової точки з метою можливості застосування в моделюванні змішаних стратегій.

Для цього доцільно розраховувати верхню та нижню ціни гри (виграші) за принципом максиміну (мінімаксу) за формулами [153-159] :

$$v_{ни} = \max_i \alpha_i = \max_i \min_j a_{ij}, j = \overline{1, n}, i = \overline{1, m} \quad (3.1)$$

$$v_{ви} = \min_j \beta_j = \min_j \max_i a_{ij}, j = \overline{1, n}, i = \overline{1, m}, \quad (3.2)$$

де  $v_{ни}, v_{ви}$  - відповідно нижня та верхня ціни гри (виграші);

$a_{ij}$  - елементи платіжної матриці.

У нашому випадку верхня і нижня ціни гри за всіма платіжними матрицями не збігаються  $v_{ни} \neq v_{ви}$ , тому гра сідлових точок не має. Тому з метою моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах стратегічних змін та ризиків запропоновано використовувати змішані стратегії. При цьому виграш, що відповідає оптимальному рішення гри, є середньою ціною гри ( $v$ ), який при змішаних стратегіях знаходиться в діапазоні [153-159]

$$v_{ни} \leq v \leq v_{ви}. \quad (3.3)$$

Отже, змішаною стратегією  $S_A$  гравця  $A$  є повний набір чистих стратегій  $A_1, A_2, \dots, A_m$  з ймовірностями їх застосування  $p_1, p_2, \dots, p_m$ , при цьому сума ймовірностей дорівнює одиниці:  $\sum_{i=1}^m p_i = 1$ . Змішана стратегія  $S_A$  гравця  $A$  записується як матриці [159, с. 194]:

$$S_A = \begin{pmatrix} A_1 & A_2 & \dots & A_m \\ p_1 & p_2 & \dots & p_m \end{pmatrix}, \quad (3.4)$$

де  $p_i \geq 0, i = \overline{1, m}, p_i$  - можливість використання чистої стратегії  $A_i$ ,

Аналогічно стратегію  $S_B$  гравця записують у вигляді матриці:

$$S_B^o = \begin{pmatrix} A_1 & A_2 & \dots & A_n \\ p_1^o & p_2^o & \dots & p_n^o \end{pmatrix}, \quad (3.5)$$

де  $q_j \geq 0, j = \overline{1, n}, \sum_{j=1}^n q_j = 1, q_j$  - можливість використання чистої стратегії  $B_j$ .

Змішані стратегії представляють економіко-математичну модель мінливої стратегії та тактики гравців (параметрів матриці), при якій вони не можуть

дізнатися заздалегідь про те становище, в якому їм доведеться опинитися. Перед кожною партією відбувається випадковий вибір однієї з чистих стратегій із певною ймовірністю. Гравці вибирають стратегії випадково і незалежно один від одного, тому гра має випадковий характер і сума виграшу теж встановлюється випадково.

Запропонований підхід до побудови економіко-математичної моделі на основі змішаних стратегій передбачає знаходження оптимального рішення щодо стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах стратегічних змін та ризиків за допомогою певних правил (критеріїв), що використовуються в теорії ігор: критерій Вальда, критерій оптимізму, критерій песимізму, критерій мінімаксного ризику Севіджа, критерію песимізму-оптимізму Гарвіца, критерію Байєса та критерію Бернуллі-Лапласа (табл. В.1) [155, с. 139; 157, с. 64]. Зазначені критерії можна використовувати по черзі, після обчислення їх значень серед кількох варіантів необхідно довільним чином виділити остаточне рішення. Це, перш за все, дозволяє зменшити суб'єктивний вплив на процес прийняття рішень та детальніше досліджувати внутрішній зміст даного процесу.

Використовуючи методики розрахунку критеріїв прийняття рішень в умовах ризику, на основі даних вихідної платіжної матриці за допомогою інструментів MS Excel (табл. 3.2) було визначено оптимальні рішення щодо стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах стратегічних змін та ризиків (табл. 3.6), виходячи з умови оптимального вибору, за якого хоча б за двома критеріями збігалися обрані альтернативи.

Було встановлено, що для групи підприємств із високим рівнем ефективності доцільно проводити процесні та технологічні стратегічні зміни в умовах середнього та високого ризику. Підприємства роздрібною торгівлі, для яких характерним є достатній, середній, граничний та низький (критичний) рівень ефективності повинні впровадити цілий комплекс стратегічних змін залежно від рівня ризикових ситуацій, що склався на момент прийняття рішення.

Таблиця 3.2

Результати розрахунку критеріїв прийняття рішень для підприємств роздрібною торгівлі для альтернативних видів стратегічних змін

Змішана стратегія (види стратегічних змін)	Критерій Вальда	Критерій оптимізму	Критерій песимізму	Критерій мінімаксного ризику Севіджа	Критерій песимізму-оптимізму Гарвіца	Критерій Байєса	Критерій Бернуллі-Лапласа	Кількість прийнятих рішень за різними критеріями	Альтернатива
<i>Високий рівень ефективності діяльності</i>									
процесні					3,13	3,75	3,67	3	A1B4
технологічні			2,37	1,89				2	A2B5
структурні		5,13						1	A3B3
організаційні	2,94							1	A4B3
кадрові								0	
<i>Достатній рівень ефективності діяльності</i>									
процесні			1,53					2	A1B2
технологічні	1,59			0,43	1,70	1,89	1,87	6	A2B1, A2B5
структурні		2,32						1	A4B3
організаційні								1	A5B3
кадрові								0	
<i>Середній рівень ефективності діяльності</i>									
процесні								0	
технологічні		1,51			1,253			2	A2B4
структурні		1,50	1,11					2	A3B3
організаційні	1,18			0,180		1,34	1,33	4	A4B3
кадрові								0	
<i>Граничний рівень ефективності діяльності</i>									
процесні	0,59				0,68			2	A1B2
технологічні		0,96			0,68			2	A2B2
структурні		0,96		0,29		0,77	0,78	4	A3B3
організаційні			0,51					1	A4B1
кадрові								0	
<i>Низький (критичний) рівень ефективності діяльності</i>									
процесні									
технологічні	0,29				0,34	0,37	0,38	4	A2B1
структурні		0,50	0,27					2	A3B5
організаційні			0,27				0,38	2	A4B5
кадрові			0,27	0,18				2	A5B1

Слід зазначити, що чим нижчим є рівень ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі, тим більше радикальні стратегічні зміни пропонується проводити, оскільки проблемні моменти та диспропорції виникають у різних напрямках його діяльності.

З метою підвищення об'єктивності результатів у поставленій матричній грі використано методи лінійного програмування, які дозволили побудувати систему нерівностей, визначити обмеження, встановити значення цільової функції та ціни гри.

Рішення матричної гри у змішаних стратегіях може бути зведено до вирішення кількох подвійних завдань лінійного програмування. Для цього було введено наступні позначення [155].

Нехай задана матрична гра  $m \times n$  платіжною матрицею виду:

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix} \quad (3.6)$$

Нехай  $S_A^o = \begin{pmatrix} A_1 & A_2 & \dots & A_n \\ p_1^o & p_2^o & \dots & p_n^o \end{pmatrix}$  - оптимальна змішана стратегія гравця  $A$ ,

$p_i \geq 0, i = \overline{1, m}, P_i$  - ймовірність використання чистої  $A_i$  стратегії  $S_B^o = \begin{pmatrix} B_1 & B_2 & \dots & B_n \\ q_1^o & q_2^o & \dots & q_n^o \end{pmatrix}$

;  $\sum_{i=1}^m p_i = 1$  - Оптимальна змішана стратегія гравця  $B$ ,  $q_j \geq 0, j = \overline{1, n}, \sum_{j=1}^n q_j = 1, q_j$  -

ймовірність використання чистої стратегії  $B_j$ ;  $v$  - невідома середня ціна гри. Без обмеження узагальненості вважатимемо, що  $v > 0$ . Цього можна досягти, якщо всі будуть  $a_{ij} \geq 0$  [126, 251].

Якщо гравець  $A$  застосовує свою оптимальну стратегію  $S_A^o$ , а гравець  $B$  - деяку чисту стратегію  $B_j$ , тоді середній виграш становить  $a_{1j}p_1 + a_{2j}p_2 + \dots + a_{mj}p_m, j = \overline{1, n}$ . Для оптимальної стратегії  $S_A^o$  всі наступні виграші не можуть бути меншими, ніж ціна гри  $v$  (стратегія  $S_A^o$  гравця  $A$

гарантує йому виграш не менше  $v$  незалежно від вибору стратегії  $B_j$  гравцем  $B$ ). В результаті таких суджень виходить наступна система нерівностей [126, с. 345]:

$$\begin{cases} a_{11}p_1 + a_{21}p_2 + \dots + a_{m1}p_m \geq v, \\ a_{12}p_1 + a_{22}p_2 + \dots + a_{m2}p_m \geq v, \\ \dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots \\ a_{1n}p_1 + a_{2n}p_2 + \dots + a_{mn}p_m \geq v. \end{cases} \quad (3.7)$$

Перетворимо систему (3.7), шляхом ділення всіх членів на  $v$ , при  $v > 0$ , та введемо наступні позначення [158, с. 84-85]:

$$x_i = \frac{p_i}{v}, \quad i = \overline{1, m} \quad (3.8)$$

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{21}x_2 + \dots + a_{m1}x_m \geq 1, \\ a_{12}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{m2}x_m \geq 1, \\ \dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots \\ a_{1n}x_1 + a_{2n}x_2 + \dots + a_{mn}x_m \geq 1. \end{cases} \quad (3.9)$$

де  $x_1 \dots x_m$  - діапазон змінних нерівностей гравця  $A$ .

Мета гравця  $A$  полягає в тому, щоб максимізувати свій гарантований виграш, тобто ціну гри  $v$ .

З умови  $\sum_{i=1}^m p_i = 1$  випливає  $x_1 + x_2 + \dots + x_m = \frac{1}{v}$ . Максимізація ціни гри еквівалентна мінімізації величини  $\frac{1}{v}$ , тому завдання можна сформулювати наступним чином: визначити значення змінних  $x_i \geq 0$ ,  $i = \overline{1, m}$  так щоб вони задовольняли системі обмежень (3.9) і забезпечували мінімум цільової функції:

$$L_x = x_1 + x_2 + \dots + x_m \rightarrow \min \quad (3.10)$$

Для визначення оптимальної стратегії  $S_B^o$  гравця *слід* враховувати, що він хоче отримати мінімальний програш, тобто  $\frac{1}{v} \rightarrow \max$ . Тоді система обмежень буде





$$\begin{cases} 4,61x_1 + 2,78x_2 + 3,86x_3 + 3,47x_4 + 4,23x_5 \geq 1, \\ 3,11x_1 + 4,56x_2 + 3,72x_3 + 4,89x_4 + 3,59x_5 \geq 1, \\ 3,75x_1 + 3,56x_2 + 5,12x_3 + 2,96x_4 + 3,08x_5 \geq 1, \\ 4,26x_1 + 2,37x_2 + 2,66x_3 + 3,48x_4 + 2,72x_5 \geq 1 \\ 2,56x_1 + 4,83x_2 + 2,87x_3 + 3,45x_4 + 3,92x_5 \geq 1, \\ x_i \geq 0, i = \overline{1,5}, \end{cases} \quad (3.15)$$

$$L_x = x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 \rightarrow \min \quad (3.16)$$

Система нерівностей для визначення оптимальної стратегії гравця з високим рівнем ефективності, має вид:

$$\begin{cases} 4,61y_1 + 3,11y_2 + 3,75y_3 + 4,26y_4 + 2,56y_5 \leq 1, \\ 2,78y_1 + 4,56y_2 + 3,56y_3 + 2,37y_4 + 4,83y_5 \leq 1, \\ 3,86y_1 + 3,72y_2 + 5,12y_3 + 2,66y_4 + 2,87y_5 \leq 1, \\ 3,47y_1 + 4,89y_2 + 2,96y_3 + 3,48y_4 + 3,45y_5 \leq 1, \\ 4,23y_1 + 3,59y_2 + 3,08y_3 + 2,72y_4 + 3,92y_5 \leq 1, \\ y_j \geq 0, j = \overline{1,5}, \end{cases} \quad (3.17)$$

$$L_y = y_1 + y_2 + y_3 + y_4 + y_5 \rightarrow \max \quad (3.18)$$

Для вирішення задач лінійного програмування були використані інструменти M S Excel. Для розрахунку ціни гри використовувалися такі формули [156, с. 264]:

$$v = \frac{1}{L_x} \quad (3.19)$$

$$v = \frac{1}{L_y} \quad (3.20)$$

де  $L_x, L_y$  -значення цільових функцій відповідно для гравця А та гравця В.

Визначення ймовірності використання чистих стратегій гравців має наступний вид [155, с. 265]:

$$p_i = x_i \times v \quad (3.21)$$

$$q_j = y_j \times v \quad (3.22)$$

Результати розв'язання задачі лінійного програмування для гравця (параметра) *A* наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати розв'язання задачі лінійного програмування для гравця  
(параметра) *A*

Змішана стратегія (види стратегічних змін)	Цільова функція ( $Lx = x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 \rightarrow \min$ )	Змінні ( $x_i$ )	Обмеження ( $> = 1$ )	Ціна гри			Ймовірність використання чистої стратегії ( $p_i$ )	Оптимальна стратегія
				середній виграш ( $v$ )	нижня ціна ( $v_{ни}$ )	верхня ціна ( $v_{ви}$ )		
Високий рівень ефективності								
процесні	0,287	0,171	1,108	3,487	2,950	4,270	0,592	A1
технологічні		0,118	1,063				0,408	A2
структурні		0,000	1,054				0,000	-
організаційні		0,000	1,000				0,000	-
кадрові		0,000	1,000				0,000	-
Достатній рівень ефективності								
процесні	0,565	0,038	1,000	1,771	1,570	2,000	0,065	A1
технологічні		0,222	1,000				0,391	A2
структурні		0,222	1,000				0,390	A3
організаційні		0,086	1,013				0,154	A4
кадрові		0,000	1,000				0,000	-
Середній рівень ефективності								
процесні	0,776	0,320	1,036	1,290	1,191	1,600	0,415	A1
технологічні		0,000	1,052				0,000	-
структурні		0,000	1,000				0,000	-
організаційні		0,006	1,000				0,009	A4
кадрові		0,448	1,000				0,577	A5
Граничний рівень ефективності								
процесні	1,395	0,000	1,000	0,718	0,581	0,970	0,000	-
технологічні		0,271	1,000				0,195	A2
структурні		0,177	1,000				0,128	A3
організаційні		0,408	1,042				0,295	A4
кадрові		0,537	1,000				0,384	A5
Низький (критичний) рівень ефективності								
процесні	2,853	0,953	1,000	0,351	0,281	0,510	0,334	A1
технологічні		0,737	1,038				0,258	A2
структурні		0,000	1,000				0,000	-
організаційні		1,157	1,106				0,408	A4
кадрові		0,000	1,000				0,000	-

Таким чином, для підприємств роздрібної торгівлі, рівень ефективності яких оцінюється як високий, доцільно проводити на 59,1% процесні або на 40,9% технологічні стратегічні зміни для забезпечення розвитку в умовах ризику. Інші види змін будуть неефективними. Це дозволить отримати гарантований середній виграш (рівень ефективності), що дорівнює ціні гри 3,488, за будь-якого рівня ризику.

Результати розв'язання задачі лінійного програмування представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Результати розв'язання задачі лінійного програмування

Змішана стратегія (рівні ризикових ситуацій)	Цільова функція ( $Ly=y_1+y_2+y_3+y_4+y_5 \rightarrow \max$ )	Змінні ( $y_i$ )	Обмеження ( $\leq 1$ )	Ціна гри			Ймовірність використання чистої стратегії ( $q_j$ )	Оптимальна стратегія
				середній виграш ( $v$ )	нижня ціна ( $v_{ни}$ )	верхня ціна ( $v_{ви}$ )		
Високий рівень ефективності								
мінімальний	0,286	0,000	1,000	3,487	2,959	4,262	0,000	A1
малий		0,000	1,000				0,000	A2
середній		0,000	0,790				0,000	-
високий		0,156	0,994				0,546	-
максимальний		0,130	0,936				0,454	-
Достатній рівень ефективності								
мінімальний	0,564	0,064	1,000	1,669	1,581	2,010	0,113	A1
малий		0,164	1,000				0,291	A2
середній		0,255	1,000				0,452	A3
високий		0,000	1,000				0,000	A4
критичний		0,082	0,952				0,145	-
Середній рівень ефективності								
мінімальний	0,777	0,000	1,000	1,270	1,191	1,512	0,000	A1
малий		0,000	0,981				0,000	-
середній		0,297	0,981				0,384	-
високий		0,421	1,000				0,542	A4
критичний		0,058	1,000				0,074	A5
Граничний рівень ефективності								
мінімальний	1,385	0,646	0,892	0,718	0,581	0,963	0,463	-
малий		0,404	1,000				0,290	A2
середній		0,310	1,000				0,222	A3
високий		0,000	1,000				0,000	A4
критичний		0,034	1,000				0,024	A5
Низький (критичний) рівень ефективності								
мінімальний	2,752	0,955	1,000	0,349	0,280	0,500	0,335	A1
малий		0,739	1,037				0,259	A2
середній		0,000	1,000				0,000	-
високий		1,159	1,104				0,406	A4
критичний		0,000	1,000				0,000	-

З табл. 3.8 можна дійти невтішного висновку, що оптимальна стратегія для підприємств роздрібною торгівлі із високим рівнем ефективності функціонування на 54,6% відповідає високому рівню ризику, але в 45,4% - максимальному. При цьому зазначені оптимальні альтернативи забезпечують гарантований середній виграш (рівень ефективності), що дорівнює ціні гри 3,488.

З метою узагальнення результатів розрахунків щодо визначення альтернативних видів стратегічних змін, проведення яких забезпечить підприємствам роздрібною торгівлі оптимальний рівень ефективності діяльності в умовах ризику, складено табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Результати обґрунтування оптимального рішення щодо стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах ризику**

Групи підприємств роздрібною торгівлі за рівнем ефективності діяльності	Оптимальна альтернатива за критеріями (правилами) в умовах ризику	Оптимальна альтернатива за методом лінійного програмування	Оптимальне вирішення	Значення оптимального рішення, коеф.	Імовірності використання альтернатив, коеф.		Інтерпретація оптимальної альтернативи (вид стратегічних змін/рівень ризикової ситуації)
					A	B	
	Високий рівень ефективності діяльності						
	A1B4	A1B4, A1B5	A1B4	3,478	0,58	0,54	Процесні/високий
	A2B5	A2B4, A2B5	A2B5		0,42	0,44	Технологічні/максимальний
	Достатній рівень ефективності діяльності						
ТОВ «Фоззі-Фуд»; ТОВ «АТБ-Маркет»; ТОВ «Український ретейл»; ТОВ «М-ГАРЛІК»	A1B2	A1B1, A1B2, A1B3, A1B5	A1B2	1,772	0,08	0,27	Процесні/малий
	A2B1, A2B5	A2B1, A2B2, A2B3, A2B5	A2B1		0,38 0,38	0,12 0,14	Технологічні/малий, технологічні/максимальний
	A3B3	A3B1, A3B2, A3B3, A3B5	A3B3		0,38	0,44	Структурні/середній
	A4B2	A4B1, A4B2, A4B3, A4B5	A4B2		0,16	0,28	Організаційні/малий
	Середній рівень ефективності діяльності						
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»; ПАТ «Рітейл Груп»; ТОВ «Посад Рітейл»; ТОВ «УКР-Трейд»; ТОВ «Альфа-Продукт»	A1B4	A1B3, A1B4, A1B5	A1B4	1,291	0,42	0,53	Процесні/високий
	A4B3	A4B3, A4B4, A4B5	A4B3		0,01	0,37	Організаційні/середній
	A5B3	A5B3, A5B4, A5B5	A5B3		0,57	0,37	Кадрові/середній
	Граничний рівень ефективності діяльності						
ТОВ «ТАР»; ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	A2B2	A2B1, A2B2, A2B3, A2B5	A2B2	0,719	0,19	0,2	Технологічні/малий
	A3B3	A3B1, A3B2, A3B3, A3B5	A3B3		0,14	0,21	Структурні/середній
	A4B1	A4B1, A4B2, A4B3, A4B5	A4B1		0,28	0,45	Організаційні/мінімальний
	A5B3	A5B1, A5B2, A5B3, A5B5	A5B3		0,37	0,24	Кадрові/середній
	Низький (критичний) рівень ефективності діяльності						
ТОВ «РЕВАН»; ТОВ «Істлайн»; ТОВ «Діоніс»; ТОВ «Сократ»	A1B3	A1B1, A1B3, A1B5	A1B3	0,352	0,35	0,42	Процесні/середній
	A2B1	A2B1, A2B3, A2B5	A2B1		0,27	0,35	Технологічні/мінімальний
	A4B4	A4B1, A4B3, A4B5	A4B5		0,42	0,42	Організаційні/високий

Оптимальне рішення було вибрано на основі співставлення результатів оптимальних альтернатив за критеріями прийняття рішень в умовах ризику та оптимальних альтернатив за методом лінійного програмування. У кожному конкретному випадку оптимальне рішення є поєднанням оптимальних стратегій гравця А і гравця В, тобто виду стратегічних змін, які доцільно проводити за

певного рівня ризикової ситуації. При цьому забезпечуватиметься гарантований (прогнозний) середній рівень ефективності діяльності підприємства роздрібною торгівлі – ціна гри.

Таким чином, обґрунтування оптимального рішення щодо стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі на основі теорії матричних ігор дозволяє визначати оптимальні рішення щодо стратегічних змін в умовах дії факторів невизначеності та ризику з урахуванням інтересів двох гравців, створює можливість оптимізувати витрати часу на оцінку альтернатив та прийняття оптимального рішення на основі моделювання умов, ситуацій, рівня ефективності діяльності та ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі, які забезпечать його стійкий розвиток у плановому періоді.

### **3.3. Обґрунтування оптимальної стратегії управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі**

Сучасне бізнес-середовище є джерелом виникнення загроз та негативних факторів та появи різних видів ризиків. В умовах невизначеності, турбулентності, динамізму та волатильності сучасного середовища розширюється спектр ризикоутворюючих чинників, що досить гостро ставить питання адекватного реагування підприємств роздрібною торгівлі на різного роду зовнішні та внутрішні ризики та впровадження ризикозахисних заходів, здатних забезпечити стійкість розвитку.

Глобальні тенденції визначають вектор розвитку суспільства, формують певний ландшафт ризиків. Під їх впливом підприємства роздрібною торгівлі трансформують свої методи управління, адаптуючи, таким чином, сформовані бізнес-моделі до сучасних умов. Однією з найважливіших тенденцій, яка безпосередньо впливає на діяльність підприємства роздрібною торгівлі є зростання сегмента e-commerce в структурі роздрібною торгівлі. З одного боку, цей аспект дозволяє підприємству розширити нішу на ринку, з іншого - загострюється конкуренція, з'являються нові гравці, товари, послуги. Одночасно

із зростанням даного сегменту, високими темпами розвивається інфраструктура суміжних галузей: фінтех, кур'єрські служби та ін. Подібні зміни змушують підприємства роздрібно́ї торгівлі трансформувати існуючу бізнес-модель, яка з часом стає більш ризиковою. Стратегічне управління ризикостійкістю стає важливим критерієм підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Забезпечення стійкого розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі можливо на основі обґрунтування методичного інструментарію вибору оптимального типу стратегії управління ризикостійкістю.

Значний внесок у наукове обґрунтування стратегій управління ризиками та ризикостійкістю підприємств, визначення методів та способів мінімізації ризиків у процесі розвитку внесли такі вчені: Т.В. Цвігун [31], О. Кучмієва [37], Н.Ю. Подольчак [49], В.В. Самойленко [75], Л.А. Сарана, О.В. Білан, І.М. Бітюк [84], І.О. Горго [108], Г. П. Гончар [130], Р. Воронко [160], М.Г. Білопольський, Д.В. Чигарьов [161], А. І. Гнатенко, Ю. А. Поліщук [162], Т. Гринько [163], Ю.І. Продіус, В.Б. Богословов [164], І.Т. Райковська [165], Г.В. Строкович, Д.А. Жукова [166] та ряд інших. Разом з тим, у наукових публікаціях не отримали достатнього висвітлення проблеми обґрунтування науково-методичного підходу до вибору оптимальної стратегії управління ризикостійкістю підприємств роздрібно́ї торгівлі у сучасних умовах господарювання.

Науково-методичний підхід, який пропонується в роботі для визначення оптимального типу стратегії ризикостійкості підприємств роздрібно́ї торгівлі, формується з урахуванням наступних компонентів: рівня ризикостійкості підприємства роздрібно́ї торгівлі (оскільки кожне торгове підприємство має різні можливості протистояння негативному впливу ризикоутворюючих факторів), рівня зрілості системи управління ризикостійкістю (оскільки реалізація як загальної стратегії розвитку, так і стратегії управління ризиками, вимагає узгодження управлінських рішень на різних рівнях – стратегічному, тактичному та оперативному ) та рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів (оскільки рівень розвитку компетенцій персоналу у кожному окремому підприємстві індивідуальний).

Для визначення оптимальної стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі використано підхід, запропонований в роботі [167]. Відповідно до запропонованого вченим підходу, оптимальний вид стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі може бути визначений шляхом формування певної стратагеми. Стратагема – це простір факторних станів можливих стратегічних альтернатив, що вимірюються у трьох координатах [167, с.19].

Для визначення оптимальної стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі розроблено графічну модель, представлену на рис. 3.9.

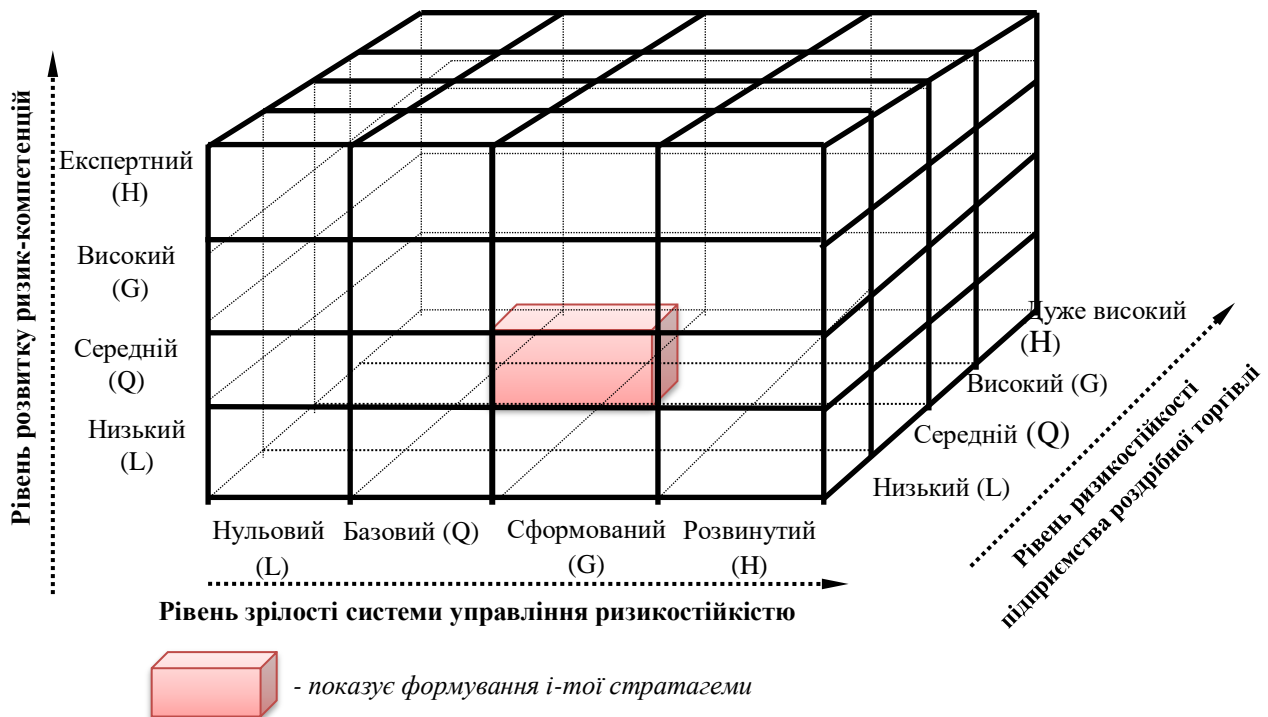


Рис. 3.9. Графічна модель визначення стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі

Джерело: авторська розробка

Функціональна залежність, що визначає стратагему, яка описує стратегію управління ризикостійкістю *i*-го підприємства роздрібною торгівлі, має вигляд:

$$f = \langle V^{MR}; \mathfrak{Z}_{SMMR}^Z; L^{MK} \rangle \quad (3.5)$$

де  $V^{MR}$  – рівень ризикостійкості підприємства роздрібно́ї торгівлі;

$\mathfrak{Z}_{SMMR}^Z$  – рівень зрілості системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі;

$L^{MK}$  – рівень розвитку ризик-компетенцій.

Враховуючи, що для кожної складової представленої функціональної залежності характерні різні стани (рівні) - можливі 64 альтернативні стратегіми (3 параметри, на основі яких визначається вид стратегії управління ризикостійкістю, для кожної з яких характерні 4 можливі стани), що наочно представлено на рис.3.10.

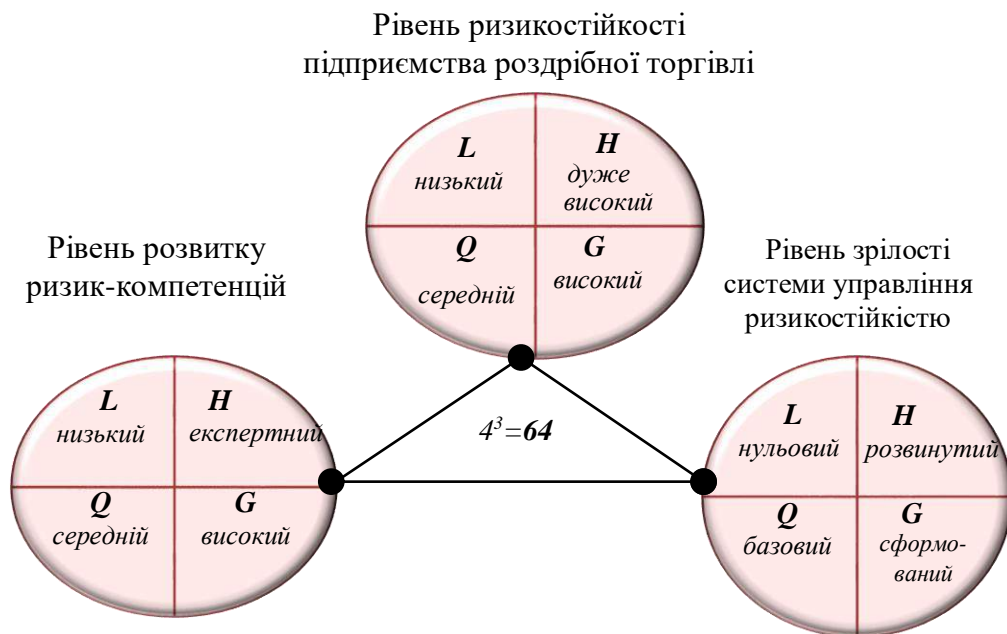


Рис. 3.10 - Схема формування стратегем для визначення стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі джерела [167]

Латинські літери наведені на рис. 3.10, відповідають фактичному стану кожної складової стратегіми, яка формується відповідно до моделі, наведеної на рис. 3.9. Згідно з запропонованим походом, рівень ризикостійкості підприємств роздрібно́ї торгівлі був визначений у п.п. 2.3. Для оцінки рівня розвитку ризик-



компетенцій була розроблена анкета для керівників та ризик-менеджерів підприємств (Додаток Ж), обробка даних якої дозволила на основі розробленої шкали (табл. Ж.1) ідентифікувати та охарактеризувати фактичний рівень розвитку ризик-компетенцій табл. 3.4.

Таблиця 3.6

Характеристика рівнів розвитку ризик-компетенцій персоналу підприємств роздрібної торгівлі

Рівень розвитку ризик-компетенцій	Підприємства роздрібної торгівлі*	Вплив на реалізацію стратегії управління ризикостійкістю	Індивідуальні характеристики ризик-менеджерів
Експертний	-	Досить високий рівень розвитку ризик-компетенцій, для якого характерне інтуїтивне розуміння ситуації та вміння фокусувати увагу на ключових ризикоутворюючих чинниках та запланованих стратегічних аспектах розвитку підприємства.	Персонал підприємства є компетентним у питаннях своєчасної та всебічної ідентифікації загроз ризиків та здатний приймати обґрунтовані стратегічні рішення.
Високий	<b>ТОВ «Фоззі-Фуд», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «АТБ-Маркет»; ТОВ «Діоніс»</b>	Для цього рівня розвитку компетенцій характерна можливість повного бачення ризикової ситуації загалом та можливих альтернативних рішень стратегічного завдання забезпечення ефективної реалізації стратегії управління ризикостійкістю.	Рівень розвитку навичок управління ризиками персоналу досить високий. Персонал володіє навичками прийняття рішень у нестандартних та ризикових ситуаціях, здатний приймати обґрунтовані управлінські рішення у нестандартних ситуаціях, здатний заздалегідь передбачати та запобігати негативним ризиковим подіям.
Середній	<b>ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»; ТОВ «Український ретейл»; ТОВ «Сократ»; ТОВ «Істлайн»; ТОВ «РЕВАН»; ТОВ «Альфа-Продукт»; ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»</b>	Персонал підприємства має можливість та можливість для реалізації стратегії управління ризикостійкістю. Однак, відсутній комплексний підхід до вирішення завдань через відсутність знань з деяких управління ризиками. Можливий розвиток ризик-компетенцій	Основними якостями персоналу є завзятість, що сприяє успіху. Персонал орієнтований на конкретний результат, а не на процес. Ініціативний. Прагнути досягти успіху у передбаченні загроз, проте, не завжди виявляє достатню завзятість щодо відстоювання власної точки зору.
Низький	<i>ТОВ «Посад Рітейл»; ТОВ «ТАР»; ТОВ «УКР-Трейд»; ТОВ «М-ГАРЛІК»</i>	Персонал підприємства переважно діє за правилами, процес прийняття управлінських рішень носить обмежений характер і відсутня можливість швидкої реакцію ризикову ситуацію.	Персонал не володіє необхідними навичками та не намагається їх розвивати. Рівень розвитку ризик-компетенцій є незадовільним, оскільки персонал не розуміє важливості навичок управління ризиками і намагається їх розвивати. Зіткнувшись з невдачами, часто втрачає віру в себе і задоволений тими результатами, які виходять.

\* Примітка: жирним шрифтом виділено підприємства групи М; курсивом – підприємства групи Р

Джерело: розроблено автором

Результати оцінки рівня розвитку ризик-компетенцій свідчать, що високий їх рівень характерний лише для трьох підприємств роздрібної торгівлі групи М (ТОВ «Фоззі-Фуд», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «АТБ-Маркет») та одного підприємств групи Р (ТОВ «Діоніс»).

Основою методології оцінки зрілості системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі є узагальнений досвід проектного управління, документований Інститутом проектного менеджменту та Міжнародною організацією зі стандартизації у керівництві «Звід знань з управління проектами» («PMBoK» Guide) [168] та стандарт ISO 21500: 2012 «Guidance on project management» [169], відповідно до якого виділяють чотири рівня зрілості:

Рівень 0 – «Нульовий». На даному рівні зрілості елемент підсистеми системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі не сприймається як предмет управлінської діяльності, практичний інструментарій управління ризиками не застосовується.

Рівень 1 – «Базовий». На даному рівні в підприємстві роздрібної торгівлі відсутній корпоративний стандарт з управління ризиками, не розроблено типових форм документів та шаблонів звітів для управління ризиками. Управлінський персонал приймає рішення щодо ризиків відповідно до індивідуально визначених процедур та виходячи з власного досвіду.

Рівень 2 – «Сформований». При сформованому рівні зрілості системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі мають місце корпоративні стандарти управління, які визначають перелік процедур, типових форм звітності та інструментів управління ризиками. Вимоги стандартів з управління ризиками є обов'язковими до застосування. На підприємстві здійснюється кількісний контроль та ведеться статистика реалізованих ризиків.

Рівень 3 – «Розвинений». Останній рівень зрілості процесів системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі характеризується високою активністю дій з моніторингу та контролю як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків. На постійній основі проводяться безперервне дослідження

та аналіз бізнес-середовища функціонування підприємства, ведеться контроль чинників ризику. Дані про ідентифікацію, діагностику ризиків, результати дієвих заходів та особливості їх вирішення аналізуються, накопичуються та використовуються для покращення процесів управління ризиками в підприємстві. В підприємстві роздрібно́ї торгівлі діє система управління знаннями, за якої накопичений досвід та кращі практики (процеси) управління ризиками архівуються та виступають інформаційною базою для прийняття управлінських рішень.

Для формування бази знань щодо рівня зрілості процесів управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі нами розроблено анкету, згідно з якою кожному респонденту було запропоновано визначити рівень зрілості (нульовий, Базовий, сформований, розвинений) елементів підсистем (забезпечення, планування, ідентифікації, діагностики, регулювання). При обробці анкетних даних оцінки респондентів були інтерпретовані в бальну систему згідно розробленої шкали (Додаток Ж, табл. Ж.1).

Оцінка рівня зрілості елементів системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі здійснювалася за формулою:

$$I_{SMR_i} = \frac{\sum_{t=1}^n SE_{ik}^{SMR}}{SE_{max}^{SMR}} \times 100\% \quad (3.23)$$

де  $I_{SMR_i}$  – рівень зрілості елемента системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі (забезпечення -  $I_{SMR}^{(P)}$ , планування -  $I_{SMR}^{(II)}$ , ідентифікації -  $I_{SMR}^{(I)}$ , діагностики -  $I_{SMR}^{(D)}$ , регулювання -  $I_{SMR}^{(R)}$ ), %;

$SE_{ik}^{SMR}$  – кількісна оцінка зрілості  $k$ -го елемента  $i$ -тої підсистеми системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі, бали;

$k$  – кількість елементів, що оцінюються в  $i$ -тій підсистемі системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі, од.;

$SE_{\max}^{\text{SMR}}$  – максимально можлива кількісна оцінка зрілості  $k$ -го елемента  $i$ -тої підсистеми системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (3), бали.

Інтегральна оцінка рівня зрілості системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (%) здійснювалася за формулою:

$$I_{\text{SMR}} = \frac{I_{\text{SMR}}^{(P)} + I_{\text{SMR}}^{(II)} + I_{\text{SMR}}^{(I)} + I_{\text{SMR}}^{(D)} + I_{\text{SMR}}^{(R)}}{5} \quad (3.24)$$

Комплексна оцінка зрілості системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі здійснювалася згідно з розробленою шкалою (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Шкала для ідентифікації рівня зрілості системи управління ризикостійкістю (SMR) підприємства роздрібною торгівлі

Діапазон змін рівня зрілості SMR ( $I_{\text{SMR}}$ )	Лінгвістична оцінка рівня зрілості системи
$I_{\text{SMR}} < 0,25$	Нульовий
$0,26 < I_{\text{SMR}} \leq 0,51$	Базовий
$0,50 < I_{\text{SMR}} \leq 0,76$	Сформований
$0,75 < I_{\text{SMR}} \leq 1$	Розвинений

Джерело: авторська розробка

Дані таблиці 3.8 дозволяють зробити висновок про те, що в досліджуваних підприємствах проблема вдосконалення системи управління ризикостійкістю є досить гострою, оскільки рівень зрілості практично всіх підсистем системи управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі не досягає рівня 3 («розвинений»). Рівень зрілості 69,85% підприємств оцінюється як нульовий, оскільки фактично розвинені лише окремі елементи підсистем. Базовий рівень розвитку систем управління ризикостійкістю характерний лише для трьох підприємств роздрібною торгівлі групи М (ТОВ «Фоззі-Фуд», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «АТЬ-Маркет») та одного підприємств групи Р (ТОВ «Діоніс»).

Таблиця 3.8

## Результати оцінки рівня зрілості системи управління ризикостійкістю в підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Підприємства роздрібно́ї торгівлі	Система управління ризикостійкістю (SMR)											
	Підсистема забезпечення		Підсистема планування ризиків		Підсистема ідентифікації ризиків		Підсистема діагностики ризиків		Підсистема регулювання ризиків		Рівень зрілості SMR	
	Середня оцінка, бали	Рівень зрілості, %	Середня оцінка, бали	Рівень зрілості, %	Середня оцінка, бали	Рівень зрілості, %	Середня оцінка, бали	Рівень зрілості, %	Середня оцінка, бали	Рівень зрілості, %	Інтегральна оцінка, %	Лінгвістична оцінка*
<b>Група М</b>												
ТОВ «Фоззі-Фуд»	1,29	42,86	0,80	26,67	1,00	33,33	0,20	6,67	0,67	22,22	31,27	базовий
ПАТ «Рітейл Груп»	1,00	33,33	0,40	13,33	1,00	33,33	0,20	6,67	0,33	21,11	32,78	базовий
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,29	9,52	0,40	13,33	0,40	13,33	0,20	6,67	0,67	22,22	14,60	нульовий
ТОВ «АТБ-Маркет»	1,43	47,62	1,00	33,33	1,20	40,00	0,40	13,33	0,33	11,11	33,02	базовий
ТОВ «Український ретейл»	0,71	23,81	0,40	13,33	0,80	26,67	0,20	6,67	0,33	11,11	18,73	нульовий
<b>Група Р</b>												
ТОВ «Посад Рітейл»	1,00	33,33	0,40	13,33	1,00	33,33	0,20	6,67	0,33	11,11	22,78	нульовий
ТОВ «ТАР»	0,86	28,57	0,60	20,00	0,40	13,33	0,20	6,67	0,67	22,22	21,03	нульовий
ТОВ «УКР-Трейд»	0,71	23,81	0,60	20,00	0,80	26,67	0,20	6,67	0,33	11,11	20,40	нульовий
ТОВ «РЕВАН»	0,86	28,57	0,80	26,67	0,80	26,67	0,20	6,67	0,33	11,11	23,25	нульовий
ТОВ «Альфа-Продукт»	0,57	19,05	0,40	13,33	0,60	20,00	0,20	6,67	0,33	11,11	15,87	нульовий
ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	0,57	19,05	0,40	13,33	0,20	6,67	0,20	6,67	0,67	22,22	15,32	нульовий
ТОВ «М-ГАРЛІК»	0,86	28,57	0,80	26,67	0,80	26,67	0,20	6,67	0,33	11,11	27,25	базовий
ТОВ «Істлайн»	0,71	23,81	0,60	20,00	0,40	13,33	0,20	6,67	0,33	11,11	17,06	нульовий
ТОВ «Діоніс»	0,43	14,29	0,80	26,67	1,00	33,33	0,20	6,67	0,33	11,11	21,35	нульовий
ТОВ «Сократ»	0,43	14,29	0,40	13,33	0,40	13,33	0,20	6,67	0,33	11,11	13,02	нульовий

Джерело: розрахунки автора

Таблиця 3.9

Карта ідентифікації досліджуваних торгових підприємств за видами стратегаем

Підприємства роздрібної торгівлі	Рівень ризикостійкості		Рівень зрілості SMR		Рівень розвитку ризик-компетенцій	
	Значення, коеф.	код	Інтегральна оцінка, %	код	Значення, коеф.	код
<b>Група М</b>						
ТОВ «Фоззі-Фуд»	2,777	Q	31,27	Q	49,1	G
ПАТ «Рітейл Груп»	2,036	Q	32,78	Q	47,9	G
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	2,522	Q	14,60	L	34,3	Q
ТОВ «АТБ-Маркет»	2,085	Q	33,02	Q	49,6	G
ТОВ «Український ретейл»	2,066	Q	18,73	L	35,4	Q
<b>Група Р</b>						
ТОВ «Посад Рітейл»	1,333	L	22,78	L	12,5	L
ТОВ «ТАР»	1,438	L	21,03	L	13,8	L
ТОВ «УКР-Трейд»	2,038	Q	20,40	L	15,5	L
ТОВ «РЕВАН»	1,125	L	23,25	L	36,0	Q
ТОВ «Альфа-Продукт»	2,121	Q	15,87	L	33,7	Q
ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	1,327	L	15,32	L	34,5	Q
ТОВ «М-ГАРЛІК»	2,134	Q	27,25	Q	13,6	L
ТОВ «Істлайн»	1,237	L	17,06	L	32,4	Q
ТОВ «Діоніс»	1,304	L	21,35	L	49,4	G
ТОВ «Сократ»	2,080	Q	13,02	L	30,3	Q

З метою формування групи стратегаем, що характеризують  $j$ -ю стратегію управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі (ескалації, компенсаційна, імпульсивна, інтегрована) був оцінений потенціал ( $\hat{U}$ ) кожної стратегаеми відповідно до домінуючих станів компонентів стратегаеми шляхом підсумовування балів кожної  $i$ -тої її компоненти на основі розробленої шкали (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

## Шкала оцінки компонентів стратегаеми

Альтернативні стани $i$ -ої компоненти стратегаеми	Кількість балів, що присвоюються $i$ -тій компоненті стратегаеми*
H	3
G	2
Q	1
L	0

\* Наприклад, потенціал ( $\hat{U}$ ) стратегаеми «HQL» оцінюється наступним чином:  $\hat{U} = 3 + 1 + 0 = 4$  бали.

В таблиці 3.11 наведено результати розрахунку потенціалу комплексу альтернативних стратегаем для підприємств роздрібної торгівлі.

Таблиця 3.11

Результати оцінки потенціалу комплексу стратегем ризикостійкості  
підприємства роздрібної торгівлі

№ п/п	стратегема		№ п/п	стратегема		№ п/п	стратегема		№ п/п	стратегема	
	Код	Потенціал ( $\dot{U}$ ), бали		Код	Потенціал ( $\dot{U}$ ), бали		Код	Потенціал ( $\dot{U}$ ), бали		Код	Потенціал ( $\dot{U}$ ), бали
1	<b>HHH</b>	9	17	<b>GHQ</b>	6	33	<b>HQL</b>	4	49	<b>GLQ</b>	3
2	<b>HNG</b>	8	18	<b>GGG</b>	6	34	<b>HLQ</b>	4	50	<b>LHL</b>	3
3	<b>HGH</b>	8	19	<b>GQH</b>	6	35	<b>QHL</b>	4	51	<b>LGQ</b>	3
4	<b>HHQ</b>	7	20	<b>LHH</b>	6	36	<b>QGQ</b>	4	52	<b>LQG</b>	3
5	<b>HGG</b>	7	21	<b>HGL</b>	5	37	<b>QQH</b>	4	53	<b>LLH</b>	3
6	<b>HQH</b>	7	22	<b>HQQ</b>	5	38	<b>QQG</b>	4	54	<b>QQL</b>	2
7	<b>QHH</b>	7	23	<b>HLG</b>	5	39	<b>QLH</b>	4	55	<b>QLQ</b>	2
8	<b>GHH</b>	7	24	<b>QHQ</b>	5	40	<b>GGL</b>	4	56	<b>GLL</b>	2
9	<b>GHG</b>	7	25	<b>QGG</b>	5	41	<b>GQQ</b>	4	57	<b>LGG</b>	2
10	<b>GGH</b>	7	26	<b>GHL</b>	5	42	<b>GLG</b>	4	58	<b>LGL</b>	2
11	<b>HHL</b>	6	27	<b>GGQ</b>	5	43	<b>LQH</b>	4	59	<b>LQQ</b>	2
12	<b>HGQ</b>	6	28	<b>GQG</b>	5	44	<b>HLL</b>	3	60	<b>LLG</b>	2
13	<b>HQG</b>	6	29	<b>GLH</b>	5	45	<b>QGL</b>	3	61	<b>QLL</b>	1
14	<b>HLH</b>	6	30	<b>LHQ</b>	5	46	<b>QQQ</b>	3	62	<b>LQL</b>	1
15	<b>QHG</b>	6	31	<b>LHG</b>	5	47	<b>QLG</b>	3	63	<b>LLQ</b>	1
16	<b>QGH</b>	6	32	<b>LGH</b>	5	48	<b>GQL</b>	3	64	<b>LLL</b>	0

\* перший символ коду стратегем характеризує рівень зрілості системи управління ризикостійкістю; другий символ - характеризує рівень ризикостійкості підприємства; третій – характеризує рівень розвитку ризик-компетенцій персоналу підприємства

Для визначення стратегії управління ризикостійкістю розроблено шкалу (табл. 3.12).

Аналіз даних табл. 3.12 показує, що для досліджуваної сукупності підприємств роздрібної торгівлі характерні два типи стратегій управління ризикостійкістю – імпульсивна та інтегрована. Імпульсивна стратегія управління ризикостійкістю є оптимальною для 26,67% досліджуваних підприємств: (ТОВ «Фоззі-Фуд», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»). Для 73,33% досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі (всі підприємства роздрібної торгівлі групи Р) рекомендована інтегрована стратегія управління ризикостійкістю (з них одне підприємство групи М – ТОВ «Український ретейл»).

Таблиця 3.12

Шкала виміру потенціалу стратагем та визначення типу стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі

Діапазон зміни потенціалу стратагеми ( $\dot{U}$ ), бали	Комплекс стратагем, що формують кластер у стратегії управління ризикостійкістю	Кількість стратагем у кластері	Тип стратегії управління ризикостійкістю	Підприємства роздрібною торгівлі	Характеристика стратегії управління ризикостійкістю та практичні рекомендації щодо її реалізації
1	2	3	4	5	6
$9 \leq \dot{U} \leq 7$	ННН; ННГ; НГН; ННҚ; НГГ; НҚН; ҚНН; ГНН; ГНГ; ГГН	10	Стратегія ескалації	-	Стратегія спрямовано забезпечення збалансованого розвитку системи управління ризикостійкістю. Рівень зрілості SMR підприємства розвинений. Конкурентна позиція підприємства – досить стійка. Для реалізації стратегії управління ризикостійкістю необхідний розвиток ризик-компетенцій з метою забезпечення контролю зовнішніх та внутрішніх ризикоутворюючих чинників.
$6 \leq \dot{U} \leq 5$	ННЛ; НГҚ; НҚҚ; НЛН; ҚНГ; ҚГН; ГНҚ; ГГГ; ГҚН; ЛНН; НГЛ; НҚҚ; НЛГ; ҚНҚ; ҚГГ; ГНЛ; ГГҚ; ГҚГ; ГЛН; ЛНҚ; ЛНГ; ЛГН	22	Компенсаційна стратегія		Стратегія передбачає систематичний детальний аналіз та контроль можливих управлінських рішень з управління ризиками за критерієм "витрати-результат" з метою визначення доміантних сфер управлінських впливів. Для вирішення низки управлінських завдань, пов'язаних з ідентифікацією, оцінкою та нейтралізацією ризиків за ризикованими операціями необхідний розвиток ключових ризик-компетенцій персоналу.
$4 \leq \dot{U} \leq 3$	НҚЛ; НЛҚ; ҚНЛ; ҚҚҚ; ҚҚН; ҚҚГ; ҚЛН; ГГЛ; ГҚҚ; ГЛГ; ЛҚН; НЛЛ; ҚГЛ; ҚҚҚ; ҚЛГ; ГҚЛ; ГЛҚ; ЛНЛ; ЛГҚ; ЛҚГ; ЛЛН	21	Імпульсивна стратегія	<b>ТОВ «Фоззі-Фуд»;</b> <b>ПАТ «Рітейл Груп»;</b> <b>ТОВ «АТБ-Маркет»</b> <b>ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»</b>	Стратегія спрямована на посилення контролю зовнішніх та внутрішніх ризиків, розробку комплексної системи їх моніторингу та регулювання. Рівень розвитку ризик-компетенцій середній, що обумовлює наявність вузьких місць» в управлінні ризикостійкістю та критичний характер їхнього прояву в діяльності підприємства. Ліквідація зазначених прогалин дозволить забезпечити протистояння ризикам. Для реалізації стратегії необхідне своєчасне визначення пріоритетних сфер регулювання ступеня ризиків, підбір ефективних відповідних інструментів з метою підвищення ефективності управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат.



$2 \leq \dot{U} \leq 0$	QQL; QLQ; GLL; LGG; LGL; LQQ; LLG; QLL; LQL; LLQ; LLL	13	Інтегрована стратегія	<b>ТОВ «Український ретейл»;</b> ТОВ «Альфа-Продукт»; ТОВ «Сократ» ТОВ «Посад Рітейл» ТОВ «ТАР» ТОВ «УКР-Трейд» ТОВ «РЕВАН» ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет» ТОВ «М-ГАРЛІК» ТОВ «Істлайн» ТОВ «Діоніс»	Ризикостійкість низька. Досить гостро постає питання розробки та впровадження комплексної системи управління ризиками в підприємстві, а також обґрунтування комплексу заходів щодо виявлення, оцінки рівня концентрації та ймовірності виникнення різних видів ризиків, запобігання небажаним наслідкам ризикових подій та компенсації понесених втрат у результаті негативного їх прояву.
-------------------------	--	----	-----------------------	--	--

Джерело: авторська розробка

Реалізація рекомендованих стратегій управління ризикостійкістю (табл. 3.12) дозволить знизити ймовірність їх виникнення та негативного прояву у діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі, проте не гарантії повної нейтралізації негативних наслідків.

Таким чином, запропонований методичний інструментарій визначення оптимальної стратегії управління ризикостійкістю забезпечує можливість комплексного обліку: рівня зрілості системи управління ризикостійкістю, рівня ризикостійкості та рівня розвитку ризик-компетенцій, що дозволяє підвищити рівень готовності до стратегічних змін та в умовах невизначеності, оперативно реагувати на ризики та вживати ефективні заходи щодо їх мінімізації.

### **Висновки до розділу 3**

1. З метою своєчасного виявлення дестабілізуючих факторів, ідентифікації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, визначено основні етапи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі.

2. Запропоновано інтегровану функціональну модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень з управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі, яка, на відміну від існуючих, забезпечує поетапну логічну реалізацію основних етапів процесу управління ризиками підприємства роздрібно́ї торгівлі (ідентифікація, діагностика, регулювання) на основі використання альтернативних програмних продуктів, систем цифрової аналітики та інформаційних платформ взаємодії у цифровому середовищі. Для її практичної реалізації розроблено модель взаємозв'язку ризиків, процесів, ресурсів та компетенцій підприємства роздрібно́ї торгівлі.

3. Для аргументованого вибору стратегічних напрямків стратегічного управління ризикостійкістю та розробки практичних рекомендації щодо їх реалізації розроблено структурно-логічну модель управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі, яка, на відміну від існуючих розробок,

передбачає врахування рівня ризикостійкості, рівня зрілості системи управління ризикостійкістю та рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, та дозволяє на основі порівняння можливих стратегічних альтернатив визначити оптимальний тип стратегії управління ризикостійкістю (ескалація, компенсаційна, імпульсивна, інтегрована).

4. З метою визначення оптимальної моделі стратегічного розвитку підприємства роздрібної торгівлі в умовах змін та ризику, розроблено економіко-математичну модель стратегічного розвитку підприємства роздрібної торгівлі на основі теорії матричних ігор. Дана теорія заснована на використанні двох параметрів матриці - видів предметних стратегічних змін та рівня ризикових ситуацій, що виступають базисом в обґрунтуванні трансформаційних змін моделі стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі на основі критеріїв прийняття рішень та методів лінійного програмування. Практична апробація розробленої економіко-математичної моделі дозволила визначити оптимальні види стратегічних змін для підприємств роздрібної торгівлі за умов ризику.

5. У роботі вирішено завдання вибору оптимального типу стратегії управління ризикостійкістю, яка формується з урахуванням наступних компонентів: рівень ризикостійкості підприємства (оскільки кожне окреме підприємство роздрібної торгівлі має різні можливості протистояння негативному впливу ризикоутворюючих чинників), рівень зрілості системи управління ризикостійкістю (оскільки вимагає узгодження управлінських рішень різних рівнях – стратегічному, тактичному і оперативному) та рівень розвитку ризик-компетенцій (оскільки рівень розвитку компетенцій у кожному окремому підприємстві індивідуальний).

6. Здійснено ідентифікацію і оцінку рівня розвитку ризик-компетенцій персоналу підприємств роздрібної торгівлі. Результати оцінки рівня розвитку ризик-компетенцій свідчать, що високий їх рівень характерний лише для трьох підприємств роздрібної торгівлі групи М (ТОВ «Фоззі-Фуд», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «АТБ-Маркет») та одного підприємств групи Р (ТОВ «Діоніс»).

7. Для оцінки рівня зрілості системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі проведено анкетування, та на основі розробленого алгоритму ідентифіковано рівень зрілості системи управління

ризикостійкістю в підприємствах роздрібно́ї торгівлі. За результатами оцінки зроблено висновок про те, що в досліджуваних підприємствах проблема вдосконалення системи управління ризикостійкістю є досить гострою, оскільки рівень зрілості практично всіх підсистем системи управління ризикостійкістю підприємств роздрібно́ї торгівлі не досягає рівня 3 («розвинений»). Рівень зрілості 69,85% підприємств оцінюється як нульовий, оскільки фактично розвинені лише окремі елементи підсистем. Базовий рівень розвитку систем управління ризикостійкістю характерний лише для трьох підприємств роздрібно́ї торгівлі групи М (ТОВ «Фоззі-Фуд», ПАТ «Рітейл Груп», ТОВ «АТБ-Маркет») та одного підприємств групи Р (ТОВ «Діоніс»).

8. Для визначення оптимальної стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі, відповідно розробленої структурно-логічної моделі управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі, сформовано 64 стратагеми, оцінка потенціалу яких дозволила визначити групу стратагем, що характеризують тип стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібно́ї торгівлі (ескалації, компенсаційна, імпульсивна та інтегрована). За результатами моделювання встановлено, що для досліджуваної сукупності підприємств роздрібно́ї торгівлі характерні два типи стратегій управління ризикостійкістю – імпульсивна (для 26,67%) та інтегрована (для 73,33%).

Основні результати розділу опубліковано в працях автора [171-175].

## ВИСНОВКИ

У дисертації проведено теоретичне узагальнення та запропоновано новий підхід до вирішення наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних положень, розробці науково-практичних рекомендацій щодо управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі.

1. На основі дослідження етимології та еволюції управління ризиками, узагальнення існуючих підходів до трактування поняття «ризик», розроблено семантичне поле градації ознак ризику та запропоновано авторське бачення його змісту як об'єктивно-суб'єктивної економічної категорії, відповідно до якого ризик є наслідком неоднозначної ситуації та одним з головних джерел додаткового підприємницького прибутку, має ймовірнісний характер походження негативної, нейтральної або позитивної події. За результатами здійсненого контент-аналізу існуючих трактувань сутності поняття «ризикостійкість» в сучасній економічній літературі сформульовано авторське бачення її змісту як внутрішньої властивості системи управління ризиками, яка сприяє забезпеченню цільового рівня результативності діяльності підприємства роздрібною торгівлі при різних впливах широкого спектру зовнішніх і внутрішніх чинників. Обґрунтовано, що управління ризиками є цілеспрямованою, послідовною реалізацією функцій планування, організації, контролю, мотивації та координації діяльності щодо своєчасної ідентифікації, діагностики, попередження, а також проведення превентивних заходів з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства роздрібною торгівлі. Для аргументованого визначення основних аспектів процесу управління ризикостійкістю на підприємстві роздрібною торгівлі здійснено систематизацію основних критеріальних ознак та введено додаткову: за сферами впливу на діяльність підприємства роздрібною торгівлі (інформаційні ризики; ресурсні ризики; організаційні ризики; товарні ризики; цінові ризики; збутові ризики; логістичні; комунікаційні ризики; кадрові ризики).

2. За результатами характеристики сучасних інформаційних систем управління ризиками систематизовано програмні продукти за сферами діяльності підприємства роздрібної торгівлі (програми для збору та обліку інформації про зовнішнє середовище підприємства; програми для збору та обліку інформації про внутрішнє середовище; програмні продукти щодо статистичних досліджень; аналітичні програмні продукти із функціями прогнозування; аналітичні програмні продукти для аналізу продажів; програмні продукти управління ризиками). Розроблено інтегровану модель інформаційної системи управління ризиками.

3. Спираючись на необхідність цілеспрямованого управління та активного реагування на різноманітні ризикові ситуації, удосконалено концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на: парадигмі, законах, цілях, завданнях, принципах, функціях, категоріях та методології управління ризиками, стратегічно орієнтований на розробку ефективних управлінських рішень та вибір оптимальної стратегії управління ризикостійкістю в умовах невизначеності. Його реалізація сприятиме забезпеченню підприємства роздрібної торгівлі необхідним інструментарієм, а також створенню можливостей для вдосконалення управління ризиками.

4. За результатами аналітичної оцінки основних тенденцій розвитку роздрібних підприємств України за період 2021-2023 рр. встановлено, що військові події в Україні сформували складне середовище, в якому спектр ризиків розширюється. Для українського ринку роздрібної торгівлі у 2022 році були характерні такі тенденції: стрімке падіння продажів, зруйнування логістичних ланцюгів постачання товарів, зниження купівельної спроможності споживачів, втрата ключового персоналу через внутрішню та зовнішню міграцію. Проте, не дивлячись на безпрецедентні виклики, сфера роздрібної торгівлі проявила надзвичайну стійкість. У 2023 році оборот роздрібної торгівлі склав 1822 млрд.грн., що на 383,1 млрд.грн. більш порівняно з 2022 роком; підприємства роздрібної торгівлі забезпечили у 2023 році отримання прибутку в

сумі 235,01 млрд.грн. В процесі латентно-структурного аналізу сформовано реєстр зовнішніх ризиків для підприємств роздрібною торгівлі. На основі розрахунку комплексного показника, що інтегрує локальні комплексні оцінки ризиків макро- та мікросередовища зроблено висновок про значний вплив ризиків зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібною торгівлі. За результатами проведеної оцінки встановлено, що для підприємств роздрібною торгівлі як в 2022 році, так в 2023 році була характерна дуже висока сила впливу ризиків макросередовища. При цьому найбільший негативний вплив мали такі ризики як: ризик посилення військової агресії, ризик дестабілізації політичної ситуації, ризик зміни політичного курсу, ризик погіршення соціально-економічного стану в країні.

5. Обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на системі багатокритеріальних оцінок дев'яти груп внутрішніх ризиків (інформаційних, ресурсних, організаційних, товарних, цінових, збутових, логістичних, комунікаційних, кадрових). За результатами кількісної оцінки рівня та ймовірності прояву внутрішніх ризиків побудовано серію матриць RISK-навігатора, яка включає чотири сегменти: react (вплинути); inactivate (почати захисні дії); safeguard (попередити); keeprdown (нейтралізувати). Виявлено, для 56% підприємств роздрібною торгівлі характерним є критичний рівень внутрішнього ризику, для 43,75% - допустимий. У 2023 році лише для 40% підприємств роздрібною торгівлі характерна тенденція зниження рівня внутрішнього ризику.

6. З метою оцінки рівня ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі розроблено науково-методичний підхід до інтегральної оцінки рівня ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі, сформованого на основі комплексних оцінок зовнішніх та внутрішніх ризиків, інтерпретація якого дозволяє забезпечити своєчасну реакцію підприємства роздрібною торгівлі на ризикові ситуації в умовах

обмеженості часу на прийняття управлінських рішень. Узагальнення результатів інтегральної оцінки ризикостійкості, дозволило зробити загальний висновок про те, що ускладнення умов функціонування підприємств роздрібної торгівлі створює певні бар'єри та труднощі у забезпеченні її високого рівня. Кількість підприємств, для яких характерним є низький рівень ризикостійкості залишається достатньо значною (66,67% - група М та 60% група Р).

7. З огляду на необхідність вирішення завдань стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі розроблено інтегровану функціональну модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень з управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, яка, на відміну від існуючих, забезпечує поетапну логічну реалізацію основних етапів процесу управління ризиками підприємства роздрібної торгівлі (ідентифікація, діагностика, регулювання) на основі використання альтернативних програмних продуктів, систем цифрової аналітики та інформаційних платформ взаємодії у цифровому середовищі. Для її практичної реалізації розроблено модель взаємозв'язку ризиків, процесів, ресурсів та компетенцій підприємства роздрібної торгівлі. Запропоновано структурно-логічну модель управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, яка інтегрує теоретичну, аналітичну та стратегічну компоненти.

8. З метою визначення оптимальної моделі стратегічного розвитку підприємства роздрібної торгівлі в умовах змін та ризику, розроблено економіко-математичну модель стратегічного розвитку підприємства роздрібної торгівлі на основі теорії матричних ігор, яка заснована на використанні двох параметрів матриці - видів предметних стратегічних змін та рівня ризикових ситуацій, що виступають базисом в обґрунтуванні трансформаційних змін моделі стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі на основі критеріїв прийняття рішень та методів лінійного програмування. Практична апробація розробленої економіко-математичної моделі дозволила визначити оптимальні види стратегічних змін для підприємств роздрібної торгівлі за умов ризику.

9. Для аргументованого вибору стратегічних напрямків стратегічного



управління ризикостійкістю та розробки практичних рекомендації щодо їх реалізації розроблено структурно-логічну модель управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, яка, на відміну від існуючих розробок, передбачає врахування рівня ризикостійкості, рівня зрілості системи управління ризикостійкістю та рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, та дозволяє на основі порівняння можливих стратегічних альтернатив визначити оптимальний тип стратегії управління ризикостійкістю (ескалації, компенсаційна, імпульсивна, інтегрована). Її практична апробація дозволила рекомендувати для 73,33% досліджуваних підприємств роздрібною торгівлі в якості оптимальної інтегровану стратегію управління ризикостійкістю, для 26,67% - імпульсивну.

Впровадження представлених розробок та рекомендацій дозволить керівництву підприємств роздрібною торгівлі приймати обґрунтовані рішення у сфері управління ризиками та ризикостійкістю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. –Харьків: Промарт, 2015. – 300 с.
2. Bernoulli D. Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. *Econometrica*. 1954. №22. P. 23-36.
3. Бортнікова Є. В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>
4. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208>
5. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2(25). С.72-76.
6. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. №4. С. 235-241.
7. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221-229.
8. Королюк Т. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т.48. №1. С. 62-71.
9. Marshall A. *Principles of Economics* (8th ed.). URL: <http://digamo.free.fr/marshall90.pdf>
10. Мельник Я. Категорія «ризик» у цивільному процесі: сутність, момент виникнення та видова класифікація. *Цивільне право і процес*. 2018. №12. С. 27-42.
11. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston and New York, Houghton Mifflin Company, 1921. Pp. 381. URL: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf>

12. Von Neumann J., Morgenstern O. Theory Of Games And Economic Behavior. 1944. URL: <https://awspntest.apa.org/record/1945-00500-000>
13. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. Бізнес-Інформ. 2021. №2. С. 131–137.
14. Орфографічний словник української мови. URL: <https://559.slovaronline.com/>
15. Петлюченко Н. В., Моршану Л. І., Томчаковська Ю. О. LINGUA LATINA & MEDIA = Латинська мова для журналістів: навч. посібн. Одеса : Фенікс, 2017. 400 с.
16. Pigou A.C. The Economics of Welfare London: Macmillan, 1920. 983 p. URL: <http://pombo.free.fr/pigou1920.pdf>
17. Самуэльсон П. Э., Нордхаус В.Д. Экономика. 18-е изд. Москва. Санкт-Петербург-Киев : Вильямс. 2008. 1360 с.
18. Тешева Л.В., Грищенко В. Теоретико-методичні засади вибору агроінноваційних проектів на основі оцінки їх ризиковості. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №6. С.621-265.
19. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ. 2011. №4(52). С. 189-199.
20. Accominotti O., Chambers D. If you're so smart: John Maynard Keynes and currency speculation in the interwar years. The Journal of Economic History. 2016. №76(2). P. 342-386.
21. Cantillon R. Essai sur la nature du commerce en général. Paris : Institut Coppet. 2011. Partie I. Chapitre XIII. P. 18-21. URL: <https://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2011/12/Essai-sur-la-nature-du-commerce-en-gener-Richard-Cantillon.pdf>.
22. Chapman R. J. Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. 2nd Edition. England : Wiley. 2011. 676 p.
23. Cooper D., Grey S., Raymond G., Walker P. Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements, John Wiley & Sons, Ltd. 2004. 401 p.

24. Covello V.T., Merkhofer M. W. Risk Assessment Methods: Approaches for Assessing Health and Environmental Risks, New York : Springer Science + Business Media. 1993. 319 p.
25. Heerkens G. R. Project Management. New York [etc.] : McGraw-Hill, cop. 2002. 250 p.
26. Ttravinska S. I. Risk assessment and management as the component of the internal control system of milk processing companies. European journal of economic studies. 2013. №2(4). 136 p.
27. Wideman M. R. Project and Program Risk Management : A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Handbooks). Pennsylvania. PMI. 1992. 57 p.
28. Шляга О. В., Фурсик М. В. Сутність діагностики економічного стану підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Випуск 5. С. 44-54.
29. Краля В. Г. Використання інструментарію управлінської діагностики для прийняття ефективних управлінських рішень. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 1. С. 85-92.
30. Yerifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Економіка і організація управління. 2021. № 3. С. 82-89.
31. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>
32. Внукова Н. М., Смоляк В. А., Ачкасова С. А. Особливості стрес-тестування страхових компаній. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2009. Вип. 113-114. С. 56-60.
33. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. Молодий вчений. 2018. № 4. URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>.

34. Дергачова В. В., Рудницька Ю. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії covid-19. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 15–20.

35. Стадник В. В. Менеджмент гетерогенних організацій: навчальний посібник. Хмельницький: ПП А.С. Гонта. 2017. 274 с.

36. Азаренкова Г.М. Адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища як інструмент забезпечення його фінансової безпеки. Причорноморські економічні студії. 2017. С. 201-204.

37. Kuchmieiev O. Risk management methodology at wholesale enterprises. European journal of economics and management. 2020. Vol.6 (5). P. 37-42

38. Кулакова С.Ю., Касмініна К.О. Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення. Агросвіт. 2017. №12. С. 42-47.

39. Манн Р. Забезпечення економічної ризикостійкості інноваційно орієнтованих підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Випуск 6 (06). С. 104-108.

40. Башинська І.О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. Бізнес-Інформ. 2019. № 11. С. 330-336.

41. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Поставна Л.П. Модель управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_10\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_25).

42. Hoodat, H., Rashidi, H.. Classification and analysis of risks in software engineering. World Academy of Science, Engineering and Technology. 2009. №56(32) С. 446-452.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.193.3662&rep=rep1&type=pdf>

43. Тарасова К.І. Класифікація ризиків в економічній теорії. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2012. № 1 (153). С. 102–115.

44. Ріщук Л.І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2007. № 579. С. 541-545.
45. Arnold A. Dicke. On Risk Classification - American Academy of Actuaries. A Public Policy Monograph. Washington, November. 2011. 77 p.
46. Королюк Т. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. № 1. С. 62-71.
47. Бланк О.І., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
48. Чуприна І.В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 4(70). С. 187–194.
49. Подольчак Н.Ю. Управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств: монографія. Львів: Міські інформаційні системи. 2011. 258 с.
50. Тимошик М.М. Класифікація видів ризику діяльності промислових підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. №6(11). С. 308-312.
51. Loewenstein, GF, Weber, EU, Hsee, CK і Welch, N. Risk as feelings. Psychological Bulletin. 2001. Vol. 127. No. 2. P. 267-286.
52. Козирева О. В., Іванов М. Є. Теоретичні аспекти управління проектними ризиками в ІТ-компаніях. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 420–425.
53. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 3(97). С. 30–35.
54. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (Risk management –Guidelines). URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>.
55. Статистика : навч. посіб. За ред. О. В. Раєвнєвой. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2011. 504 с.
56. Boateng G. O., Neilands T. B., Frongillo E. A. Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. Frontiers in Public Health. 2018. Vol. 6. P. 149.

57. Cook W.D., Seiford L.M. Data envelopment analysis (DEA) – thirty years on, *European Journal of Operational Research*. 2009. №192. P. 1-17.
58. Головаха Є., Дембіцький С., Паніна Н. Комплексні вимірювальні інструменти в соціологічних дослідженнях: розроблення, адаптація, обґрунтування достовірності. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 405 с.
59. Панфілов О. Ю. Філософсько-соціологічні аспекти сучасного інформаційного суспільства : монографія. Харків : ФОП Данилко Н. С. 2017. 388 с.
60. Панчишин Б.О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С.326-329.
61. Квілінський О. О. Інформаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №8. С. 73-79.
62. Blankertz D. F. Book Review: Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior. *Journal of Marketing Research*. 1969. №6(1). P. 110-111. <https://doi.org/10.1177/002224376900600119>
63. Фролова Л.В., Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №2(54), 2021. С. 47-56.
64. Чмерук Г.Г. Краліч, І.А. Бурлакова. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. № 34. С. 97-101.
65. Коваленко О.О. Створення інформаційного мережевого простору організації. *Методологія та моделювання : монографія*. Вінниця : ВЦ ВФЕУ. 2009. 232 с.
66. Ткачук Н. Ентропійні процеси в забезпеченні самоорганізації банківської системи. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1. № 4. С. 1-8.
67. Shannon C. Mathematical theory of communication. *Bell System Techn J.*, 27. 1948. № 3. P. 379–423.

68. Caglioti G. Ambiguity in art and science. 1974. №40. P. 63-74.
69. Мацк В., Лашкевич І. Фундаментальність імовірнісних закономірностей і можливості їх вивчення за допомогою нових інформаційних технологій. Наукові записки. Серія: Педагогіка. 2011. № 1. С. 187-191.
70. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 48-52.
71. Ідобаєва А. Л. Інформаційне забезпечення процесу управління ризиками промислових підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8300>
72. Клепікова О. А. Інформаційно-аналітичні системи прийняття рішень в управлінні підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 1(62). С.196–204.
73. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 48-52.
74. Нестеренко С.А., Мартинова Л.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками господарської діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. №1(36). С. 253-262.
75. Самойленко В.В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2022. Т. 33 (72). №1. С. 28-36.
76. Bogodistov Y., Wohlgemuth V. Enterprise risk management: A capability-based perspective. The Journal of Risk Finance. 2017. Vol. 18 No. 3. P. 234-251.
77. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 282-291.



78. Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №9(171). С. 189-198.

79. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

80. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_62\\_1\\_2017\\_ukr/24.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf)

81. Орликовський М. О., Трокоз Д. І. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034>

82. Руденко М.В. Формування концепції ризик менеджменту аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 171-174.

83. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 28–36.

84. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>

85. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

86. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. *Фінансово-економічний словник*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.

87. Івченко А.О. *Тлумачний словник української мови*. Харків: ФОЛІО, 2002. 543 с.

88. Економічна енциклопедія. URL: [https://slovnyk.me/dict/economics\\_encyclopedia](https://slovnyk.me/dict/economics_encyclopedia)

89. Гросул В. А., Усова М.О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. №175. С. 58-64

90. Усова М.О. Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1 (27). С. 89-98.

91. Усова М.О. Вплив цифрової трансформації на ризикостійкість підприємства. Реалізація політики модернізації економічної системи в сучасних умовах: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 25 вересня. 2021 р. : тези доповід. Дніпро. 2021. С. 65-68.

92. Grosul V.A., Usova M.O. Digital transformation as a source of new risks for the enterprise. Concepts for the development of society's scientific potential risks: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 листопада 2021 р. Прага. С. 6-11.

93. Усова М.О. Особливості формування інформаційної системи управління ризиками підприємств роздрібною торгівлі. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2024. № 2. С. 70-75.

94. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>

95. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Економіка та суспільство, 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>

96. Український ритейл в умовах війни. URL: <https://rau.ua/novyni/merezh-ukraini-22>

97. Державна служба статистики України. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

98. Надійна підтримка: скільки українців ритейлери забезпечили роботою та скільки податків із заробітної плати сплатили у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/ritejlerirobotapodatkiv-2023>

99. Grosul V. A., Mkrtchan T. M., Zubkov S. O., Karapetyan N. N. Complex business solutions on risk assessment and management in retail. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2019. Vol. 1, No. 28. PP. 95-104.

100. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 51-55.

101. Головаха Є., Дембіцький С., Паніна Н. Комплексні вимірювальні інструменти в соціологічних дослідженнях: розроблення, адаптація, обґрунтування достовірності. Київ: Інститут соціології НАН України. 2022. 405 с..

102. Рибін О.І., Ніжебецька Ю.Х. Алгоритм формування матричного оператора дискретного нормального перетворення. Вісник НТУУ «КПІ». Сер. Радіотехніка. Радіоапаратобудування. 2008. №37. С.17-27.

103. Ткач Є. І., Сторожук В. П. Загальна теорія статистики: підручник. К.: Центр учбової літератури. 2009. 442 с.

104. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ. 2013. 85 с.

105. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. К. : КНЕУ. 2004. 480 с.

106. Петрова Н. Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. Соціальна економіка. 2015. № 2. С. 148-153.

107. Петренко Л. А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 107–117

108. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11. С. 29-42.

109. Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. Modern Economics. 2018. № 12 С. 61-68.

110. Захаркін О.О. Оцінка ризикостійкості підприємства при управлінні його інноваційним розвитком. Економічний простір. 2015. № 98. С. 165-176.

111. Карлова Г.І. Загальні принципи ризик-менеджменту в системі управління підприємством. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2013. №1. С. 146-149.

112. Bogodistov Y., Wohlgemuth V. Enterprise risk management: A capability-based perspective. The Journal of Risk Finance. 2017. Vol. 18 No. 3. P. 234-251.

113. Daud W.N.W., H. Haron, D.N. Ibrahim The role of quality board of directors in enterprise risk management (ERM) practices: Evidence from binary logistic regression. International Journal of Business and Management. 2011. Vol. 6. No. 12. P. 205-211.

114. Гросул В. А., Усова М.О. Інтегрований підхід до діагностики внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі в умовах коронакризи. Baltic Journal of Legal and Social Sciences. 2021. №4. С. 27-34

115. Гросул В.А., Усова М.О. Методичні аспекти оцінки рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 1. С. 282-286.

116. Усова М.О. Комплексна діагностика системи управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 грудня 2023 р.: тези доповід., м. Ужгород. 2023. С. 249-252.

117. Усова М.О. Дослідження практик управління ризиками в підприємствах роздрібної торгівлі України. Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 грудня 2023 р. : тези доповіді. Суми. 2023. С. 60-63.

118. Drucker Peter F. The Practice Of Management. Allied Publishers, 1975. 404 p.

119. Пайн Дж., Гілмор Дж. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Х. : Віват, 2021. 416 с.

120. Ansoff H. Igor, McDonnell, Edward J; Ansoff, H. Igor. Corporate strategy. New York : Wiley, 1988. 258 с.

121. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, 1998. 407 p.

122. Slywotzky A. Turning Strategic Risk into Growth Opportunities. Harvard Business Review. 2008. Sep 15. P. 78–88. URL: [https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats\\_into\\_growth.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats_into_growth.shtml).

123. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. Економіка і суспільство. 2018. №15. С. 333-337.

124. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес-Інформ. 2019. №8. С. 237-243.

125. Гришова І. Ю., Гнат'єва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.

126. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. Enterprise Risk Management –Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. 2017. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

127. Лупак Р. Л., Микитин О. З., Матвеев О. Д. Концептуальні положення управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. № 40. С. 362-368

128. Герасименко О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850>.

129. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70-79.

130. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній. Ефективна економіка. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2824>

131. Дуднєва Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство». 2019. № 20. С. 229-236. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>

132. Мороз І.О. Сутність управління ризиками підприємства та навички, необхідні менеджеру для його провадження Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів ЖДТУ. 2017. Т. 2. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/115-1.pdf>

133. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 51–55.

134. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

135. Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework. URL: <https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>

136. Wilkins R. Federalism and the Emergency Services, Paper developed from a speech presented at the AFAC/ Bushfire CRC 2009 Conference, The Australian Journal of Emergency Management. 2020. Vol.25. №1. P. 3-6.

137. Rogers P. Development of Resilient Australia: Enhancing the PPRR Approach With Anticipation. Assessment and Registration of Risks. Australian Journal of Emergency Management. 2011. Vol. 26. №. 1. P. 54-58.

138. The PPRR risk management model. URL: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management/pprr-model>

139. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю. Вимоги. URL: [https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=45955](https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=45955)

140. Cooper D. F., Grey S., Raymond G., Walker P. Project Risk Management Guidelines : Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements. England : John Wiley & Sons, Ltd., 2005. 400 p.

141. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр.справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

142. Цопа В. А. Базова методологія управління ризиками в системах менеджменту. Охорона праці. 2022. №1. С. 18-26.

143. Лупак Р. Л., Наконечна Н. В. Проектування ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методичний підхід. Академічні візії. 2024. № 31. С. 1-10

144. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730>.

145. Анісімова Л., Балан В. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. Вісник Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. 2015. №128. URL: [bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=5862](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=5862)

146. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2014. 340 с.

147. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка та управління підприємствами. № 3 (19). 2012. С.71–75.

148. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. Бюлетень нобелівського економічного форуму. 2016. №1(5). Т.2 С. 92-100.

149. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 427–430.

150. Силкіна Ю.О. Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2013. 5(43). С.76–78.

151. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 204–207.
152. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Стратегічні зміни як базис інноваційного розвитку підприємства. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2012. № 2 (173). С. 134–139.
153. Колесник, С.І. Статистико–економічний аналіз в управлінні економічними системами. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2004. №4 (30). С. 101-105.
154. Бідюк П. І., Гожий О.П. Ймовірно-статистичні методи моделювання і прогнозування : монографія. Миколаїв : Чорноморський державний університет ім. Петра Могили/ 2014. 440 с.
155. Желдак Т.А., Коряшкіна Л.С., Ус С.А. Нечіткі множини в системах управління та прийняття рішень: навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 387 с.
156. Zadeh L.A. The Concept of a Linguistic Variable and Its Application to Approximate Reasoning-1. *Information Sciences*. 1975. № 8 P. 199-249.
157. Рогоза М. Є., Рамазанов С. К., Мусаєва М. К. Нелінійні моделі та аналіз складних систем. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. С. 300.
158. Diecidue E.; Somasundaram J. Regret Theory: A New Foundation. *Journal of Economic Theory*. 2017. №172. С. 88-119.
159. Заяць В.М. Логічне та функціональне програмування. Навч. посібник. Львів: Українські технології/ 2016. 400 с.
160. Воронко Р. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. Випуск 3-4. С. 49-58.
161. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 12-17.



162. Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. Теорія і практика державного управління. 2017. № 2 (57). С. 65-72.

163. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51-53

164. Продіус Ю. І., Богословов В. Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах. Економіка: реалії часу. 2015. № 6 (22). С. 78-84.

165. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. Вісник ЖДТУ. 2015. №3 (73). С. 106-117.

166. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 327-233.

167. Harro von Senger. The 36 Stratagems for Business: Achieve Your Objectives Through Hidden and Unconventional Strategies and Tactics Marshall Cavendish Business, 2006. 205 с.

168. KPMG : офіц. сайт. URL: <https://mustread.kpmg.ru/>.

169. ISO 21500:2012 Guidance on Project Management: Standard. International Organization for Standardization. the international Committee ISO/PC 236 «Project Management». Geneva: ISO. 2012.

170. Гросул В. А., Усова М.О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства. Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 38-43

171. Гросул В. А., Усова М.О. Практичні аспекти моделювання системи управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 23 серп. 2019 р. Вінниця, Україна - Відень, Австрія. 2021. С. 44–47.

172. Усова М.О. Ризикостійкість як передумова стратегічного розвитку підприємства. Сучасний стан економіки, обліку, фінансів і права та їх основні проблеми: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 5 жовтня 2021 р. Полтава. С. 43-45.

173. Усова М.О. Інтегрована модель управління ризикостійкістю підприємства. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24-25 листопада 2021 р. м. Луцьк. С. 82-85.

174. Усова М.О. Напрямки зниження комерційних ризиків підприємств роздрібною торгівлі України в умовах воєнного стану. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, фінансово-інвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 22 грудня 2023 р. м. Луцьк. С. 112-115.

175. Усова М.О. Операційні діджитал-ризики підприємств роздрібною торгівлі. About modern problems in science and ways to solve them: матеріали XII Міжнар. наук. конф., 06-08 грудня 2021 р. Грац, Австрія. С. 134-137.

## **ДОДАТКИ**

ДОДАТОК А  
 НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ВИДІВ РИЗИКІВ  
 ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*Таблиця А.1*

Наукові підходи до визначення основних видів ризиків підприємства  
 роздрібною торгівлі

Автор, джерело	Ознаки класифікації та види ризиків
<p>Тарасова К.І. Класифікація ризиків в економічній теорії. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2012. № 1 (153). С. 102–115.</p>	<p><i>Залежно від причин виникнення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• природні;</li> <li>• екологічні;</li> <li>• політичні,</li> <li>• транспортні,</li> <li>• майнові,</li> <li>• торговельні.</li> </ul> <p><i>Залежно від сфери виникнення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• виробничий,</li> <li>• комерційний,</li> <li>• фінансовий</li> </ul> <p><i>Залежно від наслідків ризиків</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• чисті;</li> <li>• спекулятивні;</li> </ul> <p><i>Залежно від характеру діяльності:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підприємницький,</li> <li>• фінансовий і комерційний,</li> <li>• професійний,</li> <li>• інвестиційний,</li> <li>• транспортний,</li> <li>• промисловий.</li> </ul> <p><i>Залежно від об'єкту ризиків:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ризики завдання шкоди життю та здоров'ю громадян;</li> <li>• майнові ризики;</li> </ul> <p><i>Залежно від купівельної спроможності грошей:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• інфляційні;</li> <li>• дефляційні;</li> <li>• валютні;</li> <li>• ризик ліквідності</li> </ul>
<p>On Risk Classification - American Academy of Actuaries. A Public Policy Monograph. Washington, November 2011. 77 p.</p>	<p><i>За економічним змістом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• операційний ризик (operational risk), який пов'язаний з недоліками, загрозами і проблемами функціонування самого підприємства;</li> <li>• ринковий ризик (market risk), який формується під впливом таких ринкових показників, як: конкуренція, рівень цін, валютні курси, обмеження і правила присутності на ринку;</li> <li>• бізнес-ризик (business risk), пов'язаний з бізнесом, діловими зв'язками з партнерами та контрагентами;</li> </ul>

Автор, джерело	Ознаки класифікації та види ризиків
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кредитний ризик (credit risk), який виникає через можливість невиконання своїх фінансових зобов'язань, сплати боргу, відсотків за ним.</li> </ul>
<p>Ріщук Л.І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2007. № 579. С. 541-545.</p>	<p><i>Залежно від етапів життєвого циклу:</i></p> <p>I Етап - становлення, для якого характерні: ризик недовіри споживачів, непередбачених витрат, банкрутства, неправильного визначення цілей, маркетинговий, інформаційний, криміногенний ризики.</p> <p>II Етап - зростання, для якого визначено: ризик з боку постачальників, зміни кон'юнктури ринку, поглинання сильнішими конкурентами та технологічний ризик.</p> <p>III Етап - стабільного розвитку, де є: ризик втрати репутації, впровадження нових продуктів і послуг, децентралізації.</p>
<p>Корольок Т. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48.№ 1. С. 62-71.</p>	<p><i>За джерелами виникнення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• систематичні (визначені зовнішніми обставинами, зазвичай він незалежний від суб'єкта і найчастіше не регулюється ним)</li> <li>• несистематичні (відносяться до конкретного суб'єкта, вони залежать від його стану та визначаються його конкретною специфікою)</li> </ul> <p><i>За ступенем можливого прогнозування:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прогнозовані (пов'язані з чинниками невизначеності, можуть наступити внаслідок циклічного розвитку, розвитку конкуренції)</li> <li>• непрогнозовані (пов'язані з фактором невизначеності, їхня можливість настання відрізняється повною невизначеністю, їх не можна визначити на різних етапах).</li> </ul> <p><i>За видами втрат:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик упущеної вигоди (пов'язаний з ймовірністю настання побічної шкоди, це недоотриманий прибуток внаслідок нездійсненого заходу);</li> <li>• ризик зниження прибутковості (визначений ймовірністю зменшення розміру запланованого доходу до отриманого)</li> <li>• ризик прямих втрат (характеризується неправильним вибором об'єкта рекламних витрат)</li> </ul> <p><i>За ступенем завданих збитків:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• часткові (показники, які були заплановані, виконані частково, але без втрат);</li> <li>• допустимі (заплановані показники не виконано, але немає втрат);</li> <li>• критичні (показники, дії та результати не виконані, є певні втрати);</li> <li>• катастрофічні (невиконання результату може спричинити руйнування проекту підприємства).</li> </ul>
<p>Бланк И.А. Управление финансовыми рисками / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2005. – 600 с.</p>	<p><i>За рівнем передбачуваності і оцінки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повністю передбачувані (очікувані) ризики (пов'язані з циклічними процесами, технологічними</li> </ul>

Автор, джерело	Ознаки класифікації та види ризиків
	<p>перетвореннями, етапами діяльності, фазами життєвого циклу, тощо, вони є очікуваними і для таких ризиків властивий середній або високий рівень ймовірності й достатня точність оцінки);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатньо (або складно) передбачувані ризики (ті, які важко оцінити і передбачити, проте вони можуть мати значний вплив на діяльність підприємства).</li> </ul> <p><i>За можливістю впливу на ризик з точки зору управління ризиками:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• керовані ризики (до яких приймаються рішення щодо впливу на обсяг і масштаб дії ризику, заходи пом'якшення, перенаправлення, розподілення, уникнення або прийняття залежно від цілей);</li> <li>• некеровані ризики (ті, які не піддаються управлінському впливу, спрямуванню, наприклад, військовий стан, пандемія, стихійні лиха).</li> </ul> <p><i>За ймовірністю настання ризику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ризики з високою та середньою ймовірністю (середньою ймовірністю реалізації ризику вважається рівень коефіцієнта варіації в межах 10-25%, високою – понад 25%);</li> <li>• ризики з низькою ймовірністю та невизначені (ті ризики, у яких коефіцієнт варіації менше 10%, а також ризики, ймовірність яких визначити практично не можливо, в такому разі мова йде про прийняття рішень в умовах невизначеності).</li> </ul>
<p>Чуприна І.В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 4(70). С. 187–194.</p>	<p><i>Залежно від очікуваного результату ризикової події, здійснення ризикованої дії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• чисті;</li> <li>• умовні (спекулятивні).</li> </ul> <p><i>За обґрунтованість ризикових ситуацій, можливості їх страхування та зацікавленості суб'єктів господарювання йти на ризиковані дії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивовані,</li> <li>• немотивовані,</li> <li>• змішані</li> <li>• мотивовано-немотивовані,</li> <li>• страховані,</li> <li>• нестраховані.</li> </ul> <p><i>Залежно від наявності чи відсутності ситуативного чиннику, часу прийняття та здійснення ризикованих рішень:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ситуативні;</li> <li>• надситуативні;</li> <li>• ризики на етапах прийняття рішень;</li> <li>• ризики на етапі їх реалізації.</li> </ul> <p><i>Залежно від можливості диверсифікації та виду господарської діяльності:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• систематичний,</li> <li>• виробничо-фінансовий,</li> <li>• специфічний,</li> <li>• юридичний,</li> </ul>

Автор, джерело	Ознаки класифікації та види ризиків
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комерційний,</li> <li>• інвестиційний,</li> <li>• страховий,</li> <li>• інноваційний.</li> </ul> <p><i>Залежності від масштабів наслідків, ймовірності понести збиток чи отримати прибуток:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• глобальний,</li> <li>• локальний,</li> <li>• чистий,</li> <li>• умовний.</li> </ul> <p><i>Залежно від відношення суб'єкта до ризику:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• песимістичний,</li> <li>• суб'єктивний,</li> <li>• обережний,</li> <li>• оптимістичний,</li> <li>• об'єктивний,</li> <li>• азартний.</li> </ul> <p><i>В залежності від ризиконасиченості ситуації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімальний,</li> <li>• зовнішній,</li> <li>• внутрішній,</li> <li>• оптимальний,</li> <li>• критичний,</li> <li>• катастрофічний.</li> </ul>
<p>Подольчак Н.Ю. Управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств: монографія. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 258 с.</p>	<p><i>Ризики зовнішнього середовища:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• економічні;</li> <li>• соціальні;</li> <li>• політичні;</li> <li>• адміністративно-законодавчі;</li> <li>• природно-екологічні;</li> <li>• науково-технічні.</li> </ul> <p><i>Ризики внутрішнього середовища:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ресурсні: фінансовий ризик, ризик персоналу, матеріальний ризик, інформаційний ризик, енергетичний ризик;</li> <li>• виробничо-господарські: технічний ризик, технологічний ризик, інноваційний ризик, майновий ризик;</li> <li>• комерційні: ризик, торговельний ризик, транспортний ризик.</li> </ul>
<p>Тимошик М.М. Класифікація видів ризику діяльності промислових підприємств. Приазовський економічний вісник. 2022. №6(11). С. 308-312</p>	<p><i>Ризики зовнішнього середовища:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ринкові ризики;</li> <li>• ризики, пов'язані з діяльністю конкурентів: зменшення цін на продукцію, розширення частки ринку, випуск нових видів продукції, впровадження нових технологій виробництва;</li> <li>• ризики, пов'язані з діяльністю державної влади: політичні ризики, економічні ризики, зовнішньоекономічні ризики, нормативно-правові ризики;</li> <li>• ризики, пов'язані з ринком праці: збільшення середньої заробітної плати по галузі, скорочення</li> </ul>

Автор, джерело	Ознаки класифікації та види ризиків
	<p>пропозицій трудової сили на ринку праці, розбалансованість попиту та пропозиції робочої сили;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ризики, по'язані із залученням інвестиційного капіталу: відтоки інвестицій із країни, непривабливі умови залучення інвестицій у діяльність підприємства;</li> <li>• ризики, по'язані з науково-технічним прогресом: швидкість розповсюдження інновацій, нових засобів виробництва.</li> </ul>
	<p><i>Ризики внутрішнього середовища:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ризики, по'язані з комерційною діяльністю підприємства: зрив контрактів, невиконання плану продажів, відтік замовлень, зсув термінів оплати замовлень, складність в укладанні договорів на поставку;</li> <li>• ризики, по'язані з виробничою діяльністю підприємства: поломка обладнання, вихід зі строю технологічної лінії, складність у проведенні ремонту обладнання, складність у транспортуванні зламаною устаткування до місця ремонту та пошуку комплектуючих запчастин, проблеми, по'язані з упровадженням нового обладнання в існуючий технологічний процес, моральне та фізичне старіння обладнання;</li> <li>• ризики, по'язані з кадровою діяльністю підприємства: недостатня кваліфікація працівників, плинність кадрів, шпіонаж працівників на користь підприємств-конкурентів, страйки, знецінення іміджу підприємства в уяві інших працівників, усвідомлене знешкодження обладнання та майна підприємства, відсутність мотивації та прагнень до професійного зростання;</li> <li>• ризики, по'язані з матеріальним забезпеченням діяльності підприємства: зриви поставок матеріалів, сировини, збільшення цін на постачання, відсутність альтернативних постачальників, високий рівень браку в матеріалах та сировині, що постачається, змінення умов постачання за термінами за способами оплати;</li> <li>• ризики, по'язані з управлінською діяльністю підприємства: невірне бачення перспективи та напрямів розвитку, високий рівень бюрократії на підприємстві, тривалість узгодження та прийняття управлінських рішень, авторитаризм, недостатня кваліфікація для розроблення стратегічних завдань та планів їх досягнення;</li> <li>• ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства: недостатня кількість обігових коштів, неефективність розміщення інвестицій, висока кредиторська заборгованість, розбалансованість активів та пасивів підприємства;</li> <li>• ризики, пов'язані з інформаційною безпекою підприємства</li> </ul>



Автор, джерело	Ознаки класифікації та види ризиків
<p>Loewenstein, GF, Weber, EU, Hsee, CK і Welch, N. (2001), «Риск як хитрощі», Psychological Bulletin, Vol. 127 No. 2, pp. 267-286.</p>	<p><i>За рівнем:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімальний;</li> <li>• малий;</li> <li>• середній;</li> <li>• підвищений;</li> <li>• максимальний.</li> </ul> <p><i>За типами обґрунтованості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обґрунтований (раціональний);</li> <li>• необґрунтований (нераціональний);</li> <li>• авантюрний.</li> </ul> <p><i>В залежності від часу прийняття управлінських рішень:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• випереджуючий (характеризує ефективність проведення запобіжних дій у вирішенні невизначеності у діяльності, тобто характеризує рівень компетентності персоналу); <ul style="list-style-type: none"> <li>• своєчасний (характеризує відповідність системи управління ризиками та функцій, які вона здійснює відповідно цілям);</li> <li>• запізнілий (характеризує неадекватність вимог об'єктивних умов та функціональної придатності керуючої системи).</li> </ul> </li> </ul> <p><i>За кількістю осіб, які приймають рішення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• індивідуальний (система управління ризиком представлена однією особою);</li> <li>• груповий (система управління ризиком має свою організаційну структуру і представлена сукупністю працівників, які здійснюють функції управління).</li> </ul>
<p>Тарасова К.І. Класифікація ризиків в економічній теорії. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2012. № 1 (153). С. 102–115.</p>	<p><i>За видами втрат:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ризики, пов'язані з ресурсами, а саме: матеріальними, фінансовими, трудовими, природними, втратами через неефективне використання, несприятливі обставини та їх наслідки;</li> <li>• нематеріальні ризики, пов'язані з втратами нематеріальних активів і негативними наслідками нематеріального характеру: зменшення вартості бренду, позицій в рейтингах, втрати інтелектуального капіталу, порушення конфіденційності, репутації, комплаєнс тощо</li> </ul>
<p>Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 3(97). С. 30–35.</p>	<p><i>За характером обліку:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зовнішні</li> <li>• внутрішні.</li> </ul> <p><i>За часом виникнення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ретроспективні</li> <li>• поточні</li> <li>• перспективні.</li> </ul> <p><i>За видами втрат:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• матеріальні</li> <li>• трудові</li> <li>• фінансові</li> <li>• ризик втрати часу</li> <li>• спеціальні ризики</li> </ul>

Автор, джерело	Ознаки класифікації та види ризиків
<p>СТУ ISO 31000:2022 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (Risk management – Guidelines). URL: <a href="https://www.iso.org/ru/standard/65694.html">https://www.iso.org/ru/standard/65694.html</a>.</p>	<p><i>За рівнем втрат та серйозністю наслідків:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• допустимий ризик – той, що вважається прийнятним у разі настання, оскільки вигоди в цілому значно переважають можливі втрати, тобто за узагальненими показниками економічна діяльність є ефективною та доцільною;</li> <li>• критичний ризик – той, який балансує між допустимим і катастрофічним, тобто це зона ризиків, які вимагають негайних рішень по їх врегулюванню, тому що загрожують серйозними втратами та наслідками;</li> <li>• катастрофічний – ризик, що загрожує продовженню діяльності підприємства, може спричинити припинення окремих напрямів чи всього функціонування.</li> </ul>

## ДОДАТОК Б


# ІДЕНТИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ВИДІВ ВНУТРІШНИХ РИЗИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### АНКЕТА

## ідентифікації основних видів ризиків, які впливають діяльність торгового підприємства

*Здобувач Державного біотехнологічного університету проводить дослідження ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі. Просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети. Результати дослідження будуть використані виключно з науковою метою.*

#### Правила заповнення анкети:

позначте вибраний варіант відповіді символом «  ».

**1. Вкажіть назву підприємства роздрібною торгівлі:** \_\_\_\_\_

**2. Вкажіть тип підприємства роздрібною торгівлі:**

- економічний супермаркет
- класичний супермаркет
- мінімаркет («магазин біля дому»)
- магазини типу «Продукти»
- магазин спиртних напоїв
- кондитерський магазин
- спеціалізований продуктовий магазин
- магазин здорової їжі
- дискаунтер
- фірмовий магазин
- інший тип \_\_\_\_\_

**3. Вкажіть, скільки років функціонує торгове підприємство на ринку:**

- менше 1 року
- від 1 до 3 років
- від 3 до 5 років
- більше 5 років

**4. Вкажіть тип товарної спеціалізації підприємства роздрібною торгівлі:**

- універсальна
- спеціалізована

- вузькоспеціалізована  
 неспеціалізована

**5. Вкажіть тип цінового позиціонування підприємства роздрібно́ї торгівлі:**

- низько-ціновий сегмент або сегмент економ пропозицій (low-priced)  
 середньо-ціновий сегмент (middle-priced)  
 високо-ціновий сегмент (high-priced)  
 преміум сегмент (luxury)  
 змішаний

**6. Вкажіть Ваш стаж роботи у сфері торгівлі:**

- менше 1 року  
 від 1 до 3 років  
 від 3 до 5 років  
 більше 5 років

**7. Оцініть Вашу позицію щодо впливу ризику на результативність діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі:**

- вплив суттєвий  
 ризики впливають на результати діяльності підприємства фрагментарно  
 вплив не суттєвий

**8. Оцініть важливість проведення оцінки ризиків для підприємства:**

← низька      висока →										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**9. Вкажіть основні види внутрішніх ризиків підприємства роздрібно́ї торгівлі за джерелами виникнення у діяльності:**

- збутові ризики (1)  
 ресурсні ризики (2)  
 кадрові ризики (3)  
 інформаційні ризики (4)  
 організаційні ризики (5)  
 цінові ризики (6)  
 комунікаційні ризики (7)  
 логістичні та дистрибутивні ризики (8)  
 товарні ризики (9)

**10. Проранжуйте види ризиків за критерієм «важливість»**

---

**11. Охарактеризуйте Вашу позицію щодо впливу і-го виду ризику на діяльність підприємства роздрібною торгівлі за шкалою Лайкерта:**

**Твердження :** « Даний вид внутрішнього ризику має значний вплив на діяльність підприємства роздрібною торгівлі»

Види ризиків	Вибір за шкалою Лайкерта*				
	<i>повністю згоден</i>	<i>згоден</i>	<i>частково згоден</i>	<i>частково не згоден</i>	<i>повністю не згоден</i>
Товарні					
Цінові					
Кадрові					
Організаційний					
Комунікаційні					
Логістичні					
Збутові					
Інформаційні					
Ресурсні					

\* **Шкала Лайкерта:** повністю згоден (6 балів); згоден (5 балів); частково згоден (4 бали); частково не згоден (3 бали); не згоден (2 бали); повністю не згоден (1 бал);

**Дякуємо за відповіді та співпрацю!**

Таблиця Б.1 - Узагальнені результати експертного дослідження впливу *i*-го виду внутрішнього ризику на діяльність підприємства роздрібною торгівлі

№ п/п	Питання анкети	Відповіді експертів розподілені згідно з шкалою Лайкерта, бали						Агрегована оцінка, коеф.
		1	2	3	4	5	6	
Q <sub>1</sub>	Товарні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0	0	1	4	6	28	5,564
Q <sub>2</sub>	Цінові ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0	0	2	3	7	27	5,513
Q <sub>3</sub>	Кадрові ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0	0	5	8	12	14	4,897
Q <sub>4</sub>	Організаційні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0	2	4	3	13	17	5,000
Q <sub>5</sub>	Комунікаційні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0	3	2	3	9	22	5,154
Q <sub>6</sub>	Логістичні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0	0	1	4	12	22	5,410
Q <sub>7</sub>	Збутові ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0	0	2	6	7	24	5,359
Q <sub>8</sub>	Інформаційні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0	1	5	8	12	13	4,795
Q <sub>9</sub>	Ресурсні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0	1	3	2	11	22	5,282

Таблиця Б.2 – Результати статистичної оцінки придатності результатів експертної оцінки впливу *i*-го виду внутрішнього ризику на діяльність підприємства роздрібною торгівлі

Індекс	Межі прийнятого граничного значення	Результуюче значення
$\chi^2$	$\chi^2/df < 3$	2,14
P-значення	$P < 0,05$	0,0001
Коефіцієнт середньої квадратичної близькості	$< 0,08$	0,052
Індекс придатності	$> 0,9$	0,918
скоригований індекс придатності	$> 0,9$	0,926
Індекс нормованої придатності	$> 0,9$	0,934

Таблиця Б.3 – Результати перевірки висунутих гіпотез щодо оцінки впливу *i-go* виду внутрішнього ризику на діяльність підприємства роздрібною торгівлі

Гіпотеза	Коефіцієнт гіпотези	Результат
<b>H<sub>1</sub></b> : товарні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0,59	прийнято
<b>H<sub>2</sub></b> : цінові ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0,67	прийнято
<b>H<sub>3</sub></b> : кадрові ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0,57	прийнято
<b>H<sub>4</sub></b> : організаційні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0,48	прийнято
<b>H<sub>5</sub></b> : комунікаційні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0,51	прийнято
<b>H<sub>6</sub></b> : логістичні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0,46	прийнято
<b>H<sub>7</sub></b> : збутові ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0,47	прийнято
<b>H<sub>8</sub></b> : інформаційні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0,53	прийнято
<b>H<sub>9</sub></b> : ресурсні ризики суттєво впливають на діяльність підприємства роздрібною торгівлі	0,54	прийнято

**ДОДАТОК В**  
**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ СИСТЕМИ ТА ПРОГРАМНІ ПРОДУКТИ**  
**ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

Таблиця В.1

Класифікація сучасних інформаційно-аналітичних систем та програмних продуктів для вирішення завдань з управління ризиками на підприємстві роздрібно́ї торгівлі

Сфери діяльності підприємства, у яких застосовується програмне забезпечення	Призначення	Програмні продукти
Програми для збору та обліку інформації про зовнішнє середовище підприємства	Систематизація та збір даних про мікро- та макросередовище підприємства, про стан економіки, інформацію про конкурентів, споживачів, контактні аудиторії	1) геоінформаційні системи: «Marketing GEO»; ESRI ArcGIS, MapInfo, 2) Консі. 3) «Marketing Analytic» - аналіз маркетингових даних у розрізах ринків, товарів і т.п. 4) інформаційно-аналітичні он-лайн системи: «Інтегрум», «Медіалогія», «Infostream corporate», «Stikler»; 5) Програмне забезпечення для аналізу конкурентів: KonSi-Competitive; Intelligence&Benchmarking 6) програмне забезпечення для збирання інформації про споживачів: CRM-системи
Програми для збору та обліку інформації про внутрішнє середовище	Систематизація та збір даних про основні показники діяльності підприємства та його фінансово-економічний стан	7) програмне забезпечення для аналізу зовнішнього середовища: ERP-системи: 1С, Маркет+, SAP ERP, ArcGI
Програмні продукти для проведення статистичних досліджень	Обробка результатів маркетингових досліджень, визначення взаємозв'язків та графічне подання інформації	STATISTICA, SPSS, Minitab, Eviews, StatSoft Statistica
Аналітичні програмні продукти для аналізу продажів	призначені для бренд-менеджерів та маркетологів, що вирішують асортиментні завдання	CRM системи: LP-CRM; SalesDrive; Microsoft Dynamics 365; Perfectum CRM+ERP; KeyCRM; CleverBOX:CRM; Creatio; KeepinCRM; Huge Profit; Pipedrive; StreamCRM



<p>Аналітичні програмні продукти з функціями прогнозування</p>	<p>Призначені для прогнозування різних аспектів діяльності підприємства роздрібною торгівлі на основі використання статистичних методів.</p>	<p>AS Business Intelligence; Microsoft BI, IBM Cognos BI; SAP Business Intelligence; Oracle Business Intelligence.</p>
<p>Програмні продукти для управління ризиками *</p>	<p>Призначені для аналізу, моделювання, кількісної та якісної оцінки ризиків, розрахунку ефектів по ризиках у реальному часі, реєстрації ризиків, обліку ключових індикаторів ризику, визначення оптимальної стратегії управління ризиками (унікнути, зменшити, перенести, прийняти); ініціювання діяльності щодо протидії виявленим ризикам з метою мінімізації негативних наслідків та ймовірності виникнення їх</p>	<p><b>MindOnMap</b> (платформа, яка дозволяє зосередитися на ризиках, щоб ви могли ними керувати. За допомогою платформи можна створювати різні діаграми, що демонструють, як ви керуєте ризиками. Продукт пропонує кілька шаблонів, які можна використовувати для створення діаграми, надає макети, такі як діаграми риб'ячої кістки, карти дерев, блок-схеми тощо);</p> <p><b>Active Risk Manager</b> (веб-платформа, яка дозволяє записувати, оцінювати та зменшувати ризики; пропонує централізовану платформу для даних про ризики, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати стратегії пом'якшення);</p> <p><b>SpiraPlan</b> (створює можливість відстежувати та оцінювати ризики з централізованого центру; пропонує управління ризиками в реальному часі за допомогою віджетів на інформаційній панелі);</p> <p><b>Risk Management Studio</b> (одна з найбільш використовуваних і універсальних програм для управління ризиками. Має набір, який включає аналіз прогалін, оцінку ризиків із загрозами та менеджер безперервності бізнесу; підтримує опції імпорту та експорту).</p> <p><b>LogicGate</b> (комплексна платформа управління ризиками, яка надає підприємству роздрібною торгівлі інструменти для ефективного виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків. Платформа пропонує індивідуальні рішення для управління ризиками. Надає можливість співпрацювати з командою ризик-менеджерів щодо виявлених ризиків);</p> <p><b>Resolver</b> (платформа для управління ризиками, яка збирає всю інформацію про ризики та вивчає її таким чином, щоб показати, як вона справді впливає на бізнес. Розглядає ширший вплив різних ризиків, як-от дотримання правил або перевірка речей. Зрештою, створює можливість перетворювати ці ефекти на бізнес-числа, які можна виміряти).</p> <p><b>SAP Risk Management</b> (потужний та функціональний додаток з управління ризиками. Основні можливості вирішення: робота у хмарі SAP або на власних серверах підприємства; оцінка потенційного впливу ризику різні види показників;</p>

		<p>контроль ефективності управління ризиком за допомогою звітів та аналітики);</p> <p><b>Refinitiv Connected Risk:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• До лінійки <i>Connected Risk</i> входять кілька додатків, призначених для управління ризиками, аудитом та автоматизацією комплаєнсу</li> <li>• Вбудований дизайнер звітності</li> </ul> <p>Можливість інтеграції із зовнішніми системами</p> <p><b>CRAMM</b> (реалізує комплексний підхід до оцінки ризиків, поєднуючи кількісні та якісні методи оцінки. Метод є універсальним та підходить як для великих підприємств, так і для підприємств малого бізнесу. Версії програмного забезпечення CRAMM, зорієнтовані різні типи організацій, відрізняються друг від друга своїми базами знань).</p> <p><b>OMNITRACKER Risk Management</b> (Програмний інструмент, що дозволяє структуровано та професійно вибудувати роботу з ризиками в рамках усього підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ідентифікувати та зіставляти ризики, незалежно від їхнього джерела;</li> <li>• категорувати окремі ризики за індивідуальними категоріями;</li> <li>• оцінювати зібрані ризики залежно від типу, ймовірності їх виникнення та наслідків їхнього впливу. результатом цієї оцінки є ранжування ризиків за рівнем загрози для підприємства;</li> <li>• визначати стратегії управління ризиками (уникнути, зменшити, перенести, прийняти);</li> <li>• ініціювати діяльність із протидії виявленим ризикам з метою мінімізації негативних наслідків та ймовірності їх виникнення;</li> </ul> <p>проводити моніторинг, формувати звітність та документувати всі ризики згідно із задалегідь заданими критеріями).</p>
--	--	--

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [60-65]

## ДОДАТОК Г

## РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ЗОВНІШНІХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ

## ТОРГІВЛІ

## АНКЕТА

**для ідентифікації зовнішніх ризиків, які впливають на діяльність підприємств роздрібною торгівлі**

*Здобувач Державного біотехнологічного університету проводить дослідження ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі. Просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети. Результати дослідження будуть використані виключно з науковою метою.*

Правила заповнення анкети:

вибраний варіант відповіді відмітити «  ».

1. Назва підприємства: \_\_\_\_\_

2. Вкажіть тип підприємства:

- Торгова мережа  
 підприємство роздрібною торгівлі  
 інший тип \_\_\_\_\_

3. Вкажіть період функціонування підприємства на ринку:

- менше 1 року  
 від 1 до 3 років  
 від 3 до 5 років  
 більше 5 років

4. Вкажіть Ваш стаж роботи у сфері торгівлі:

- менше 1 року  
 від 1 до 3 років  
 від 3 до 5 років  
 більше 5 років

5. Оцініть Вашу позицію щодо впливу ризиків макросередовища на результативність діяльності підприємства роздрібною торгівлі:

- вплив суттєвий  
 вплив не суттєвий

6. Оцініть важливість оцінки впливу ризиків макросередовища на діяльність підприємства роздрібною торгівлі:

				← низька висока →							
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**7. Оцініть основні види ризиків макросередовища за 10-ти бальною шкалою:**

При умові впливу ризику відзначити символом « <input checked="" type="checkbox"/> »	Види ризиків макросередовища		ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутній... 10 – дуже високий вплив) <b>Обраний варіант закреслити</b>
<input type="checkbox"/>	Ризик посилення військової агресії	(1)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик дестабілізації політичної ситуації	(2)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зміни політичного курсу	(3)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик підвищення загрози зовнішній безпеці країни	(4)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зміни законодавства у сфері регулювання діяльності підприємств сфери торгівлі	(5)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик погіршення соціально-економічного стану в країні	(6)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик недосконалості методів державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання	(7)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик запровадження обмежень експорту-імпорту товарів	(8)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик протекціонізму	(9)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зміни політики державного регулювання ціноутворення	(10)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик підвищення рівня ставок податкових і митних платежів	(11)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик запровадження нових податкових та інших платежів, що включаються до роздрібною ціни товару	(12)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зміни системи надання податкових преференцій та відрахувань	(13)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик адміністративних бар'єрів	(14)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зростання корупції	(15)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик підвищення рівня безробіття	(16)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зростання міграції населення	(17)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження рівня соціальної захищеності населення	(18)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зростання криміналізації суспільства	(19)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зростання інфляції	(20)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик нестабільності валютного курсу	(21)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик епідеміологічної ситуації	(22)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Інші ризики макросередовища _____ (вказати)			

### 8. Заповніть матрицю попарних порівнянь ризиків макросередовища:

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	...	...	
1	0																					
2		0																				
3			0																			
4				0																		
5					0																	
6						0																
7							0															
8								0														
9									0													
10										0												
11											0											
12												0										
13													0									
14														0								
15															0							
16																0						
17																	0					
18																		0				
19																			0			
...																				0		
...																					0	

*Інструкція із заповнення полів матриці*

- 1 перевага  $i$ -го ризику макросередовища вище ніж  $j$ -го ризику макросередовища
- 0  $i$ -й і  $j$ -й ризики макросередовища *рівнозначні*
- 1 перевага  $j$ -го ризику макросередовища вище ніж  $i$ -го ризику макросередовища

### 9. Оцініть важливість оцінки ризиків мікросередовища на діяльність підприємства роздрібною торгівлі:

← низька висока →										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 10. Оцініть основні види ризиків мікросередовища:

При умові впливу ризику відзначити символом «✓»	Види ризиків мікросередовища	ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутній... 10 - дуже високий вплив) Обраний варіант закреслити
<input type="checkbox"/>	Ризик зміни структури споживчого кошику	(1) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження споживчого попиту на товари	(2) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження лояльності споживачів до підприємства роздрібною торгівлі	(3) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження платоспроможності споживачів	(4) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик нерівномірності динаміки доходів різних груп населення	(5) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик підвищення альтернативності споживчих переваг	(6) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження збалансованості між попитом та пропозицією на ринку	(7) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження рівня довіри до постачальників	(8) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

<input type="checkbox"/>	Ризик втрати ключових бізнес-партнерів	(9)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження репутації постачальників	(10)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик блокування договірних відносин із ключовими партнерами	(11)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик невиконання поточних договірних зобов'язань постачальниками	(12)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик порушення ланцюгів постачань	(13)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження конкурентної привабливості підприємства	(14)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик втрати конкурентної стійкості	(15)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження конкурентоспроможності товарного портфеля	(16)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик зниження конкурентоспроможності цін	(17)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик появи неформальних відносин при здійсненні митних процедур	(18)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик підвищення цін та тарифів на послуги сторонніх організацій	(19)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик дезінформації у ЗМІ та соціальних мережах про товари, що реалізуються підприємством	(20)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<input type="checkbox"/>	Ризик входу на ринок багатопрофільних підприємств з інших галузей	(21)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Інші ризики мікросередовища</i>			
<i>(вказати)</i>			

## 12. Заповніть матрицю попарних порівнянь ризиків мікросередовища:

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	...	...	
1	0																					
2		0																				
3			0																			
4				0																		
5					0																	
6						0																
7							0															
8								0														
9									0													
10										0												
11											0											
12												0										
13													0									
14														0								
15															0							
16																0						
17																	0					
18																		0				
19																			0			
...																				0		
...																					0	

*Інструкція для заповнення полів матриці*

- 1 перевага  $i$ -го ризику макросередовища вище ніж  $j$ -го ризику макросередовища
- 0  $i$ -й і  $j$ -й ризики макросередовища рівнозначні
- 1 перевага  $j$ -го ризику макросередовища вище ніж  $i$ -го ризику макросередовища

**Дякуємо за участь та відповіді!**

Таблиця Г.1 – Результати узагальненого експертного оцінювання коефіцієнтів порівняльної важливості зовнішніх ризиків підприємств роздрібною торгівлі

(коэф.)

Зовнішні ризики	Код ризику	Оцінки респондентів																												$\lambda_{ij}$	$R_i - R_j$	$\sum_{i,j} (R_i - R_j - K_{ij})^2 \rightarrow \min$	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
<b>Ризики макросередовища</b>																																	
Ризик посилення військової агресії	$M_1$	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,9	0,039	v
Ризик дестабілізації політичної ситуації	$M_2$	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,9	0,037	v	
Ризик зміни політичного курсу	$M_3$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v	
Ризик підвищення загрози зовнішній безпеці країни	$M_4$	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,8	0,019	v	
Ризик зміни законодавства у сфері регулювання діяльності підприємств сфери торгівлі	$M_5$	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,8	0,011	v	
Ризик погіршення соціально-економічного стану в країні	$M_6$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v	
Ризик недосконалості методів державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання	$M_7$	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,8	0,011	v	
Ризик запровадження обмежень експорту-імпорту товарів	$M_8$	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,8	0,007	v	
Ризик протекціонізму	$M_9$	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,8	0,007	v		
Ризик зміни політики державного регулювання ціноутворення	$M_{10}$	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,7	0,005	v		
Ризик підвищення рівня ставок податкових і митних платежів	$M_{11}$	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,022	v	
Ризик запровадження нових податкових та інших платежів, що включаються до роздрібною ціни товару	$M_{12}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,002	v
Ризик зміни системи надання податкових преференцій та відрхувань	$M_{13}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,017	v	
Ризик адміністративних бар'єрів	$M_{14}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,8	0,007	v	
Ризик зростання корупції	$M_{15}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v	
Ризик підвищення рівня безробіття	$M_{16}$	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,7	0,005	v	
Ризик зростання міграції населення	$M_{17}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v	
Ризик зниження рівня соціальної захищеності населення	$M_{18}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v	
Ризик зростання криміналізації суспільства	$M_{19}$	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,001	v	
Ризик зростання інфляції	$M_{20}$	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,022	v	
Ризик нестабільності валютного курсу	$M_{21}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,7	0,002	v	

Продовження таблиці Г.1

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
Ризик епідеміологічної ситуації	$M_{22}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,017	v		
Ризик зростання інфляції	$M_{23}$	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,8	0,011	v		
<b>Ризики мікросередовища</b>																																v		
Ризик зміни структури споживчого кошику	$m_1$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,009	v	
Ризик зниження споживчого попиту на товари	$m_2$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,007	v	
Ризик зниження лояльності споживачів до підприємства роздрібною торгівлі	$m_3$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,8	0,017	v		
Ризик зниження платоспроможності споживачів	$m_4$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,014	v	
Ризик нерівномірності динаміки доходів різних груп населення	$m_5$	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,7	0,006	v
Ризик підвищення альтернативності споживчих переваг	$m_6$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,010	v	
Ризик зниження збалансованості між попитом та пропозицією на ринку	$m_7$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,014	v	
Ризик зниження рівня довіри до постачальників	$m_8$	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,7	0,009	v	
Ризик втрати ключових бізнес-партнерів	$m_9$	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,010	v	
Ризик зниження репутації постачальників	$m_{10}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,013	v	
Ризик блокування договірних відносин із ключовими партнерами	$m_{11}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,006	v
Ризик невиконання поточних договірних зобов'язань постачальниками	$m_{12}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,007	v	
Ризик порушення ланцюгів постачань	$m_{13}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,7	0,009	v	
Ризик зниження конкурентної привабливості підприємства	$m_{14}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,007	v	
Ризик втрати конкурентної стійкості	$m_{15}$	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,7	0,006	v
Ризик зниження конкурентоспроможності товарного портфеля	$m_{16}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,014	v	
Ризик зниження конкурентоспроможності цін	$m_{17}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,014	v	
Ризик появи неформальних відносин при здійсненні митних процедур	$m_{18}$	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,7	0,006	v
Ризик підвищення цін та тарифів на послуги сторонніх організацій	$m_{19}$	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,010	v	
Ризик дезінформації у ЗМІ та соціальних мережах про товари, що реалізуються підприємством	$m_{20}$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,009	v
Ризик входу на ринок багатопрофільних підприємств з інших галузей	$m_{21}$	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,7	0,009	v	

Значення індексів якості:  $W = 0,87$ ;  $\chi^2 = 87,03$ ;  $df = 21$ ;  $p\text{-value} = 0,0001$ ;  $RMSEA = 0,052$ .



Таблиця Г.2

## Результати експертної оцінки зовнішніх ризиків підприємств роздрібною торгівлі у 2022-2023 рр.

№ п/п	Ризики зовнішнього середовища	Код ризику	Період	Група М						Група Р											
				ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ДВ «Український ретейл»	Середня оцінка за групою	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Діоніс»	ТОВ «Сократ»	Середня оцінка за групою	
	<b>Ризики макросередовища (Мі)</b>																				
1	Ризик посилення військової агресії	M <sub>1</sub>	2022	10	9	9	10	10	9,6	10	10	10	9	10	10	9	10	10	10	10	9,8
			2023	4	10	9	9	9	8,2	10	9	9	9	10	9	10	9	9	9	9	9,3
2	Ризик дестабілізації політичної ситуації	M <sub>2</sub>	2022	10	8	10	9	10	9,4	8	8	7	8	9	7	7	8	9	10	8,1	
			2023	10	10	9	10	10	9,8	10	10	9	9	10	9	9	9	10	10	9,5	
3	Ризик зміни політичного курсу	M <sub>3</sub>	2022	8	6	7	7	8	7,2	8	7	8	7	7	8	7	9	9	7	7,7	
			2023	7	6	5	5	6	5,8	6	6	7	6	5	7	7	8	7	8	6,7	
4	Ризик підвищення загрози зовнішній безпеці країни	M <sub>4</sub>	2022	10	10	10	9	10	9,8	10	9	10	9	8	9	9	8	9	9	9,0	
			2023	8	7	6	7	8	7,2	9	9	8	9	9	9	8	8	9	8	8,6	
5	Ризик зміни законодавства у сфері регулювання діяльності підприємств сфери торгівлі	M <sub>5</sub>	2022	7	6	6	7	8	6,8	7	10	9	9	8	9	9	8	10	8	8,7	
			2023	6	8	7	8	6	7,0	8	9	8	9	8	7	8	8	7	8,1		
6	Ризик погіршення соціально-економічного стану в країні	M <sub>6</sub>	2022	10	9	9	8	10	9,2	10	10	9	8	9	10	8	9	9	10	9,2	
			2023	8	8	8	9	8	8,2	9	9	8	9	9	9	8	8	9	9	8,7	
7	Ризик недосконаlosti методів державного регулювання діяльності підприємств	M <sub>7</sub>	2022	6	7	8	6	7	6,8	6	8	7	7	9	8	7	8	8	7	7,5	
			2023	5	5	4	5	4	4,6	4	5	6	6	7	8	6	4	5	3	5,4	
8	Ризик запровадження обмежень експорту-імпорту товарів	M <sub>8</sub>	2022	10	8	9	8	7	8,4	7	8	10	5	6	7	8	9	10	9	7,9	
			2023	9	8	9	8	7	8,2	8	9	8	8	9	7	8	9	8	9	8,3	
9	Ризик протекціонізму	M <sub>9</sub>	2022	8	8	7	8	6	7,4	6	7	10	8	9	8	7	8	6	9	7,8	
			2023	5	6	7	5	4	5,4	5	8	9	6	7	6	5	5	7	8	6,6	
10	Ризик зміни політики державного регулювання ціноутворення	M <sub>10</sub>	2022	9	8	9	9	8	8,6	10	9	9	10	10	9	9	8	9	8	9,1	
			2023	8	7	8	7	8	7,6	8	9	9	10	9	8	8	8	7	2	7,8	
11	Ризик підвищення рівня ставок податкових і митних платежів	M <sub>11</sub>	2022	10	9	7	8	9	8,6	10	9	9	8	10	9	8	9	10	8	9,0	
			2023	8	7	8	7	8	7,6	8	8	10	8	9	8	9	8	9	7	8,4	
12	Ризик запровадження нових податкових та інших платежів, що включаються до роздрібною ціни товару	M <sub>12</sub>	2022	7	8	8	9	7	7,8	9	10	10	10	9	8	9	10	8	9	9,2	
			2023	6	7	5	8	5	6,2	7	8	8	9	10	9	8	7	6	5	7,7	
13	Ризик зміни системи надання податкових преференцій та відрахувань	M <sub>13</sub>	2022	8	8	8	7	8	7,8	8	7	8	7	6	7	7	6	7	7	7	
			2023	6	5	4	5	6	5,2	7	7	6	7	7	7	6	6	7	6	6,6	
14	Ризик підвищення адміністративних бар'єрів	M <sub>14</sub>	2022	8	7	10	7	8	7,2	9	9	8	9	9	9	10	8	9	8	8,6	
			2023	7	6	6	7	8	6,8	7	10	9	9	8	9	9	8	10	8	8,7	
15	Ризик зростання корупції	M <sub>15</sub>	2022	7	6	9	7	10	6,8	7	10	9	9	8	9	9	8	10	8	8,7	

№ п/п	Ризики зовнішнього середовища	Код ризику	Період	Група М						Група Р										
				ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	Середня оцінка за групою	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛІК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Діоніс»	ТОВ «Сократ»	Середня оцінка за групою
				2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
16	Ризик підвищення рівня безробіття	M <sub>16</sub>	2023	6	8	7	8	6	7	8	9	8	9	9	10	7	8	8	7	8,1
			2022	10	9	9	9	10	9,6	10	10	10	9	10	9	9	10	10	10	9,8
			2023	8	7	7	7	8	7,6	8	8	8	7	8	7	7	8	8	8	7,8
17	Ризик зростання міграції населення	M <sub>17</sub>	2022	10	9	9	10	10	9,6	10	10	10	9	10	10	9	10	10	10	9,8
			2023	6	8	9	7	6	8,2	8	7	9	6	8	9	7	9	6	9	7,8
			2022	10	9	10	8	9	9,2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1,9
18	Ризик зниження рівня соціальної захищеності населення	M <sub>18</sub>	2023	8	7	8	7	8	7,6	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1,3
			2022	9	8	7	8	9	8,2	9	9	10	10	9	9	8	9	10	9	9,2
			2023	7	6	7	6	5	6,2	7	8	7	8	9	9	8	7	8	9	8,0
20	Ризик зниження рівня соціальної захищеності населення	M <sub>20</sub>	2022	10	10	10	9	10	9,8	10	9	10	9	9	10	9	8	10	9	9,3
			2023	7	8	7	8	7	7,4	6	8	7	7	8	6	7	6	8	7	7,0
			2022	9	8	9	8	9	8,6	9	10	9	9	10	9	9	8	9	10	9,2
21	Ризик зростання криміналізації суспільства	M <sub>21</sub>	2023	7	8	6	5	5	6,2	5	5	5	6	7	8	8	7	6	5	6,2
			2022	5	8	6	5	4	5,6	9	10	10	10	9	8	9	10	8	9	9,2
			2023	5	6	5	4	3	4,6	4	3	5	4	5	6	5	7	6	5	5,0
23	Ризик нестабільності валютного курсу	M <sub>23</sub>	2022	10	10	9	9	10	9,6	10	10	9	9	9	10	9	10	9	8	9,3
			2023	8	8	9	9	8	8,4	9	8	9	8	8	7	8	7	8	7	7,9
			<b>Ризики мікросередовища (m<sub>i</sub>)</b>																	
1	ризик зміни структури споживчого кошика	m <sub>1</sub>	2022	8	6	8	6	8	7,2	8	6	6	4	6	6	4	6	4	8	5,8
			2023	4	6	6	4	6	5,2	4	4	4	6	4	6	4	2	4	6	4,4
			2022	8	6	8	6	6	6,8	6	6	8	6	4	6	8	6	6	4	6,0
2	ризик зниження споживчого попиту на товари	m <sub>2</sub>	2023	6	4	6	4	4	4,8	4	6	4	6	6	6	8	8	6	6,0	
			2022	8	6	4	4	6	5,6	6	8	6	4	6	4	2	4	6	6	5,2
			2023	6	8	6	6	8	6,8	8	6	8	8	6	6	8	4	6	8	6,8
4	ризик зниження платоспроможності споживачів	m <sub>4</sub>	2022	10	10	8	8	8	8,8	10	8	8	8	10	6	8	10	6	8	8,2
			2023	6	4	6	6	6	5,6	8	6	4	6	4	6	4	4	6	6	5,4
			2022	10	10	8	10	10	9,6	8	8	8	6	10	8	10	6	8	8	8,0
5	ризик нерівномірності динаміки доходів різних груп населення	m <sub>5</sub>	2023	6	8	4	6	8	6,4	6	8	6	6	8	4	6	8	4	6	6,2
			2022	6	4	6	6	4	5,2	4	2	6	4	6	4	4	6	8	4	4,8
			2023	10	10	8	8	6	8,4	8	6	8	8	10	6	8	8	10	8	8,0
7	ризик зниження збалансованості між попитом та пропозицією на ринку	m <sub>7</sub>	2022	8	6	8	6	8	7,2	8	8	6	6	4	6	4	8	6	8	6,4
			2023	4	6	6	4	6	5,2	6	4	6	6	4	6	4	4	2	4	4,6
			2022	8	6	8	6	6	6,8	8	10	8	10	6	8	10	10	6	8	8,4
8	ризик зниження рівня довіри до постачальників	m <sub>8</sub>	2023	6	2	4	2	4	3,6	6	6	4	4	6	4	6	6	4	4	5,0

№ п/п	Ризики зовнішнього середовища	Код ризику	Період	Група М						Група Р										
				ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середня оцінка за групою	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛІК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Діоніс»	ТОВ «Сократ»	середня оцінка за групою
9	ризик втрати ключових бізнес-партнерів	m <sub>9</sub>	2022	6	6	10	8	4	6,8	8	8	6	6	10	6	8	8	10	6	7,6
			2023	2	2	4	4	2	2,8	4	4	2	4	2	4	4	6	2	2	3,4
10	ризик зниження репутації постачальників	m <sub>10</sub>	2022	8	6	4	2	4	4,8	8	8	6	6	6	8	4	6	8	8	6,8
			2023	4	2	4	2	2	2,8	6	4	4	2	4	6	4	4	2	6	4,2
11	ризик блокування договірних відносин із ключовими партнерами	m <sub>11</sub>	2022	8	6	8	4	6	6,4	8	4	6	6	8	10	6	8	10	8	7,4
			2023	6	4	6	2	4	4,4	6	6	8	4	6	6	4	6	8	6	6,0
12	ризик невиконання поточних договірних зобов'язань постачальниками	m <sub>12</sub>	2022	8	10	6	8	6	7,6	8	8	10	8	8	6	8	6	10	8	8,0
			2023	6	6	4	6	4	5,2	6	4	6	6	4	4	4	2	6	4	4,6
13	ризик порушення ланцюгів постачань	m <sub>13</sub>	2022	6	6	6	8	4	6,0	6	4	8	4	6	8	6	8	4	8	6,2
			2023	4	8	6	10	6	6,8	8	8	6	8	10	8	6	6	6	8	7,4
14	ризик зниження конкурентної привабливості підприємства	m <sub>14</sub>	2022	4	4	6	8	10	6,4	6	10	8	10	10	8	6	8	8	6	8,0
			2023	6	6	4	4	6	5,2	6	6	4	6	4	8	4	6	4	8	5,6
15	ризик втрати конкурентної стійкості	m <sub>15</sub>	2022	4	2	6	4	6	4,4	8	6	6	4	6	4	6	4	8	4	5,6
			2023	2	2	4	2	4	2,8	6	8	10	8	10	6	4	8	10	6	7,6
16	ризик зниження конкурентоспроможності товарного портфеля	m <sub>16</sub>	2022	6	4	6	6	6	5,6	8	10	8	8	6	8	10	6	10	8	8,2
			2023	4	6	6	8	8	6,4	6	4	6	6	8	4	6	6	6	8	6,0
17	ризик зниження конкурентоспроможності цін	m <sub>17</sub>	2022	2	4	4	2	6	3,6	10	6	8	10	6	8	10	6	8	8	8,0
			2023	4	2	2	4	2	2,8	8	10	8	8	8	10	8	10	10	8	8,8
18	ризик появи неформальних відносин при здійсненні митних процедур	m <sub>18</sub>	2022	8	8	10	8	10	8,8	8	6	6	4	6	8	4	6	6	4	5,8
			2023	4	6	6	4	6	5,2	6	4	2	4	6	6	4	2	4	6	4,4
19	ризик підвищення цін та тарифів на послуги сторонніх організацій	m <sub>19</sub>	2022	6	6	4	6	8	6,0	8	6	6	10	8	6	4	8	4	6	6,6
			2023	8	8	6	8	6	7,2	10	8	6	10	8	4	6	10	8	10	8,0
20	ризик дезінформації у ЗМІ та соціальних мережах про товари, що реалізуються підприємством	m <sub>20</sub>	2022	2	2	0	2	2	1,6	8	4	10	8	6	8	8	10	4	6	7,2
			2023	4	2	4	2	2	2,8	6	6	4	8	4	6	8	8	6	6	6,2
21	ризик входу на ринок багатопрофільних підприємств з інших галузей	m <sub>21</sub>	2022	4	6	6	4	4	4,8	8	4	6	8	8	4	6	8	4	6	6,2
			2023	8	6	8	8	6	7,2	3	6	3	3	6	3	9	3	3	6	4,5

## ДОДАТОК Д

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### АНКЕТА

**для ідентифікації внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі**

*Здобувач Державного біотехнологічного університету проводить дослідження ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі. Просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети. Результати дослідження будуть використані виключно з науковою метою.*

#### Правила заповнення анкети:

вибраний варіант відповіді відмітити «  ».

**1. Вкажіть назву підприємства:** \_\_\_\_\_

**2. Оцініть важливість формування реєстру внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі:**

← низька висока →										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**3. Відзначте основні види інформаційних ризиків, які, на Вашу думку, мають бути враховані під час здійснення оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі:**

- ризик порушення інформаційної безпеки (1)
- ризик зниження рівня інформованості про можливості розширення товарного портфеля (2)
- ризик дезінформації про діяльність підприємства у ЗМІ та соціальних мережах (3)
- ризик зростання поточних витрат внаслідок "відтоку" конфіденційної інформації (4)
- ризик неадекватної оцінки ефективності діяльності (5)
- ризик втрати конфіденційності інформації (6)
- ризик зниження кібербезпеки інформаційних систем (МІС) (7)
- ризик втрати контролю за інформаційними потоками (8)
- ризик активізації інформаційних атак веб-додатків (9)
- ризик заподіяння шкоди репутації та бренду підприємства з боку медіапростору (10)
- ризик можливості вірусного інфікування інформації (11)

Інші види \_\_\_\_\_

(вказати)

#### 4. Проранжуйте інформаційні ризики за критерієм «пріоритетність при управлінні»

---

**5. Відзначте основні види ресурсних ризиків, які, на Вашу думку, повинні бути враховані для оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібно́ї торгівлі:**

- ризик зниження ефективності ресурсного забезпечення (1)
- ризик зростання поточних витрат внаслідок нераціонального використання ресурсів (2)
- ризик «міграції» ключового персоналу (3)
- ризик відсутності фінансових можливостей для формування товарних ресурсів (4)
- ризик зниження раціональності стратегічних ресурсів (5)
- ризик збільшення часу просування ціннісної пропозиції від підприємства до споживача (6)

Інші види \_\_\_\_\_  
(вказати)

#### 6. Проранжуйте ресурсні ризики за критерієм «пріоритетність при управлінні»

---

**7. Відзначте основні види логістичних та дистрибутивних ризиків, які, на Вашу думку, повинні бути враховані для оцінки внутрішніх ризиків підприємства:**

- ризик зниження рівня організаційної культури (1)
- ризик зниження результативності роботи з рекамаціями (2)
- ризик зниження ефективності організаційної структури (3)
- ризик зниження надійності організаційної структури (4)
- ризик зниження оперативності організаційної структури (5)
- ризик зростання витрат на організацію діяльності (6)
- ризик зниження раціональності фінансового бюджету (7)
- ризик зниження повноти охоплення функцій управління (8)

Інші види \_\_\_\_\_  
(вказати)

#### 8. Проранжуйте логістичні ризики за критерієм «пріоритетність при управлінні»

---

**9. Відзначте основні види товарних ризиків, які, на Вашу думку, повинні бути враховані для оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібно́ї торгівлі:**

- ризик зниження якості реалізованих товарів (1)
- ризик зниження безпеки реалізованих товарів (2)
- ризик зниження конкурентної стратегічної позиції товару у товарному портфелі (3)

- ризик появи нових альтернатив товарів, які пропонують конкуренти (4)
- ризик зниження повноти та збалансованості товарного портфеля (5)
- ризик зниження фінансових можливостей підприємства на формування товарного портфеля (6)
- ризик зниження бренд-орієнтованості при створенні ціннісної пропозиції (7)
- ризик потенційної "безперспективності" окремих товарних груп (8)
- ризик зниження можливості залучення нематеріальних активів під час створення ціннісної пропозиції (9)
- ризик зниження поінформованості про поточний та потенційний попит покупців (10)

Інші види \_\_\_\_\_

(вказати)

## 10. Проранжуйте логістичні ризики за критерієм «пріоритетність при управлінні»

**11. Відзначте основні види цінових ризиків, які, на Вашу думку, повинні бути враховані для оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлю:**

- ризик необґрунтованого вибору цінової стратегії (1)
- ризик підвищення закупівельних цін на реалізовані товари (2)
- ризик неефективності діючої системи знижок (3)
- ризик встановлення конкурентами цін нижче ринкових (4)
- ризик підвищення рівня закупівельних цін на товари (5)
- ризик зниження рівня роздрібних цін товарів на ринку (6)
- ризик зниження можливостей адаптації цінової політики до ринкової кон'юнктури (7)

Інші види \_\_\_\_\_

(вказати)

## 12. Проранжуйте логістичні ризики за критерієм «пріоритетність при управлінні»

**13. Відзначте основні види збутових ризиків, які, на Вашу думку, повинні бути враховані для оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлю:**

- ризик недостатньої сегментації ринків збуту (1)
- ризик помилкового вибору комунікативної стратегії (2)
- ризик помилкового вибору збутової стратегії (3)
- ризик зниження ефективності заходів організації збуту товарів та послуг підприємства (4)
- ризик відсутності власних каналів збуту (через торгових агентів, власну мережу) (5)
- ризик зниження можливості залучення партнерських каналів збуту (партнерських магазинів та сайтів, роздрібних торгових мереж) (6)
- ризик зниження ефективності збутової політики (7)

- ризик зниження ефективності заходів координації збутової, цінової політики та політики просування (8)
  - ризик відсутності стратегічної спрямованості збутової діяльності (9)
  - ризик зниження якості торгового обслуговування (10)
- Інші види \_\_\_\_\_  
(вказати)

#### 14. Проранжуйте логістичні ризики за критерієм «пріоритетність при управлінні»

---

#### 15. Відзначте основні види логістичних ризиків , які, на Вашу думку, , повинні бути враховані для оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі:

- ризик зміни сприйняття ціннісної пропозиції споживачем (1)
  - ризик втрати вигідних умов постачання та форм розрахунків з постачальниками (2)
  - ризик зниження конкурентоспроможності логістичного сервісу (атмосфери магазину, розміщення відділів, викладення товарів) (3)
  - ризик грошового відтоку внаслідок кризових непередбачених ситуацій (4)
  - ризик зниження гнучкості діючої системи логістичного ланцюга доставки товарів (5)
  - ризик зниження конкурентоспроможності комунікацій із споживачем (6)
  - ризик зростання логістичних витрат підприємства (7)
  - ризик зниження лояльності учасників каналів розподілу (8)
  - ризик зниження адаптивності логістичних бізнес-процесів (9)
  - ризик зниження раціональності організації складування та зберігання товарів (10)
  - ризик збільшення ланок у ланцюгах постачання товарів (11)
- Інші види \_\_\_\_\_  
(вказати)

#### 16. Проранжуйте логістичні ризики за критерієм «пріоритетність при управлінні»

---

#### 17. Відзначте основні види комунікаційних ризиків, які, на Вашу думку, мають бути враховані , повинні бути враховані для оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі:

- ризик неефективності програм рекламної діяльності (1)
- ризик низької ефективності заходів щодо стимулювання збуту (2)
- ризик наявності невикористаних можливостей у рамках «паблік рілейшнз» (3)
- ризик зниження реакції на зміни у процесах комунікацій (4)
- ризик втрати «комунікаційної підтримки» стійкості асортименту (5)
- ризик втрати постійних комунікацій із споживачем (6)
- ризик зниження результативності у сфері комунікацій (7)

- ризик зниження реакції на зміни у процесах комунікаційної взаємодії (8)
  - ризик зниження потенціалу комунікаційної взаємодії (9)
  - ризик зниження сили впливу на поведінку конкурентів (10)
  - ризик зниження повноти та збалансованості портфеля каналів комунікацій (11)
  - ризик зниження цінності відносин із стейкхолдерами (12)
  - ризик неефективності програм лояльності (13)
  - ризик підвищення рівня складності управління відносинами із стейкхолдерами (14)
- Інші види \_\_\_\_\_  
(вказати)

**18. Проранжуйте комунікаційні ризики за критерієм «пріоритетність при управлінні» \_\_\_\_\_**

**19. Відзначте основні види кадрових ризиків, які, на Вашу думку, повинні бути враховані для оцінки внутрішніх ризиків підприємства роздрібною торгівлі:**

- ризик зниження ефективності найму персоналу (1)
  - ризик формування необґрунтованої системи вимог до персоналу (2)
  - ризик зниження здатності персоналу до професійної адаптації (3)
  - ризик появи перешкод для досягнення бажаного рівня кадрового потенціалу (4)
  - ризик зниження ефективності управлінських рішень у сфері використання персоналу (5)
  - ризик зниження можливостей навчання персоналу (6)
  - ризик появи компетентнісних «прогалин» у кадровому потенціалі (7)
  - ризик зниження компетенцій працівників підприємства (8)
  - ризик формування неконструктивних трудових відносин у колективі (9)
  - ризик підвищення рівня конфліктності у колективі (10)
  - ризик підвищення незадоволеності працівників трудовими відносинами у колективі (11)
  - ризик підвищення незадоволеності працівників умовами праці на підприємстві (12)
  - ризик зниження рівня трудової дисципліни персоналу (13)
  - ризик збільшення плинності персоналу високої кваліфікації (14)
  - ризик погіршення морально-психологічного клімату для підприємства (15)
  - ризик розбалансованості цілей розвитку підприємства та ціннісних пріоритетів персоналу (16)
  - ризик зниження ефективності системи мотивації для підприємства (17)
- Інші види \_\_\_\_\_  
(вказати)

**19. Проранжуйте кадрові ризики за критерієм «пріоритетність при управлінні» \_\_\_\_\_**

---

**Дякуємо за участь та відповіді!**



Таблиця Д.1 – Результати статистичної оцінки якості експертної діагностики внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі

Індекс	Межі прийнятого граничного значення	Результуюче значення
$\chi^2$	$\chi^2/df < 3$	2,47
P-значення	$P < 0,05$	0,02
Показник Альфа Кронбаха ( $\alpha$ )	$\alpha > 0,5$	0,79
Середнє значення коефіцієнта компетентності респондентів ( $K$ )	$> 0,9$	0,931

	$I_1$	$I_2$	$I_3$	$I_4$	$I_5$	$I_6$	$I_7$	$I_8$	$I_9$	$I_{10}$	$I_{11}$
$I_1$	1										
$I_2$	0,485	1									
$I_3$	0,321	0,287	1								
$I_4$	0,402	0,134	0,361	1							
$I_5$	0,359	0,300	0,213	0,398	1						
$I_6$	0,322	0,210	0,730	0,254	0,337	1					
$I_7$	0,413	0,311	0,460	0,405	0,463	0,320	1				
$I_8$	0,226	-0,459	0,395	0,318	0,107	0,319	0,376	1			
$I_9$	0,332	0,387	0,203	0,223	0,373	0,292	0,216	0,351	1		
$I_{10}$	0,288	0,335	0,271	0,381	-0,320	-0,308	0,303	0,282	0,116	1	
$I_{11}$	0,389	0,430	0,342	0,270	0,316	0,205	0,311	0,265	-0,318	-0,219	1

Рисунок Д.1. Узагальнені результати відбору показників для оцінки інформаційних ризиків підприємств роздрібної торгівлі

	$R_1$	$R_2$	$R_3$	$R_4$	$R_5$	$R_6$
$R_1$	1					
$R_2$	0,314	1				
$R_3$	0,243	0,273	1			
$R_4$	-0,409	-0,341	-0,198	1		
$R_5$	0,326	0,321	0,201	-0,421	1	
$R_6$	-0,177	-0,252	-0,370	0,270	-0,307	1

Рисунок Д.2. Узагальнені результати відбору показників для оцінки ресурсних ризиків підприємств роздрібної торгівлі

	$O_1$	$O_2$	$O_3$	$O_4$	$O_5$	$O_6$	$O_7$	$O_8$
$O_1$	1							
$O_2$	0,494	1						
$O_3$	0,459	0,512	1					
$O_4$	0,326	0,474	0,467	1				
$O_5$	0,440	-0,117	0,352	0,402	1			
$O_6$	-0,418	-0,315	-0,390	-0,651	0,634	1		
$O_7$	0,402	0,440	0,655	0,355	-0,3728	-0,405	1	
$O_8$	0,326	-0,399	-0,418	-0,427	0,562	0,384	-0,534	1

Рисунок Д.3. Узагальнені результати відбору показників з метою оцінки організаційних ризиків підприємств роздрібної торгівлі

	$T_1$	$T_2$	$T_3$	$T_4$	$T_5$	$T_6$	$T_7$	$T_8$	$T_9$	$T_{10}$
$T_1$	1									
$T_2$	0,409	1								
$T_3$	-0,315	-0,530	1							
$T_4$	0,525	-0,329	-0,333	1						
$T_5$	0,324	-0,275	-0,480	-0,685	1					
$T_6$	0,220	-0,433	-0,324	-0,630	0,422	1				
$T_7$	-0,320	-0,439	-0,370	-0,651	0,502	0,563	1			
$T_8$	0,429	0,311	0,421	0,618	-0,504	-0,470	-0,451	1		
$T_9$	0,482	-0,418	-0,346	0,674	-0,421	-0,396	0,391	-0,362	1	
$T_{10}$	0,460	-0,313	-0,208	0,586	0,314	0,425	0,390	-0,405	0,532	1

Рисунок Д.4. Узагальнені результати відбору показників з метою оцінки товарних ризиків підприємств роздрібної торгівлі

	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	$C_5$	$C_6$	$C_7$
$C_1$	1						
$C_2$	-0,305	1					
$C_3$	-0,466	0,310	1				
$C_4$	0,404	-0,411	-0,457	1			
$C_5$	0,314	0,379	-0,383	0,441	1		
$C_6$	0,420	-0,362	-0,234	0,520	-0,345	1	
$C_7$	0,301	-0,414	-0,391	0,343	0,419	0,343	1

Рисунок Д.5. Узагальнені результати відбору показників для оцінки цінових ризиків підприємств роздрібної торгівлі

	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$	$S_6$	$S_7$	$S_8$	$S_9$	$S_{10}$
$S_1$	1									
$S_2$	-0,346	1								
$S_3$	0,464	-0,411	1							
$S_4$	-0,426	0,334	-0,467	1						
$S_5$	0,390	-0,453	0,391	-0,340	1					
$S_6$	-0,357	0,554	-0,329	0,436	-0,432	1				
$S_7$	0,376	-0,439	0,375	-0,415	0,311	-0,482	1			
$S_8$	0,359	-0,383	0,414	-0,436	0,314	-0,386	0,563	1		
$S_9$	-0,310	0,422	-0,435	0,389	-0,491	0,372	-0,417	-0,537	1	
$S_{10}$	-0,485	0,449	-0,334	0,318	-0,558	0,428	-0,332	-0,585	0,583	1

Рисунок Д.6. Узагальнені результати відбору показників для оцінки збутових ризиків підприємств роздрібно́ї торгівлі

	$L_1$	$L_2$	$L_3$	$L_4$	$L_5$	$L_6$	$L_7$	$L_8$	$L_9$	$L_{10}$	$L_{11}$
$L_1$	1										
$L_2$	-0,553	1									
$L_3$	0,418	-0,510	1								
$L_4$	0,434	-0,499	-0,321	1							
$L_5$	-0,390	0,313	-0,481	-0,630	1						
$L_6$	-0,476	0,422	-0,431	-0,623	0,542	1					
$L_7$	-0,470	0,312	-0,537	-0,514	0,471	0,641	1				
$L_8$	-0,359	0,335	-0,551	-0,352	0,518	0,654	0,575	1			
$L_9$	0,518	-0,424	0,342	0,491	-0,547	-0,601	-0,594	-0,537	1		
$L_{10}$	0,406	-0,345	0,488	0,494	-0,529	-0,569	-0,655	-0,497	0,423	1	
$L_{11}$	-0,561	0,456	-0,527	-0,550	0,614	0,451	0,448	0,311	-0,437	-0,348	1

Рисунок Д.7. Узагальнені результати відбору показників для оцінки логістичних ризиків підприємств роздрібно́ї торгівлі

	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	$C_5$	$C_6$	$C_7$	$C_8$	$C_9$	$C_{10}$	$C_{11}$	$C_{12}$	$C_{13}$	$C_{14}$
$C_1$	1													
$C_2$	0,600	1												
$C_3$	-0,524	-0,612	1											
$C_4$	-0,465	0,610	0,820	1										
$C_5$	0,483	-0,585	-0,741	-0,716	1									
$C_6$	0,482	0,515	-0,934	-0,844	0,811	1								
$C_7$	0,521	0,619	-0,665	-0,611	0,611	0,627	1							
$C_8$	-0,553	0,652	0,625	0,614	-0,571	-0,623	-0,615	1						
$C_9$	0,514	-0,423	-0,587	-0,514	0,347	0,592	-0,623	-0,617	1					
$C_{10}$	0,475	0,541	0,680	0,438	-0,504	-0,381	0,619	-0,604	-0,709	1				
$C_{11}$	-0,604	0,662	0,623	0,607	-0,524	-0,600	-0,583	0,513	-0,580	-0,494	1			
$C_{12}$	0,666	-0,646	-0,679	-0,418	0,404	0,662	0,575	-0,573	0,604	-0,421	-0,604	1		
$C_{13}$	-0,587	-0,615	0,560	0,598	-0,597	-0,577	0,602	0,619	-0,642	0,567	-0,681	-0,591	1	
$C_{14}$	-0,689	0,612	0,867	0,927	-0,792	-0,569	-0,721	0,603	-0,520	0,634	0,604	-0,485	0,537	1

Рисунок Д.8. Узагальнені результати відбору показників для оцінки комунікаційних ризиків підприємств роздрібно́ї торгівлі

	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$	$K_8$	$K_9$	$K_{10}$	$K_{11}$	$K_{12}$	$K_{13}$	$K_{14}$	$K_{15}$	$K_{16}$	$K_{17}$
$K_1$	1																
$K_2$	0,395	1															
$K_3$	0,484	0,412	1														
$K_4$	-0,213	0,318	-0,308	1													
$K_5$	0,300	0,395	0,225	0,638	1												
$K_6$	-0,479	0,213	-0,340	0,676	-0,594	1											
$K_7$	0,507	0,389	0,214	-0,615	0,777	-0,652	1										
$K_8$	0,350	0,498	0,300	0,632	0,874	-0,589	0,513	1									
$K_9$	0,122	0,314	0,309	-0,736	0,906	-0,591	0,485	0,395	1								
$K_{10}$	0,326	0,589	0,485	0,611	0,797	-0,524	0,471	0,427	0,520	1							
$K_{11}$	0,461	0,37	0,575	0,601	0,813	-0,627	0,587	0,698	0,460	0,445	1						
$K_{12}$	0,307	0,321	0,430	0,638	0,829	-0,637	0,453	0,598	0,440	0,592	0,606	1					
$K_{13}$	-0,284	-0,270	-0,564	0,594	-0,742	0,627	-0,647	-0,504	-0,333	-0,469	-0,544	-0,390	1				
$K_{14}$	0,877	0,339	0,404	-0,612	0,816	-0,549	0,484	0,546	0,424	0,432	0,406	0,420	-0,607	1			
$K_{15}$	0,121	0,419	0,340	-0,658	0,837	-0,586	0,521	0,566	0,551	0,497	0,384	0,554	-0,604	0,550	1		
$K_{16}$	0,266	0,339	0,406	-0,604	0,892	-0,675	0,489	0,485	0,569	0,419	0,288	0,567	-0,612	0,608	0,567	1	
$K_{17}$	0,397	0,423	0,590	-0,548	0,537	-0,591	0,329	0,536	0,421	0,541	0,495	0,491	-0,512	0,594	0,553	0,495	1

Рисунок Д.9. Узагальнені результати відбору показників для оцінки кадрових ризиків підприємств роздрібної торгівлі

## АНКЕТА

### Діагностика внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі

Здобувач Державного біотехнологічного університету проводить дослідження ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі. Просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети. Результати дослідження будуть використані виключно з науковою метою.

1. Вкажіть назву підприємства: \_\_\_\_\_

2. Оцініть важливість проведення діагностики внутрішніх ризиків для підприємства роздрібної торгівлі:

← низька висока →										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Оцініть важливість, ступінь впливу та ймовірність виникнення *i-go* виду внутрішніх ризиків для підприємства:

Код	Вид внутрішнього ризику	Важливість оцінки (необхідне обвести)	ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутня; 1 - дуже низький рівень впливу; 2 - низький рівень впливу; 3 - помірний ступінь впливу; 4 - високий рівень впливу; 5 - дуже високий рівень впливу)	Ймовірність прояву (вибраний варіант відзначити символом «✓»)				
				практично неможливо (<5%)	мало-ймовірно (6% -20%)	ймовірно (21% -50%)	можливо (51%-90%)	остаточно визначено (> 90%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<b>Інформаційні ризики</b>							
<i>I</i> <sub>1</sub>	ризик порушення інформаційної безпеки	<i>Низька Висока</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>I</i> <sub>2</sub>	ризик зниження рівня інформованості про можливості розширення товарного портфеля	<i>Низька Висока</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>I</i> <sub>3</sub>	ризик дезінформації про діяльність підприємства у ЗМІ та соціальних мережах	<i>Низька Висока</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>I</i> <sub>4</sub>	ризик зростання поточних витрат внаслідок «відтоку» конфіденційної інформації	<i>Низька Висока</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>I</i> <sub>5</sub>	ризик зниження кібербезпеки інформаційних систем	<i>Низька Висока</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					

Код	Вид внутрішнього ризику	Важливість оцінки (необхідне обвести)	ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутня; 1 - дуже низький рівень впливу; 2 - низький рівень впливу; 3 - помірний ступінь впливу; 4 - високий рівень впливу; 5 - дуже високий рівень впливу)	Ймовірність прояву (вибраний варіант відзначити символом «✓»)				
				практично неможливо (<5%)	малоймовірно (6% -20%)	ймовірно (21% -50%)	можливо (51%-90%)	остаточно визначено (> 90%)
I <sub>6</sub>	ризик втрати контролю за інформаційними потоками	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
I <sub>7</sub>	ризик активізації інформаційних атак веб-додатків	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
I <sub>8</sub>	ризик заподіяння шкоди репутації та бренду підприємства з боку медіа-простору	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
I <sub>9</sub>	ризик можливості вірусного інфікування інформації	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
I <sub>10</sub>	ризик порушення інформаційної безпеки	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
	<b>Ресурсні ризики</b>							
R <sub>1</sub>	ризик зниження ефективності ресурсного забезпечення	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
R <sub>2</sub>	ризик зростання поточних витрат внаслідок нераціонального використання ресурсів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
R <sub>3</sub>	ризик «міграції» ключового персоналу	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
R <sub>4</sub>	ризик відсутності фінансових можливостей для формування товарних ресурсів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
R <sub>5</sub>	ризик зниження раціональності стратегічних ресурсів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
R <sub>6</sub>	ризик збільшення часу просування ціннісної пропозиції від підприємства до споживача	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
	<b>Організаційні ризики</b>							
O <sub>1</sub>	ризик зниження рівня організаційної культури	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
O <sub>2</sub>	ризик зниження результативності роботи з рекламациями	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					

Код	Вид внутрішнього ризику	Важливість оцінки (необхідне обвести)	ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутня; 1 - дуже низький рівень впливу; 2 - низький рівень впливу; 3 - помірний ступінь впливу; 4 - високий рівень впливу; 5 - дуже високий рівень впливу)	Ймовірність прояву (вибраний варіант відзначити символом «✓»)				
				практично неможливо (<5%)	мало-ймовірно (6% -20%)	ймовірно (21% -50%)	можливо (51%-90%)	остаточно визначено (> 90%)
O <sub>3</sub>	ризик зниження ефективності організаційної структури	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
O <sub>4</sub>	ризик зниження надійності організаційної структури	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
O <sub>5</sub>	ризик зниження оперативності організаційної структури	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
O <sub>6</sub>	ризик зростання витрат на організацію діяльності	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
O <sub>7</sub>	ризик зниження раціональності фінансового бюджету	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
O <sub>8</sub>	ризик зниження повноти охоплення функцій управління	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
<b>Товарні ризики</b>								
T <sub>1</sub>	ризик зниження якості реалізованих товарів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
T <sub>2</sub>	ризик зниження безпеки реалізованих товарів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
T <sub>3</sub>	ризик зниження конкурентної стратегічної позиції товару у товарному портфелі	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
T <sub>4</sub>	ризик появи нових альтернатив товарів, які пропонують конкуренти	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
T <sub>5</sub>	ризик зниження повноти та збалансованості товарного портфеля	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
T <sub>6</sub>	ризик зниження фінансових можливостей підприємства на формування товарного портфеля	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
T <sub>7</sub>	ризик зниження бренд-орієнтованості при створенні ціннісної пропозиції	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					

Код	Вид внутрішнього ризику	Важливість оцінки (необхідне обвести)	ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутня; 1 - дуже низький рівень впливу; 2 - низький рівень впливу; 3 - помірний ступінь впливу; 4 - високий рівень впливу; 5 - дуже високий рівень впливу)	Ймовірність прояву (вибраний варіант відзначити символом «✓»)					
				практично неможливо (<5%)	мало- ймовірно (6% -20%)	ймовірно (21% -50%)	можливо (51%-90%)	остаточно визначено (> 90%)	
T <sub>8</sub>	ризик потенційної "безперспективності" окремих товарних груп	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
T <sub>9</sub>	ризик зниження можливості залучення нематеріальних активів під час створення ціннісної пропозиції	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
T <sub>10</sub>	ризик зниження поінформованості про поточний та потенційний попит покупців	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
<b>Цінові ризики</b>									
Ц <sub>1</sub>	ризик необґрунтованого вибору цінової стратегії	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
Ц <sub>2</sub>	ризик підвищення закупівельних цін на реалізовані товари	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
Ц <sub>3</sub>	ризик неефективності діючої системи знижок	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
Ц <sub>4</sub>	ризик встановлення конкурентами цін нижче ринкових	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
Ц <sub>5</sub>	ризик підвищення рівня закупівельних цін на товари	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
Ц <sub>6</sub>	ризик зниження рівня роздрібних цін товарів на ринку	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
Ц <sub>7</sub>	ризик зниження можливостей адаптації цінової політики до ринкової кон'юнктури	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
<b>Збутові ризики</b>									
S <sub>1</sub>	ризик недостатньої сегментації ринків збуту	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
S <sub>2</sub>	ризик помилкового вибору комунікативної стратегії	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
S <sub>3</sub>	ризик помилкового вибору збутової стратегії	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						



Код	Вид внутрішнього ризику	Важливість оцінки (необхідне обвести)	ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутня; 1 - дуже низький рівень впливу; 2 - низький рівень впливу; 3 - помірний ступінь впливу; 4 - високий рівень впливу; 5 - дуже високий рівень впливу)	Ймовірність прояву (вибраний варіант відзначити символом «✓»)				
				практично неможливо (<5%)	малоймовірно (6% -20%)	ймовірно (21% -50%)	можливо (51%-90%)	остаточно визначено (> 90%)
S <sub>4</sub>	ризик зниження ефективності заходів організації збуту товарів та послуг підприємства	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
S <sub>5</sub>	ризик відсутності власних каналів збуту (через торгових агентів, власну мережу)	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
S <sub>6</sub>	ризик зниження можливості залучення партнерських каналів збуту (партнерських магазинів та сайтів, роздрібних торгових мереж)	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
S <sub>7</sub>	ризик зниження ефективності збутової політики	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
S <sub>8</sub>	ризик зниження ефективності заходів координації збутової, цінової політики та політики просування	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
S <sub>9</sub>	ризик відсутності стратегічної спрямованості збутової діяльності	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
S <sub>10</sub>	ризик зниження якості торгового обслуговування	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
	<b>Логістичні ризики</b>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
L <sub>1</sub>	ризик зміни сприйняття ціннісної пропозиції споживачем	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
L <sub>2</sub>	ризик втрати вигідних умов постачання та форм розрахунків з постачальниками	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
L <sub>3</sub>	ризик зниження конкурентоспроможності логістичного сервісу (атмосфери магазину, розміщення відділів, викладення товарів)	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
L <sub>4</sub>	ризик грошового відтоку внаслідок кризових непередбачених ситуацій	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					

Код	Вид внутрішнього ризику	Важливість оцінки (необхідне обвести)	ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутня; 1 - дуже низький рівень впливу; 2 - низький рівень впливу; 3 - помірний ступінь впливу; 4 - високий рівень впливу; 5 - дуже високий рівень впливу)	Ймовірність прояву (вибраний варіант відзначити символом «✓»)				
				практично неможливо (<5%)	малоймовірно (6% -20%)	ймовірно (21% -50%)	можливо (51%-90%)	остаточно визначено (> 90%)
L <sub>5</sub>	ризик зниження гнучкості діючої системи логістичного ланцюга доставки товарів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
L <sub>6</sub>	ризик зниження конкурентоспроможності комунікацій із споживачем	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
L <sub>7</sub>	ризик зростання логістичних витрат підприємства	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
L <sub>8</sub>	ризик зниження лояльності учасників каналів розподілу	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
L <sub>9</sub>	ризик зниження адаптивності логістичних бізнес-процесів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
L <sub>10</sub>	ризик зниження раціональності організації складування та зберігання товарів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
L <sub>11</sub>	ризик збільшення ланок у ланцюгах постачання товарів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
	<b>Комунікаційні ризики</b>		<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
C <sub>1</sub>	ризик неефективності програм рекламної діяльності	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
C <sub>2</sub>	ризик низької ефективності заходів щодо стимулювання збуту	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
C <sub>3</sub>	ризик наявності невикористаних можливостей у рамках «паблік рілейшнз»	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
C <sub>4</sub>	ризик зниження реакції на зміни у процесах комунікацій	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
C <sub>5</sub>	ризик втрати «комунікаційної підтримки» стійкості асортименту	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
C <sub>6</sub>	ризик втрати постійних комунікацій із споживачем	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					
C <sub>7</sub>	ризик зниження результативності у сфері комунікацій	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u>					

Код	Вид внутрішнього ризику	Важливість оцінки (необхідне обвести)	ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутня; 1 - дуже низький рівень впливу; 2 - низький рівень впливу; 3 - помірний ступінь впливу; 4 - високий рівень впливу; 5 - дуже високий рівень впливу)	Ймовірність прояву (вибраний варіант відзначити символом «✓»)				
				практично неможливо (<5%)	мало-ймовірно (6% -20%)	ймовірно (21% -50%)	можливо (51%-90%)	остаточно визначено (> 90%)
C <sub>8</sub>	ризик зниження реакції на зміни у процесах взаємодії із стейкхолдерами	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
C <sub>9</sub>	ризик зниження потенціалу взаємодії із стейкхолдерами	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
C <sub>10</sub>	ризик зниження сили впливу на поведінку конкурентів	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
C <sub>11</sub>	ризик зниження повноти та збалансованості портфеля каналів комунікацій	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
C <sub>12</sub>	ризик зниження цінності відносин із стейкхолдерами	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
C <sub>13</sub>	ризик неефективності програм лояльності	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
C <sub>14</sub>	ризик підвищення рівня складності управління відносинами із стейкхолдерами	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
	<b>Кадрові ризики</b>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>1</sub>	ризик зниження ефективності найму персоналу	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>2</sub>	ризик формування необґрунтованої системи вимог до персоналу	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>3</sub>	ризик зниження здатності персоналу до професійної адаптації	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>4</sub>	ризик появи перешкод для досягнення бажаного рівня кадрового потенціалу	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>5</sub>	ризик зниження ефективності управлінських рішень у сфері використання персоналу	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>6</sub>	ризик зниження можливостей навчання персоналу	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>7</sub>	ризик появи компетентнісних «прогалін» у кадровому потенціалі	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					

Код	Вид внутрішнього ризику	Важливість оцінки (необхідне обвести)	ступінь впливу (необхідне закреслити) (0 - вплив ризику відсутня; 1 - дуже низький рівень впливу; 2 - низький рівень впливу; 3 - помірний ступінь впливу; 4 - високий рівень впливу; 5 - дуже високий рівень впливу)	Ймовірність прояву (вибраний варіант відзначити символом «✓»)				
				практично неможливо (<5%)	малоймовірно (6% -20%)	ймовірно (21% -50%)	можливо (51%-90%)	остаточно визначено (> 90%)
K <sub>8</sub>	ризик зниження компетенцій працівників підприємства	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>9</sub>	ризик формування неконструктивних трудових відносин у колективі	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>10</sub>	ризик підвищення рівня конфліктності у колективі	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>11</sub>	ризик підвищення незадоволеності працівників трудовими відносинами у колективі	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>12</sub>	ризик підвищення незадоволеності працівників умовами праці на підприємстві	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>13</sub>	ризик зниження рівня трудової дисципліни персоналу	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>14</sub>	ризик збільшення плинності персоналу високої кваліфікації	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>15</sub>	ризик погіршення морально-психологічного клімату для підприємства	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>16</sub>	ризик розбалансованості цілей у сфері діяльності підприємства та персоналу	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
K <sub>17</sub>	ризик зниження ефективності системи мотивації для підприємства	<u>Низька</u> <u>Висока</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					

Дякуємо за участь та відповіді!

Таблиця Д.2

Результати усередненої експертної оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі у 2022 році

(бали)

Код	Внутрішні ризики	Ймовірність прояву	Ступінь впливу																	
			Група М							Група Р										
			ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛІК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	21	
	<b>Інформаційні ризики</b>																			
<i>I<sub>1</sub></i>	Ризик порушення інформаційної безпеки	2,5	3,7	2,8	3,2	2,7	1,9	2,3	1,6	2,1	2,4	2,8	3,2	3,2	2,7	2,5	3,1	2,5	2,8	
<i>I<sub>2</sub></i>	Ризик зниження рівня інформованості про можливості розширення товарного портфеля	2,7	3,3	2,8	3,2	3,9	2,4	2,2	2,3	1,9	1,9	1,8	3,4	2,6	2,4	3,1	3,5	2,7	2,8	
<i>I<sub>3</sub></i>	Ризик дезінформації про діяльність підприємства у ЗМІ та соціальних мережах	3,5	3,5	3,8	5,0	3,4	2,5	2,4	2,9	2,2	2,1	1,4	1,9	2,4	2,6	2,6	2,1	3,5	3,8	
<i>I<sub>4</sub></i>	Ризик зростання поточних витрат внаслідок «відтоку» конфіденційної інформації	4,6	4,2	4,0	5,3	3,1	2,2	2,4	2,3	2,1	2,5	1,7	3,7	1,8	2,3	1,9	1,7	4,6	4,0	
<i>I<sub>5</sub></i>	Ризик зниження кібербезпеки інформаційних систем	3,9	3,6	3,4	3,4	3,1	2,4	2,2	2,6	2,1	2,7	2,6	2,2	2,3	1,9	1,7	1,5	3,9	3,4	
<i>I<sub>6</sub></i>	Ризик втрати контролю за інформаційними потоками	4,8	4,0	3,0	4,2	3,3	2,8	2,0	2,2	1,8	1,9	2,1	1,8	1,8	2,2	2,3	1,6	4,8	3,0	
<i>I<sub>7</sub></i>	Ризик активізації інформаційних атак веб-додатків	4,6	3,7	3,9	4,6	3,4	3,2	3,3	3,8	3,0	3,3	2,6	3,6	3,7	3,4	3,4	2,8	4,6	3,9	
<i>I<sub>8</sub></i>	Ризик заподіяння шкоди репутації та бренду підприємства з боку медіа-простору	4,8	4,7	4,4	4,8	3,7	3,8	4,3	4,4	4,2	4,1	3,9	4,2	4,5	4,7	3,9	3,5	4,8	4,4	
<i>I<sub>9</sub></i>	Ризик можливості вірусного інфікування інформації	4,7	4,8	3,5	4,2	4,2	3,2	3,4	3,7	3,5	4,2	3,1	3,4	3,8	3,9	4,3	3,7	4,7	3,5	
<i>I<sub>10</sub></i>	Ризик порушення інформаційної безпеки	4,7	5,0	4,1	5,3	4,6	4,2	4,5	4,7	4,8	4,4	4,2	4,9	4,8	4,8	4,5	4,2	4,7	4,1	
	<i>Середня оцінка</i>		3,9	4,0	3,5	4,2	3,5	2,9	2,9	2,9	2,7	3,0	2,6	3,2	3,1	3,1	2,9	2,7	3,9	
	<b>Ресурсні ризики</b>	0,18	3,3	2,9	1,9	2,3	2,5	2,6	3,1	1,9	1,7	1,5	2,1	1,8	1,7	1,4	1,9	2,2	3,3	
<i>R<sub>1</sub></i>	Ризик зниження ефективності ресурсного забезпечення	0,34	3,5	3,7	4,0	4,5	3,8	3,3	2,3	2,6	3,1	2,1	2,9	3,2	2,7	2,3	2,3	3,6	3,5	
<i>R<sub>2</sub></i>	Ризик зростання поточних витрат внаслідок нерационального використання ресурсів	0,29	3,3	4,4	3,3	4,9	4,3	3,5	2,2	2,7	2,1	2,1	1,7	2,2	1,6	3,1	1,5	1,9	3,3	
<i>R<sub>3</sub></i>	Ризик «міграції» ключового персоналу	0,65	3,5	3,3	4,2	4,1	4,5	3,9	4,2	4,4	3,9	3,7	4,0	3,5	4,5	4,9	4,4	4,2	3,5	

Код	Внутрішні ризики	Ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М						Група Р										
			ТОВ «Фоззі-Фудл»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АГБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Софрат»	середнє значення
R <sub>4</sub>	Ризик відсутності фінансових можливостей для формування товарних ресурсів	0,27	3,1	3,8	2,1	3,1	2,5	1,8	1,8	2,1	1,5	2,1	2,0	1,9	1,8	2,3	2,2	1,9	3,1
R <sub>5</sub>	Ризик зниження раціональності стратегічних ресурсів	0,42	2,1	2,1	2,3	2,5	2,3	3,1	3,3	3,5	2,9	4,3	3,4	3,6	4,1	3,3	2,6	4,2	2,1
R <sub>6</sub>	Ризик збільшення часу просування ціннісної пропозиції від підприємства до споживача	0,36	3,1	3,4	3,0	3,6	3,3	3,3	3,3	3,4	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,1
	<i>Середня оцінка</i>																		
	<b>Організаційні ризики</b>	0,31	3,3	3,5	3,1	2,6	3,7	3,3	3,1	2,8	2,7	2,1	1,8	2,3	2,7	3,2	2,1	2,1	3,3
O <sub>1</sub>	Ризик зниження рівня організаційної культури	0,39	4,2	4,4	4,7	3,9	4,2	2,8	2,6	2,5	2,3	2,2	2,2	2,5	1,9	2,1	2,4	2,5	4,2
O <sub>2</sub>	Ризик зниження результативності роботи з рекламаціями	0,41	2,2	2,3	2,3	2,1	2,5	1,9	1,9	2,1	2,2	1,8	1,9	1,9	1,9	2,3	2,2	1,9	2,2
O <sub>3</sub>	Ризик зниження ефективності організаційної структури	0,30	2,9	3,2	3,3	2,7	2,6	2,1	2,1	2,3	1,9	1,7	1,7	1,8	2,1	2,4	1,5	1,7	2,9
O <sub>4</sub>	Ризик зниження надійності організаційної структури	0,65	1,9	2,1	2,7	2,1	2,7	2,4	2,7	2,8	2,8	2,1	1,8	2,2	2,3	2,6	2,5	2,1	1,9
O <sub>5</sub>	Ризик зниження оперативності організаційної структури	0,61	3,5	4,2	3,7	4,1	3,9	4,2	4,7	4,8	4,9	4,2	4,3	4,8	4,8	4,3	4,5	4,2	3,5
O <sub>6</sub>	Ризик зростання організаційних витрат	0,41	3,1	2,7	3,6	3,4	3,2	3,1	2,2	1,7	2,9	3,1	2,5	1,9	1,9	1,9	2,3	3,5	3,1
O <sub>7</sub>	Ризик зниження раціональності фінансового бюджету	0,65	2,7	2,6	3,2	2,9	4,6	4,3	4,5	4,9	3,9	3,9	3,1	4,2	3,9	3,6	3,9	2,7	2,7
O <sub>8</sub>	Ризик зниження повноти охоплення функцій управління	0,47	3,0	3,1	3,3	3,0	3,4	3,2	3,2	3,2	3,3	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,0
	<i>Середня оцінка</i>																		
	<b>Товарні ризики</b>	0,32	3,2	2,8	3,1	2,6	2,5	3,2	2,9	2,5	2,9	2,9	3,5	3,2	2,9	3,1	2,8	2,6	3,2
T <sub>1</sub>	Ризик зниження якості реалізованих товарів	0,21	1,3	1,9	2,1	2,1	2,6	1,5	1,9	2,1	2,3	2,3	1,3	1,9	1,8	2,4	1,9	1,8	1,3
T <sub>2</sub>	Ризик зниження безпеки реалізованих товарів	0,93	2,5	3,1	2,7	3,0	2,6	3,2	3,0	1,9	1,9	3,1	2,4	2,5	2,7	3,4	2,1	2,1	2,5
T <sub>3</sub>	Ризик зниження конкурентної стратегічної позиції товару у товарному портфелі	0,36	1,9	1,9	2,4	2,8	2,3	2,1	1,5	1,9	2,5	1,9	1,9	1,8	2,1	2,5	1,9	1,9	1,9
T <sub>4</sub>	Ризик появи нових альтернатив товарів, які пропонують конкуренти	0,64	2,3	2,9	3,1	2,3	2,5	3,1	2,9	2,9	2,4	2,1	1,9	3,2	3,5	2,5	2,5	2,3	2,3
T <sub>5</sub>	Ризик зниження повноти та збалансованості товарного портфеля	0,73	3,8	3,2	3,9	3,1	3,4	4,1	3,8	3,7	3,1	3,5	3,9	3,5	3,9	3,9	2,9	3,4	3,8

Код	Внутрішні ризики	ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М						Група Р										
			ТОВ «Фоззі-Фудл»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АГБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення
<i>T<sub>6</sub></i>	Ризик зниження фінансових можливостей підприємства на формування товарного портфеля	0,91	4,6	4,6	4,1	4,2	4,9	4,6	4,4	4,5	4,5	4,8	4,4	4,9	4,7	4,4	4,3	4,7	2,6
<i>T<sub>7</sub></i>	Ризик зниження бренд-орієнтованості при створенні ціннісної пропозиції	0,42	1,3	1,8	2,5	3,3	2,8	3,1	3,1	3,7	3,1	3,1	3,1	2,3	2,6	3,8	2,1	2,3	1,3
<i>T<sub>8</sub></i>	Ризик потенційної «безперспективності» окремих товарних груп	0,33	1,9	2,3	2,3	3,2	3,3	2,1	2,3	2,3	2,3	2,1	2,1	1,9	1,9	2,5	2,1	2,1	1,9
<i>T<sub>9</sub></i>	Ризик зниження можливості залучення нематеріальних активів під час створення ціннісної пропозиції	0,69	2,7	2,5	2,8	2,9	3,4	3,2	2,9	3,2	2,1	3,1	3,5	2,1	1,8	2,4	1,9	1,9	2,7
<i>T<sub>10</sub></i>	Ризик зниження поінформованості про поточний та потенційний попит покупців	0,51	2,9	2,9	3,9	2,9	3,6	2,9	3,9	3,7	3,5	3,3	3,1	3,3	3,1	2,3	2,9	2,3	2,9
	<i>Середня оцінка</i>	0,51	2,4	2,5	2,8	2,8	3,0	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,4
	<b>Цінові ризики</b>																		
<i>Ц<sub>1</sub></i>	Ризик необґрунтованого вибору цінової стратегії	0,32	1,9	1,9	1,8	2,6	1,7	1,1	0,9	0,9	1,3	1,4	1,1	1,7	1,6	1,2	0,9	0,8	1,9
<i>Ц<sub>2</sub></i>	Ризик підвищення рівня закупівельних цін на реалізовані товари	0,87	4,2	3,8	4,2	4,1	4,1	3,5	4,1	3,5	3,8	4,1	3,6	3,5	4,4	3,5	3,4	3,1	4,2
<i>Ц<sub>3</sub></i>	Ризик неефективності діючої системи знижок	0,61	0,5	0,9	0,6	0,5	1,1	0,9	1,1	1,1	1,5	1,3	1,2	1,5	1,1	0,9	0,8	1,2	0,5
<i>Ц<sub>4</sub></i>	Ризик встановлення конкурентами цін нижче ринкових	0,12	0,3	0,4	0,7	1,1	0,8	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3
<i>Ц<sub>5</sub></i>	Ризик підвищення рівня знижок на товари підприємств-конкурентів	0,89	3,3	2,5	3,5	3,5	3,4	3,1	3,6	2,7	2,7	3,6	3,1	2,5	2,5	2,5	3,4	3,3	3,3
<i>Ц<sub>6</sub></i>	Ризик зниження рівня роздрібних цін товарів на ринку	0,10	0,2	0,4	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2
<i>Ц<sub>7</sub></i>	Ризик зниження можливостей адаптації цінової політики до ринкової кон'юнктури	0,58	3,8	3,7	2,3	3,2	3,1	2,1	2,1	2,5	2,1	2,1	0,2	2,4	1,9	1,2	1,5	1,5	3,8
	<i>Середня оцінка</i>	0,50	2,0	1,9	1,9	2,2	2,1	2,0	2,0	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
	<b>Збутові ризики</b>																		
<i>S<sub>1</sub></i>	Ризик недостатньої сегментації ринків збуту	0,27	1,9	2,1	1,7	1,9	2,1	2,9	2,8	2,9	3,1	3,9	2,9	4,1	4,1	4,3	3,8	3,8	1,9
<i>S<sub>2</sub></i>	Ризик помилкового вибору розподільчої стратегії	0,41	2,7	3,3	3,3	3,1	2,2	1,8	1,9	1,7	1,6	1,9	2,1	2,2	2,1	1,6	1,3	1,3	2,7
<i>S<sub>3</sub></i>	Ризик помилкового вибору збутової стратегії	0,28	2,1	1,9	1,7	1,9	2,1	3,5	1,4	3,8	2,5	2,4	4,1	4,1	3,9	4,1	4,5	3,8	2,1

Код	Внутрішні ризики	ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М							Група Р									
			ТОВ «Фоззі-Фудл»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АГБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛІК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення
S <sub>4</sub>	Ризик зниження ефективності заходів організації збуту товарів та послуг підприємства	0,57	2,5	3,1	3,1	3,3	2,5	1,5	1,3	0,5	0,8	1,1	0,6	1,3	1,7	0,6	0,7	0,6	2,5
S <sub>5</sub>	Ризик відсутності власних каналів збуту	0,31	0,7	0,5	0,7	0,3	0,2	2,5	2,9	3,1	3,5	2,7	2,3	3,8	4,3	3,4	3,5	2,5	0,7
S <sub>6</sub>	Ризик зниження можливості залучення партнерських каналів збуту (партнерських магазинів та сайтів, роздрібних торгових мереж)	0,55	1,7	1,9	1,5	1,7	1,1	0,5	0,5	0,9	0,7	1,1	1,2	0,5	0,7	0,7	1,1	1,1	1,7
S <sub>7</sub>	Ризик зниження ефективності збутової політики	0,47	1,3	1,1	2,1	1,9	2,1	2,6	2,6	2,5	2,1	2,1	2,1	1,9	2,6	2,1	2,2	2,1	1,3
S <sub>8</sub>	Ризик зниження ефективності заходів щодо координації збутової, цінової політики та політики просування	0,68	2,5	2,9	2,4	2,9	3,1	3,9	3,7	3,5	3,1	4,2	2,2	2,9	3,1	2,9	2,7	3,3	2,5
S <sub>9</sub>	Ризик відсутності стратегічної спрямованості збутової діяльності	0,51	3,6	3,9	3,5	3,5	3,1	4,1	3,9	2,9	3,2	3,8	3,9	3,1	4,1	3,1	2,9	3,2	3,6
S <sub>10</sub>	Ризик зниження якості торгового обслуговування	0,61	3,2	3,1	2,7	2,7	2,5	1,3	1,2	1,1	0,7	1,6	1,1	1,1	1,8	0,6	1,3	1,7	3,2
	<i>Середня оцінка</i>	0,47	2,2	2,4	2,3	2,3	2,1	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
	<b>Логістичні ризики</b>																		
L <sub>1</sub>	Ризик зміни сприйняття ціннісної пропозиції споживачем	0,24	3,9	3,9	4,5	4,3	4,7	2,4	3,3	4,3	2,5	2,3	2,1	2,3	2,9	3,1	3,2	3,8	3,9
L <sub>2</sub>	Ризик втрати вигідних умов постачання та форм розрахунків з постачальниками	0,34	2,1	1,5	1,3	1,4	2,4	4,1	4,1	4,9	3,9	3,9	4,1	4,5	4,9	4,9	4,8	4,4	2,1
L <sub>3</sub>	Ризик зниження конкурентоспроможності логістичного сервісу	0,29	4,1	3,5	3,1	2,8	3,2	2,3	2,3	3,1	2,5	2,4	2,1	3,5	3,1	2,4	3,2	2,6	4,1
L <sub>4</sub>	Ризик грошового відтоку внаслідок кризових непередбачених ситуацій	0,88	4,9	4,9	4,9	4,8	4,6	4,9	4,9	4,6	4,6	4,9	4,9	4,8	4,9	4,9	4,8	4,6	4,9
L <sub>5</sub>	Ризик зниження гнучкості діючої системи логістичного ланцюга доставки товарів	0,43	2,6	2,8	1,9	1,9	2,5	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,7	4,9	4,1	4,4	4,9	4,9	2,6
L <sub>6</sub>	Ризик зниження конкурентоспроможності комунікацій із споживачем	0,21	2,9	2,1	1,9	2,1	2,3	2,3	3,2	3,8	3,1	3,9	4,2	3,1	3,2	4,4	4,3	4,3	2,9
L <sub>7</sub>	Ризик зростання логістичних витрат підприємства	0,52	4,1	3,9	3,9	4,3	3,9	4,7	4,9	4,6	4,5	4,5	4,4	4,7	4,9	4,9	4,3	4,8	4,1
L <sub>8</sub>	Ризик зниження лояльності учасників каналів розподілу	0,21	2,7	2,3	2,1	2,5	2,6	3,5	3,1	2,5	3,1	3,1	2,3	2,9	3,3	3,2	3,8	3,2	2,7
L <sub>9</sub>	Ризик зниження адаптивності логістичних бізнес-процесів	0,26	2,9	4,3	4,1	3,2	3,1	2,9	2,9	2,9	2,5	3,3	3,4	2,3	2,6	3,1	0,7	2,1	2,9



Код	Внутрішні ризики	ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М							Група Р									
			ТОВ «Фоззі-Фудл»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АГБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення
L <sub>10</sub>	Ризик зниження раціональності організації складування та зберігання товарів	0,35	3,5	4,1	3,2	4,1	3,2	2,9	2,1	2,4	2,3	2,1	2,2	2,1	1,5	1,9	2,1	1,8	3,5
L <sub>11</sub>	Ризик збільшення ланок у ланцюгах постачання товарів	0,78	3,7	3,8	4,5	4,6	4,1	4,9	4,1	4,7	4,1	4,9	4,1	4,9	4,7	4,1	4,6	3,9	3,7
	<i>Середня оцінка</i>	0,41	3,4	3,4	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4
	<b>Комунікаційні ризики</b>																		
C <sub>1</sub>	Ризик неефективності програм рекламної діяльності	0,51	2,3	2,3	2,9	2,7	3,2	4,1	3,2	3,5	2,9	2,3	3,2	3,1	2,5	3,1	2,9	2,6	2,3
C <sub>2</sub>	Ризик низької ефективності заходів щодо стимулювання збуту	0,78	2,9	3,8	3,8	4,1	4,1	3,9	4,4	3,2	3,5	3,1	2,9	3,2	4,2	3,1	2,5	2,9	2,9
C <sub>3</sub>	Ризик наявності невикористаних можливостей у рамках «паблік рілейшнз»	0,88	4,9	3,2	4,4	4,2	4,4	2,5	2,2	2,1	2,4	2,6	1,9	2,5	3,3	2,1	2,7	2,7	4,9
C <sub>4</sub>	Ризик зниження реакції на зміни у процесах комунікацій	0,81	4,8	3,9	3,1	4,3	4,5	2,9	3,2	3,1	2,3	2,9	2,5	2,7	2,7	2,3	2,9	2,8	4,8
C <sub>5</sub>	Ризик втрати «комунікаційної підтримки» стійкості асортименту	0,83	3,2	2,4	2,7	3,2	3,9	4,1	4,4	3,9	3,2	2,8	4,8	4,1	4,1	4,5	3,1	4,1	3,2
C <sub>6</sub>	Ризик втрати постійних комунікацій із споживачем	0,25	3,9	3,1	3,9	3,1	3,1	3,8	3,1	3,7	3,8	3,3	3,1	3,3	3,2	3,9	3,1	3,1	3,6
C <sub>7</sub>	Ризик зниження результативності у сфері комунікацій	0,48	4,1	4,9	4,2	4,7	4,9	4,9	4,6	4,4	3,4	4,9	4,2	4,1	4,7	4,7	4,6	4,6	4,1
C <sub>8</sub>	Ризик зниження реакції на зміни у процесах взаємодії із стейкхолдерами	0,57	3,9	4,6	4,9	4,2	4,1	2,7	3,9	3,9	3,1	4,2	4,1	4,7	4,9	3,5	2,8	4,1	3,9
C <sub>9</sub>	Ризик зниження потенціалу взаємодії із стейкхолдерами	0,32	2,8	2,7	2,5	2,3	2,7	2,3	2,4	2,1	2,4	2,1	2,9	2,8	2,4	2,5	2,9	2,7	2,8
C <sub>10</sub>	Ризик зниження сили впливу на поведінку конкурентів	0,47	4,1	3,8	3,1	3,1	2,9	3,1	3,5	3,9	2,9	2,3	3,7	3,2	2,9	2,9	3,4	2,3	4,1
C <sub>11</sub>	Ризик зниження повноти збалансованості портфеля каналів маркетингових комунікацій	0,54	4,3	4,9	3,9	4,5	4,8	2,6	3,9	4,6	4,1	4,4	3,1	3,5	3,9	4,9	3,3	2,9	4,3
C <sub>12</sub>	Ризик зниження цінності відносин із стейкхолдерами	0,18	2,9	2,6	2,1	3,1	3,1	2,9	3,1	2,3	2,1	3,1	3,8	3,4	3,1	3,1	2,9	2,4	2,9
C <sub>13</sub>	Ризик неефективності програм лояльності	0,36	4,7	4,2	4,8	3,9	3,5	3,4	3,9	3,5	2,9	3,6	3,9	4,1	3,1	3,3	3,8	3,5	4,7
C <sub>14</sub>	Ризик підвищення рівня складності управління відносинами із стейкхолдерами	0,79	4,8	4,7	3,2	4,1	4,2	2,4	2,5	2,8	2,1	2,1	2,1	3,1	2,5	2,9	3,2	2,9	4,8
	<i>середня оцінка</i>	0,56	3,5	3,4	3,3	3,5	3,6	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
	<b>Кадрові ризики</b>																		
K <sub>1</sub>	Ризик зниження ефективності найму персоналу	0,21	2,3	2,7	2,1	1,9	2,5	1,1	1,3	1,1	0,9	0,9	1,2	0,9	1,1	1,9	1,7	2,1	2,3

Код	Внутрішні ризики	ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М						Група Р										
			ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АГБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення
<i>K<sub>2</sub></i>	Ризик формування необґрунтованої системи вимог до персоналу	0,23	1,9	1,5	1,9	1,8	1,9	1,8	2,1	1,5	1,5	1,1	1,1	0,8	1,3	1,8	1,9	0,9	1,9
<i>K<sub>3</sub></i>	Ризик зниження здатності персоналу до професійної адаптації	0,31	1,4	1,7	1,1	1,7	1,8	0,9	0,7	1,1	1,1	0,8	0,7	0,5	0,9	1,1	0,7	1,1	1,4
<i>K<sub>4</sub></i>	Ризик появи перешкод для досягнення бажаного рівня кадрового потенціалу	0,39	3,5	3,6	4,1	2,9	2,5	3,5	4,1	3,9	3,2	3,7	2,7	3,4	2,9	2,5	3,5	2,9	3,5
<i>K<sub>5</sub></i>	Ризик зниження ефективності управлінських рішень у сфері використання персоналу	0,52	2,5	2,8	2,1	1,9	2,9	1,1	1,4	1,2	1,2	1,3	0,9	1,1	1,3	1,1	1,9	1,5	2,5
<i>K<sub>6</sub></i>	Ризик зниження можливостей навчання персоналу	0,81	2,1	2,9	2,7	3,7	3,7	3,5	4,2	4,2	3,9	2,5	2,5	3,2	4,1	3,5	4,1	2,6	2,1
<i>K<sub>7</sub></i>	Ризик появи компетентнісних «прогалів» кадрового потенціалу	0,65	2,8	2,9	3,3	2,5	2,7	1,8	1,7	1,5	2,1	2,1	1,4	1,8	2,1	2,1	1,9	1,7	2,8
<i>K<sub>8</sub></i>	Ризик зниження компетенцій персоналу підприємства	0,51	2,3	2,7	2,1	2,1	2,9	1,7	1,5	1,3	1,5	1,2	1,3	1,1	1,3	0,9	1,1	1,5	2,3
<i>K<sub>9</sub></i>	Ризик формування неконструктивних трудових відносин у колективі	0,51	1,8	2,1	1,7	1,5	1,9	0,7	0,6	0,7	0,7	0,8	0,5	0,8	1,1	1,1	1,2	1,3	1,8
<i>K<sub>10</sub></i>	Ризик підвищення рівня конфліктності у колективі	0,47	3,5	3,7	3,5	3,9	3,9	0,9	1,1	1,2	0,9	1,1	1,3	1,1	0,9	0,7	0,7	1,1	3,5
<i>K<sub>11</sub></i>	Ризик підвищення незадоволеності працівників трудовими відносинами у колективі	0,87	3,1	3,3	2,1	2,9	1,8	0,6	0,5	0,7	0,5	0,8	0,9	1,1	0,6	0,6	0,6	1,2	3,1
<i>K<sub>12</sub></i>	Ризик підвищення незадоволеності працівників умовами праці на підприємстві	0,40	1,8	2,5	2,1	2,1	2,1	1,7	1,5	1,1	0,7	1,1	1,2	0,8	0,5	0,9	1,1	1,1	1,8
<i>K<sub>13</sub></i>	Ризик зниження рівня трудової дисципліни персоналу	0,21	1,5	1,3	0,9	1,1	1,1	2,9	2,8	2,9	2,1	1,9	2,3	2,9	2,5	2,3	2,3	1,9	1,5
<i>K<sub>14</sub></i>	Ризик збільшення плинності персоналу високої кваліфікації	0,37	3,6	4,1	3,9	4,1	4,5	0,8	0,9	1,1	0,6	1,2	1,1	0,7	2,1	1,3	1,5	1,8	3,6
<i>K<sub>15</sub></i>	Ризик погіршення морально-психологічного клімату для підприємства	0,47	2,1	1,5	1,5	1,9	1,5	0,7	0,3	0,3	0,7	0,6	0,6	0,9	0,6	0,7	0,9	0,5	2,1
<i>K<sub>16</sub></i>	Ризик розбалансованості цілей розвитку підприємства та ціннісних пріоритетів персоналу	0,42	2,9	2,5	3,1	2,1	2,6	2,7	3,1	1,9	2,9	2,5	2,6	2,5	2,9	2,8	2,5	2,9	2,9
<i>K<sub>17</sub></i>	Ризик зниження ефективності системи мотивації для підприємства	0,55	3,5	3,5	4,7	3,9	2,9	2,9	3,1	3,1	2,1	3,1	3,7	2,4	2,8	2,9	2,9	2,1	3,5
	<i>Середня оцінка</i>	0,46	2,5	2,7	2,5	2,5	2,5	1,7	1,8	1,7	1,6	1,6	1,5	1,5	1,7	1,7	1,8	1,7	2,5

Таблиця Д.3

Результати усередненої експертної оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі у 2023 році

(бали)

Код	Внутрішні ризики	Ймовірність прояву	Ступінь впливу																	
			Група М							Група Р										
			ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АЛБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ГАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Діоніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	21	
	<b>Інформаційні ризики</b>																			
<i>I</i> <sub>1</sub>	Ризик порушення інформаційної безпеки	2,5	2,86	4,55	3,51	3,77	3,25	3,6	2,34	2,86	1,95	2,73	2,99	3,38	3,77	4,03	3,25	2,73	3,0	
<i>I</i> <sub>2</sub>	Ризик зниження рівня інформованості про можливості розширення товарного портфеля	2,7	3,12	4,03	3,51	3,77	4,68	3,8	2,99	2,73	2,86	2,47	2,34	2,21	4,03	3,12	2,99	3,64	2,9	
<i>I</i> <sub>3</sub>	Ризик дезінформації про діяльність підприємства у ЗМІ та соціальних мережах	3,5	4,03	4,29	4,68	5,85	4,16	4,6	3,12	2,99	3,64	2,86	2,47	1,69	1,95	2,73	3,25	3,12	2,8	
<i>I</i> <sub>4</sub>	Ризик зростання поточних витрат внаслідок «відтоку» конфіденційної інформації	4,6	5,33	5,07	4,94	6,24	3,77	5,1	2,73	2,99	2,86	2,73	2,47	2,34	3,12	2,21	2,73	2,34	2,7	
<i>I</i> <sub>5</sub>	Ризик зниження кібербезпеки інформаційних систем	3,9	4,55	4,42	4,16	4,03	3,77	4,2	2,99	2,73	3,25	2,73	3,38	3,64	2,47	2,73	2,34	2,08	2,8	
<i>I</i> <sub>6</sub>	Ризик втрати контролю за інформаційними потоками	4,8	5,59	4,81	3,77	4,94	4,03	4,6	3,51	2,47	2,73	2,34	2,21	2,99	2,34	2,08	2,73	2,86	2,6	
<i>I</i> <sub>7</sub>	Ризик активізації інформаційних атак веб-додатків	4,6	5,33	4,55	4,81	5,46	4,16	4,9	4,03	4,16	4,68	3,77	4,03	3,64	4,42	4,55	4,42	4,29	4,2	
<i>I</i> <sub>8</sub>	Ризик заподіяння шкоди репутації та бренду підприємства з боку медіа-простору	4,8	5,59	5,72	5,46	5,72	4,55	5,4	4,81	5,33	5,46	5,33	5,07	4,94	5,33	5,59	5,85	4,94	5,3	
<i>I</i> <sub>9</sub>	Ризик можливості вірусного інфікування інформації	4,7	5,46	5,85	4,29	4,94	5,07	5,1	4,03	4,29	4,55	4,42	4,03	3,77	4,16	4,68	4,94	5,33	4,4	
<i>I</i> <sub>10</sub>	Ризик порушення інформаційної безпеки	4,7	5,46	6,11	5,07	6,24	5,59	5,7	5,33	5,59	5,85	6,11	5,46	5,33	6,24	6,11	5,98	5,59	5,8	
	<i>Середня оцінка</i>		2,86	4,55	3,51	3,77	3,25	3,6	2,34	2,86	1,95	2,73	2,99	3,38	3,77	4,03	3,25	2,73	3,0	
	<b>Ресурсні ризики</b>	0,18	3,51	2,47	2,73	2,99	3,12	3,64	2,21	1,95	1,69	2,47	2,08	1,95	1,56	2,34	2,73	3,51	2,47	
<i>R</i> <sub>1</sub>	Ризик зниження ефективності ресурсного забезпечення	0,34	4,55	4,94	5,33	4,68	4,03	2,73	3,12	3,77	2,34	3,64	4,03	3,25	2,86	2,73	4,55	4,55	4,94	
<i>R</i> <sub>2</sub>	Ризик зростання поточних витрат внаслідок нерационального використання ресурсів	0,29	5,46	4,03	6,11	5,33	4,29	2,73	3,25	2,34	2,47	1,95	2,73	1,82	3,77	1,69	2,34	5,46	4,03	
<i>R</i> <sub>3</sub>	Ризик «міграції» ключового персоналу	0,65	2,73	3,77	2,47	2,47	4,94	5,33	5,46	4,94	4,68	5,46	4,55	5,59	6,24	5,46	5,33	2,73	3,77	

Код	Внутрішні ризики	Ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М							Група Р									
			ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АГБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення
R <sub>4</sub>	Ризик відсутності фінансових можливостей для формування товарних ресурсів	0,27	4,81	2,47	2,73	2,99	1,69	2,08	2,34	1,56	2,47	2,73	2,21	1,95	2,47	2,73	2,34	4,81	2,47
R <sub>5</sub>	Ризик зниження раціональності стратегічних ресурсів	0,42	2,73	2,6	2,99	2,47	3,77	4,03	4,42	3,64	5,46	4,29	4,42	4,94	4,03	4,42	5,33	2,73	2,6
R <sub>6</sub>	Ризик збільшення часу просування ціннісної пропозиції від підприємства до споживача	0,36	4,0	3,4	3,7	3,5	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	4,0	3,4
	<i>Середня оцінка</i>																		
	<b>Організаційні ризики</b>	0,31	3,51	2,47	2,73	2,99	3,12	3,64	2,21	1,95	1,69	2,47	2,08	1,95	1,56	2,34	2,73	3,51	2,47
O <sub>1</sub>	Ризик зниження рівня організаційної культури	0,39	4,29	3,77	3,12	4,55	4,03	3,64	3,38	3,25	2,47	2,21	2,73	3,25	4,03	2,34	2,47	4,29	3,77
O <sub>2</sub>	Ризик зниження результативності роботи з рекламаціями	0,41	5,46	5,85	4,94	5,33	3,38	3,12	2,99	2,73	2,47	2,73	2,99	2,21	2,34	2,86	2,99	5,46	5,85
O <sub>3</sub>	Ризик зниження ефективності організаційної структури	0,30	2,86	2,34	2,47	2,99	2,34	2,21	2,47	2,73	1,95	2,21	2,08	2,34	2,47	2,73	2,34	2,86	2,34
O <sub>4</sub>	Ризик зниження надійності організаційної структури	0,65	3,77	4,03	3,25	3,12	2,34	2,47	2,73	2,34	1,95	2,08	2,21	2,47	2,73	1,95	1,82	3,77	4,03
O <sub>5</sub>	Ризик зниження оперативності організаційної структури	0,61	2,47	3,25	2,47	3,12	2,99	3,25	3,38	3,51	2,47	2,21	2,73	2,86	3,12	2,99	2,34	2,47	3,25
O <sub>6</sub>	Ризик зростання організаційних витрат	0,41	5,33	4,55	5,07	4,94	5,33	5,85	5,98	6,24	5,07	5,33	5,98	6,11	5,46	5,59	5,33	5,33	4,55
O <sub>7</sub>	Ризик зниження раціональності фінансового бюджету	0,65	3,25	4,42	4,03	3,77	3,64	2,34	1,95	2,47	2,73	2,99	2,34	2,21	2,34	2,47	2,73	3,25	4,42
O <sub>8</sub>	Ризик зниження повноти охоплення функцій управління	0,47	3,25	3,64	3,51	5,72	5,33	5,59	6,11	5,33	4,94	3,77	5,33	4,81	4,42	3,64	3,25	3,25	3,64
	<i>Середня оцінка</i>		3,8	4,0	3,6	4,2	3,9	3,9	3,9	4,0	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,8	4,0
	<b>Товарні ризики</b>	0,32																	
T <sub>1</sub>	Ризик зниження якості реалізованих товарів	0,21	1,82	1,69	1,43	1,95	2,34	2,21	1,69	1,95	2,08	2,47	1,43	1,95	2,34	2,47	1,69	1,82	1,69
T <sub>2</sub>	Ризик зниження безпеки реалізованих товарів	0,93	1,56	1,43	1,82	2,34	1,43	1,56	1,43	1,69	1,82	1,56	1,43	1,82	1,95	1,43	1,56	1,43	1,43
T <sub>3</sub>	Ризик зниження конкурентної стратегічної позиції товару у товарному портфелі	0,36	2,21	2,34	1,95	2,21	1,69	1,56	2,21	2,34	1,56	1,69	1,95	2,47	2,73	1,82	1,95	2,21	2,34
T <sub>4</sub>	Ризик появи нових альтернатив товарів, які пропонують конкуренти	0,64	3,12	3,64	2,73	2,86	3,64	3,25	3,51	2,73	2,47	2,21	1,43	1,82	1,56	3,25	2,73	3,12	3,64
T <sub>5</sub>	Ризик зниження повноти та збалансованості товарного портфеля	0,73	2,21	2,34	1,43	1,56	5,07	4,94	4,42	4,03	4,29	4,94	4,42	4,55	5,07	4,03	5,07	2,21	2,34

Код	Внутрішні ризики	Ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М						Група Р										
			ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення
<i>T<sub>6</sub></i>	Ризик зниження фінансових можливостей підприємства на формування товарного портфеля	0,91	2,73	2,47	3,25	2,73	5,33	5,72	5,46	5,33	6,24	5,59	5,85	6,24	5,59	5,33	6,11	2,73	2,47
<i>T<sub>7</sub></i>	Ризик зниження бренд-орієнтованості при створенні ціннісної пропозиції	0,42	1,04	1,82	1,95	2,34	2,86	2,99	3,77	3,77	3,64	3,12	2,73	2,99	2,73	1,04	2,73	1,04	1,82
<i>T<sub>8</sub></i>	Ризик потенційної «безперспективності» окремих товарних груп	0,33	1,56	2,73	1,95	1,82	1,43	1,95	1,82	1,69	1,82	1,43	1,69	1,95	2,34	2,47	1,95	1,56	2,73
<i>T<sub>9</sub></i>	Ризик зниження можливості залучення нематеріальних активів під час створення ціннісної пропозиції	0,69	2,99	3,12	3,12	4,03	3,25	3,77	4,03	2,73	3,12	4,16	2,47	2,34	2,21	1,82	2,47	2,99	3,12
<i>T<sub>10</sub></i>	Ризик зниження поінформованості про поточний та потенційний попит покупців	0,51	2,08	1,95	2,47	2,47	4,94	4,81	4,16	4,55	4,29	4,03	3,77	3,12	2,73	3,64	2,99	2,08	1,95
	<i>Середня оцінка</i>	0,51	2,1	2,4	2,2	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,1	2,4
	<b>Цінові ризики</b>																		
<i>Ц<sub>1</sub></i>	Ризик необґрунтованого вибору цінової стратегії	0,32	2,99	2,73	3,64	2,47	1,56	1,69	1,43	1,95	2,08	1,56	2,21	2,34	1,43	1,56	1,43	2,99	2,73
<i>Ц<sub>2</sub></i>	Ризик підвищення рівня закупівельних цін на реалізовані товари	0,87	5,46	5,85	5,72	5,59	5,85	5,98	5,85	5,59	6,24	6,11	5,98	5,85	5,72	6,24	5,98	5,46	5,85
<i>Ц<sub>3</sub></i>	Ризик неефективності діючої системи знижок	0,61	1,43	0,91	0,78	1,69	1,43	1,69	1,56	2,34	1,95	2,21	2,08	1,69	1,43	1,56	1,82	1,43	0,91
<i>Ц<sub>4</sub></i>	Ризик встановлення конкурентами цін нижче ринкових	0,12	0,78	1,17	1,56	1,43	0,52	0,26	0,39	0,13	0,39	0,26	0,65	0,39	0,13	0,52	0,39	0,78	1,17
<i>Ц<sub>5</sub></i>	Ризик підвищення рівня знижок на товари підприємств-конкурентів	0,89	4,03	5,2	5,98	6,24	4,94	4,81	4,03	4,16	5,33	4,94	4,81	4,68	4,29	5,46	5,72	4,03	5,2
<i>Ц<sub>6</sub></i>	Ризик зниження рівня роздрібних цін товарів на ринку	0,10	0,91	0,13	0,39	0,52	0,13	0,13	0,26	0,52	0,13	0,26	0,26	0,13	0,39	0,52	0,26	0,91	0,13
<i>Ц<sub>7</sub></i>	Ризик зниження можливостей адаптації цінової політики до ринкової кон'юнктури	0,58	5,33	4,29	6,11	5,07	2,99	3,12	3,51	3,25	3,12	2,73	3,38	2,99	2,47	2,34	2,73	5,33	4,29
	<i>Середня оцінка</i>	0,50	3,0	2,9	3,5	3,3	3,2	3,2	3,3	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,0	2,9
	<b>Збутові ризики</b>																		
<i>S<sub>1</sub></i>	Ризик недостатньої сегментації ринків збуту	0,27	2,73	2,47	2,73	2,99	4,81	4,29	4,03	5,07	5,33	4,03	5,85	5,59	5,85	5,33	5,59	2,73	2,47
<i>S<sub>2</sub></i>	Ризик помилкового вибору розподільчої стратегії	0,41	4,94	4,55	4,29	4,81	2,73	2,99	2,47	2,21	2,73	3,12	3,25	2,99	2,34	1,95	2,08	4,94	4,55
<i>S<sub>3</sub></i>	Ризик помилкового вибору збутової стратегії	0,28	2,99	2,47	2,73	3,12	5,33	4,16	5,59	4,81	3,64	6,37	5,59	5,33	5,59	6,11	5,59	2,99	2,47
<i>S<sub>4</sub></i>	Ризик зниження ефективності заходів організації збуту товарів та послуг підприємства	0,57	4,29	4,42	4,68	5,07	2,34	2,08	1,17	1,43	1,56	1,04	1,95	2,47	0,91	1,17	1,04	4,29	4,42

Код	Внутрішні ризики	Ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М						Група Р										
			ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АГБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення
S <sub>5</sub>	Ризик відсутності власних каналів збуту	0,31	0,91	1,04	0,78	0,39	4,16	4,55	4,42	5,33	3,77	3,25	5,33	5,85	4,68	4,94	3,51	0,91	1,04
S <sub>6</sub>	Ризик зниження можливості залучення партнерських каналів збуту (партнерських магазинів та сайтів, роздрібних торгових мереж)	0,55	2,86	2,34	2,47	1,69	1,04	0,91	1,43	1,17	1,69	1,82	0,91	1,17	1,04	1,69	1,82	2,86	2,34
S <sub>7</sub>	Ризик зниження ефективності збутової політики	0,47	1,82	2,99	2,73	3,38	4,29	4,55	4,94	3,51	3,12	2,99	2,73	3,64	3,12	3,25	3,12	1,82	2,99
S <sub>8</sub>	Ризик зниження ефективності заходів щодо координації збутової, цінової політики та політики просування	0,68	2,47	3,77	4,03	4,55	5,85	5,59	5,46	5,07	6,11	3,64	4,03	4,42	4,03	3,77	4,55	2,47	3,77
S <sub>9</sub>	Ризик відсутності стратегічної спрямованості збутової діяльності	0,51	1,82	1,43	2,34	2,99	1,17	1,43	1,04	0,91	1,56	1,43	1,17	1,69	1,04	1,56	1,82	1,82	1,43
S <sub>10</sub>	Ризик зниження якості торгового обслуговування	0,61	2,99	3,77	4,42	3,64	1,95	1,82	1,69	1,17	2,34	1,82	1,69	2,73	0,91	1,95	2,47	2,99	3,77
	<i>Середня оцінка</i>	0,47	2,8	2,9	3,1	3,3	3,0	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	2,8	2,9
	<b>Логістичні ризики</b>																		
L <sub>1</sub>	Ризик зміни сприйняття ціннісної пропозиції споживачем	0,24	5,07	5,85	5,59	4,94	3,12	3,64	4,29	2,47	2,21	2,08	2,47	2,99	3,25	2,73	2,34	5,07	5,85
L <sub>2</sub>	Ризик втрати вигідних умов постачання та форм розрахунків з постачальниками	0,34	1,95	1,69	1,82	2,21	5,33	4,94	5,72	4,16	4,81	4,55	5,59	6,24	6,37	5,46	5,33	1,95	1,69
L <sub>3</sub>	Ризик зниження конкурентоспроможності логістичного сервісу	0,29	3,64	2,73	2,99	3,77	1,69	1,56	2,99	1,95	2,21	2,34	2,47	1,43	1,17	1,56	2,08	3,64	2,73
L <sub>4</sub>	Ризик грошового відтоку внаслідок кризових непередбачених ситуацій	0,88	6,11	6,37	6,24	5,59	6,24	6,11	5,59	5,33	6,11	5,98	5,85	6,37	6,24	5,59	5,46	6,11	6,37
L <sub>5</sub>	Ризик зниження гнучкості діючої системи логістичного ланцюга доставки товарів	0,43	2,47	2,21	2,08	1,95	6,37	5,85	5,59	6,11	6,37	5,46	6,24	5,72	5,59	6,37	6,11	2,47	2,21
L <sub>6</sub>	Ризик зниження конкурентоспроможності комунікацій із споживачем	0,21	1,43	1,69	2,08	2,47	2,73	2,99	4,42	2,73	4,55	4,81	3,77	3,64	3,12	4,29	5,07	1,43	1,69
L <sub>7</sub>	Ризик зростання логістичних витрат підприємства	0,52	4,29	4,81	5,07	4,03	5,33	5,98	5,85	5,59	5,07	5,33	5,98	5,46	6,24	5,33	5,85	4,29	4,81
L <sub>8</sub>	Ризик зниження лояльності учасників каналів розподілу	0,21	1,69	1,17	1,43	1,04	4,16	3,64	2,47	3,12	3,38	2,47	2,73	2,99	3,38	4,03	3,12	1,69	1,17
L <sub>9</sub>	Ризик зниження адаптивності логістичних бізнес-процесів	0,26	4,29	4,55	3,64	3,12	2,73	2,47	3,64	2,21	3,38	3,64	2,47	1,43	3,64	4,03	1,95	4,29	4,55
L <sub>10</sub>	Ризик зниження раціональності організації складування та зберігання товарів	0,35	4,03	2,86	4,55	3,12	0,91	1,04	0,39	0,91	0,52	0,78	0,65	0,26	0,39	0,78	0,52	4,03	2,86

Код	Внутрішні ризики	Ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М						Група Р										
			ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АГБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення
<i>L<sub>11</sub></i>	Ризик збільшення ланок у ланцюгах постачання товарів	0,78	1,69	1,04	1,95	0,91	2,99	4,16	3,77	3,64	4,29	4,55	4,42	4,03	3,64	5,33	4,81	1,69	1,04
	<i>Середня оцінка</i>	0,41	3,3	3,2	3,4	3,0	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,3	3,2
	<b>Комунікаційні ризики</b>																		
<i>C<sub>1</sub></i>	Ризик неефективності програм рекламної діяльності	0,51	1,56	1,43	2,34	2,73	4,03	3,77	3,64	3,12	2,47	3,64	3,12	2,99	3,25	3,38	2,34	1,56	1,43
<i>C<sub>2</sub></i>	Ризик низької ефективності заходів щодо стимулювання збуту	0,78	4,16	4,42	4,94	4,03	3,77	5,33	5,07	4,29	3,64	2,47	2,99	5,33	3,51	2,99	2,73	4,16	4,42
<i>C<sub>3</sub></i>	Ризик наявності невикористаних можливостей у рамках «паблік рілейшнз»	0,88	3,77	4,94	4,03	4,94	2,21	1,82	1,56	1,82	2,08	1,95	2,47	1,69	1,82	2,73	2,99	3,77	4,94
<i>C<sub>4</sub></i>	Ризик зниження реакції на зміни у процесах комунікацій	0,81	4,81	3,77	4,29	4,55	2,99	3,64	3,25	2,47	2,99	2,73	2,34	2,21	2,47	2,73	3,12	4,81	3,77
<i>C<sub>5</sub></i>	Ризик втрати «комунікаційної підтримки» стійкості асортименту	0,83	1,56	1,95	1,69	3,12	5,07	5,33	4,03	3,64	3,12	5,59	4,81	4,94	5,46	3,51	4,94	1,56	1,95
<i>C<sub>6</sub></i>	Ризик втрати постійних комунікацій із споживачем	0,25	0,78	0,39	0,91	1,04	3,38	2,86	2,73	3,64	2,47	2,73	2,21	3,25	3,12	2,34	2,47	0,78	0,39
<i>C<sub>7</sub></i>	Ризик зниження результативності у сфері комунікацій із стейкхолдерами	0,48	2,99	2,73	1,56	3,12	3,25	4,03	3,64	2,73	2,99	3,25	2,47	2,34	2,21	2,47	2,73	2,99	2,73
<i>C<sub>8</sub></i>	Ризик зниження реакції на зміни у процесах взаємодії із стейкхолдерами	0,57	5,33	6,11	5,07	4,94	3,25	4,03	4,42	2,99	5,33	4,68	5,59	6,11	4,16	2,73	4,29	5,33	6,11
<i>C<sub>9</sub></i>	Ризик зниження потенціалу взаємодії із стейкхолдерами	0,32	1,69	1,95	2,34	1,56	2,34	2,47	1,69	1,82	1,43	2,08	2,34	2,47	2,73	3,12	2,34	1,69	1,95
<i>C<sub>10</sub></i>	Ризик зниження сили впливу на поведінку конкурентів	0,47	4,42	3,64	3,51	2,99	3,64	3,77	4,03	3,12	2,73	4,29	3,51	3,25	3,12	3,64	2,47	4,42	3,64
<i>C<sub>11</sub></i>	Ризик зниження повноти та збалансованості портфеля каналів комунікацій	0,54	5,33	4,03	5,59	5,85	2,47	2,99	5,33	4,94	5,33	3,38	3,51	4,55	5,46	3,38	2,73	5,33	4,03
<i>C<sub>12</sub></i>	Ризик зниження цінності відносин із стейкхолдерами	0,18	1,56	1,17	2,08	2,73	2,99	3,12	2,47	1,95	3,51	4,03	3,12	2,99	3,64	2,47	2,73	1,56	1,17
<i>C<sub>13</sub></i>	Ризик неефективності програм лояльності	0,36	4,81	5,33	4,03	3,64	4,03	4,16	3,77	3,12	4,16	4,42	3,51	3,12	4,03	4,03	3,51	4,81	5,33
<i>C<sub>14</sub></i>	Ризик підвищення рівня складності управління відносинами із стейкхолдерами	0,79	5,59	3,77	4,03	4,81	2,34	1,95	1,82	1,69	1,95	1,43	1,69	1,95	1,43	1,56	1,82	5,59	3,77
	<i>середня оцінка</i>	0,56	3,5	3,3	3,3	3,6	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,5	3,3
	<b>Кадрові ризики</b>																		
<i>K<sub>1</sub></i>	Ризик зниження ефективності найму персоналу	0,21	4,29	3,77	3,12	4,03	1,82	1,95	1,82	1,56	1,43	1,95	1,43	1,95	2,73	2,47	2,99	4,29	3,77

Код	Внутрішні ризики	Ймовірність прояву	Ступінь впливу																
			Група М							Група Р									
			ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АГБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	середнє значення	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Дюніс»	ТОВ «Сократ»	середнє значення
<i>K<sub>2</sub></i>	Ризик формування необґрунтованої системи вимог до персоналу	0,23	2,21	2,73	2,99	3,12	2,73	2,99	2,34	2,21	1,56	1,69	1,43	1,95	2,47	2,73	1,43	2,21	2,73
<i>K<sub>3</sub></i>	Ризик зниження здатності персоналу до професійної адаптації	0,31	2,47	2,99	2,47	3,12	1,43	1,17	1,69	1,56	1,43	1,17	1,04	1,43	1,56	1,17	1,56	2,47	2,99
<i>K<sub>4</sub></i>	Ризик появи перешкод для досягнення бажаного рівня кадрового потенціалу	0,39	5,46	5,59	4,94	4,81	5,59	5,98	6,24	5,07	5,46	4,81	5,33	4,55	4,29	5,46	4,94	5,46	5,59
<i>K<sub>5</sub></i>	Ризик зниження ефективності управлінських рішень у сфері використання персоналу	0,52	4,03	2,99	2,73	4,03	2,34	2,08	1,69	1,82	1,95	1,43	2,08	1,95	1,82	2,73	2,47	4,03	2,99
<i>K<sub>6</sub></i>	Ризик зниження можливостей навчання персоналу	0,81	5,07	3,77	5,33	5,59	5,85	6,37	6,11	5,33	4,94	4,55	5,33	5,98	6,24	5,72	4,94	5,07	3,77
<i>K<sub>7</sub></i>	Ризик появи компетентнісних «прогалів» кадрового потенціалу	0,65	5,33	4,55	4,29	4,03	2,73	2,47	2,34	2,99	3,12	2,47	2,73	3,25	3,38	2,73	2,47	5,33	4,55
<i>K<sub>8</sub></i>	Ризик зниження компетенцій персоналу підприємства	0,51	4,29	3,25	3,77	4,03	2,47	2,21	1,95	2,34	1,82	2,08	1,69	1,95	1,43	1,56	2,34	4,29	3,25
<i>K<sub>9</sub></i>	Ризик формування неконструктивних трудових відносин у колективі	0,51	2,99	2,47	2,34	2,73	1,04	0,91	1,04	1,17	1,43	0,78	1,17	1,56	1,69	1,95	1,82	2,99	2,47
<i>K<sub>10</sub></i>	Ризик підвищення рівня конфліктності у колективі	0,47	5,59	5,33	5,98	5,46	1,43	1,69	1,95	1,43	1,69	2,08	1,82	1,43	1,17	1,04	1,56	5,59	5,33
<i>K<sub>11</sub></i>	Ризик підвищення незадоволеності працівників трудовими відносинами у колективі	0,87	4,68	3,77	4,03	2,73	0,91	0,78	1,17	0,91	1,17	1,43	1,56	1,04	0,91	1,17	1,82	4,68	3,77
<i>K<sub>12</sub></i>	Ризик підвищення незадоволеності працівників умовами праці на підприємстві	0,40	3,64	2,99	3,12	3,77	2,47	2,21	1,69	1,17	1,56	1,82	1,17	1,04	1,43	1,56	1,69	3,64	2,99
<i>K<sub>13</sub></i>	Ризик зниження рівня трудової дисципліни персоналу	0,21	2,08	1,43	1,69	1,56	4,29	4,16	4,03	3,77	4,81	3,25	4,42	4,03	3,64	3,38	2,73	2,08	1,43
<i>K<sub>14</sub></i>	Ризик збільшення плинності персоналу високої кваліфікації	0,37	5,98	6,37	6,24	6,11	1,17	1,43	1,69	1,04	2,21	1,56	1,17	3,12	1,95	2,47	2,99	5,98	6,37
<i>K<sub>15</sub></i>	Ризик погіршення морально-психологічного клімату для підприємства	0,47	2,21	1,95	2,73	2,47	1,04	0,65	0,78	1,17	0,91	1,04	1,43	1,04	1,17	1,43	0,91	2,21	1,95
<i>K<sub>16</sub></i>	Ризик розбалансованості цілей розвитку підприємства та ціннісних пріоритетів персоналу	0,42	4,42	4,03	3,38	4,16	1,69	2,34	1,17	1,43	1,69	1,82	1,95	2,21	1,56	2,21	1,43	4,42	4,03
<i>K<sub>17</sub></i>	Ризик зниження ефективності системи мотивації для підприємства	0,55	5,59	6,11	5,46	5,07	2,73	3,12	3,25	3,51	3,12	2,73	3,25	3,12	3,64	2,73	2,47	5,59	6,11
	<i>Середня оцінка</i>	0,46	4,1	3,8	3,8	3,9	2,5	2,5	2,4	2,3	2,4	2,2	2,3	2,4	2,4	2,5	2,4	4,1	3,8



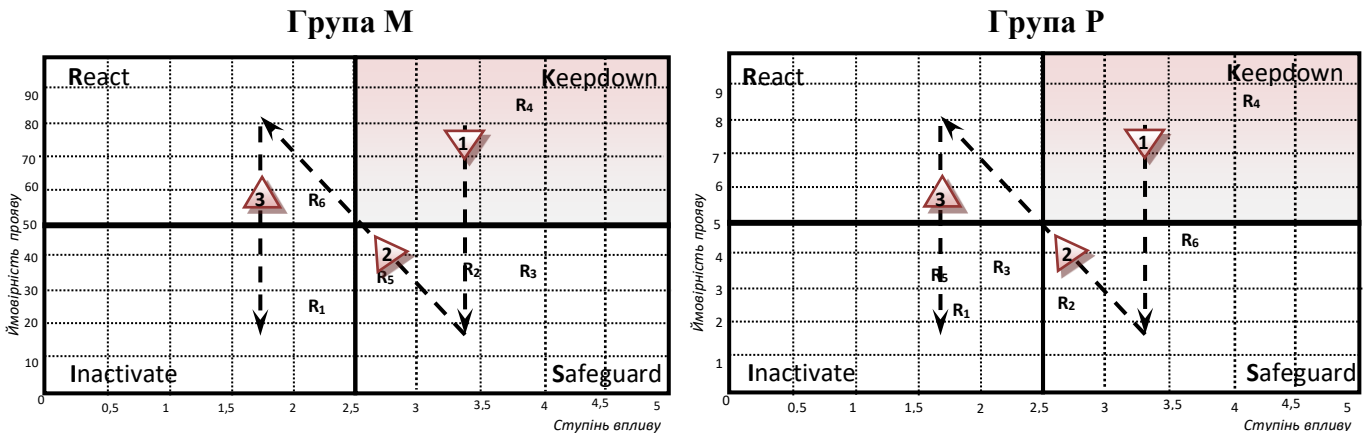


Рис. Д.1. Матриці RISK-навігатора ресурсних ризиків підприємств роздрібної торгівлі

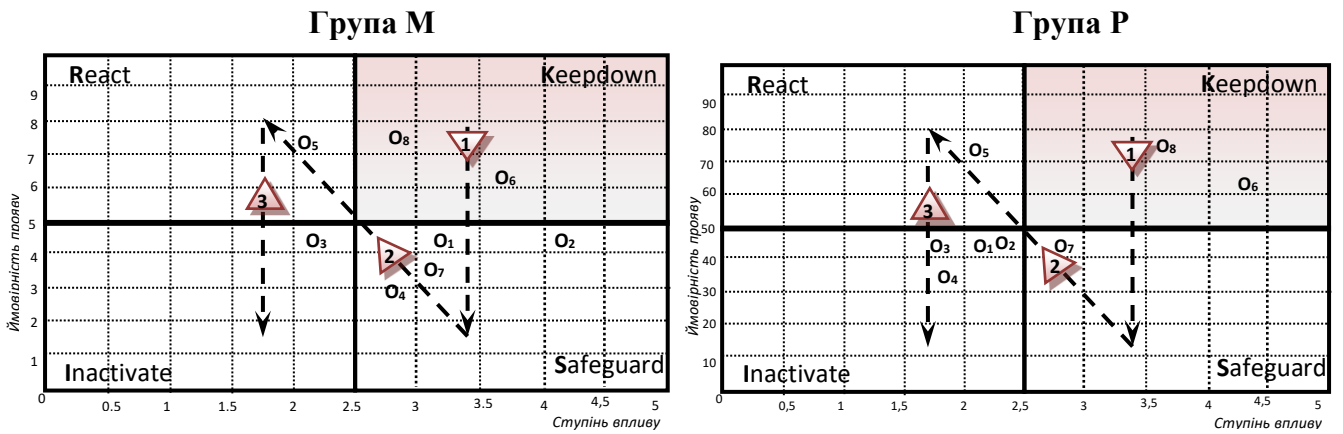


Рис. Д.2. Матриці RISK-навігатора організаційних ризиків підприємств роздрібної торгівлі

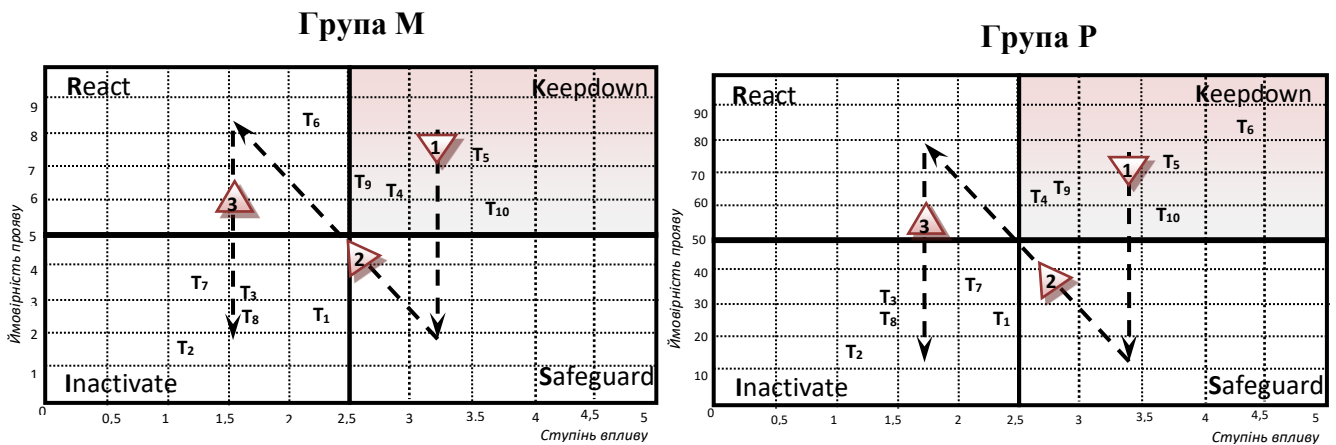


Рис. Д.3. Матриці RISK-навігатора товарних ризиків підприємств роздрібної торгівлі

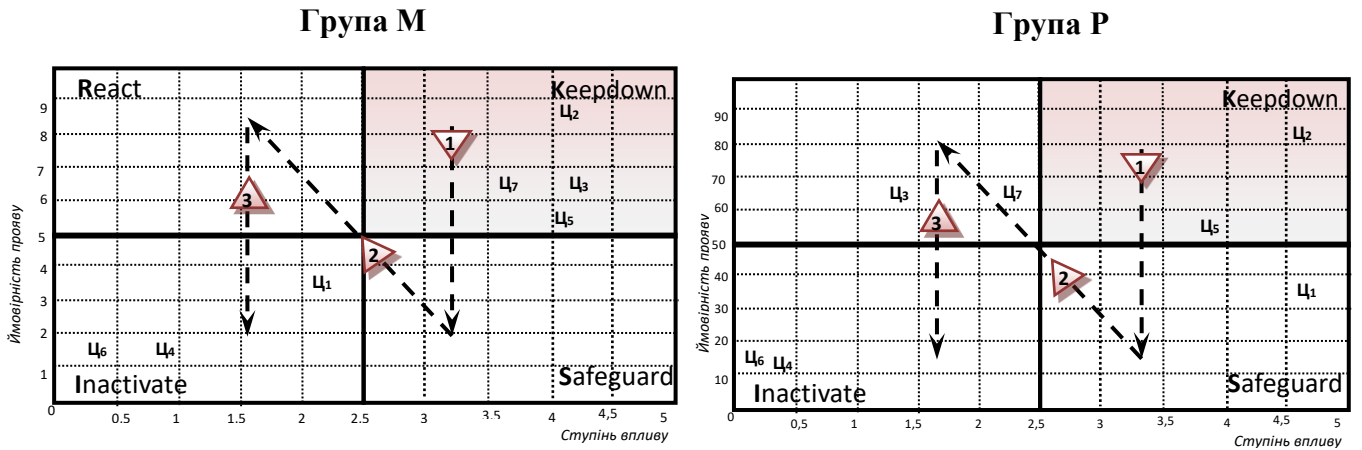


Рис. Д.4. Матриці RISK-навігатора цінових ризиків підприємств роздрібної торгівлі

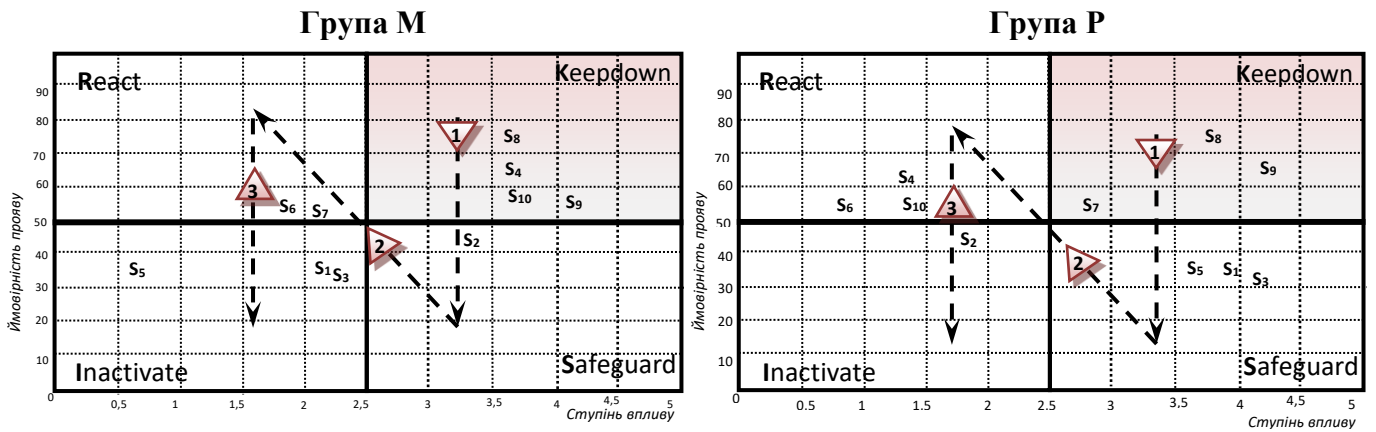


Рис. Д.5 Матриці RISK-навігатора збутових ризиків підприємств роздрібної торгівлі

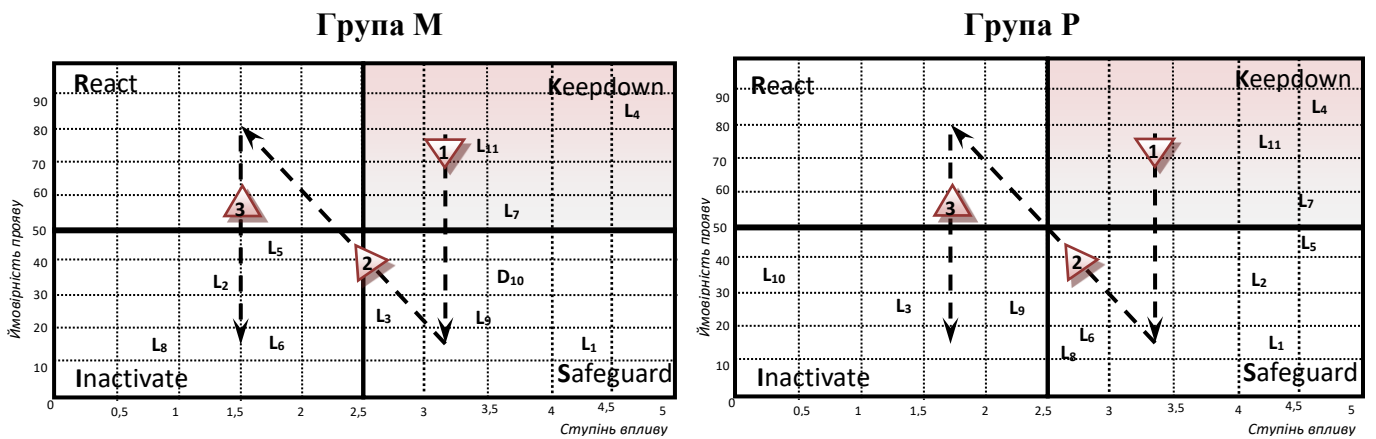


Рис. Д.6. Матриці RISK-навігатора логістичних ризиків підприємств роздрібної торгівлі

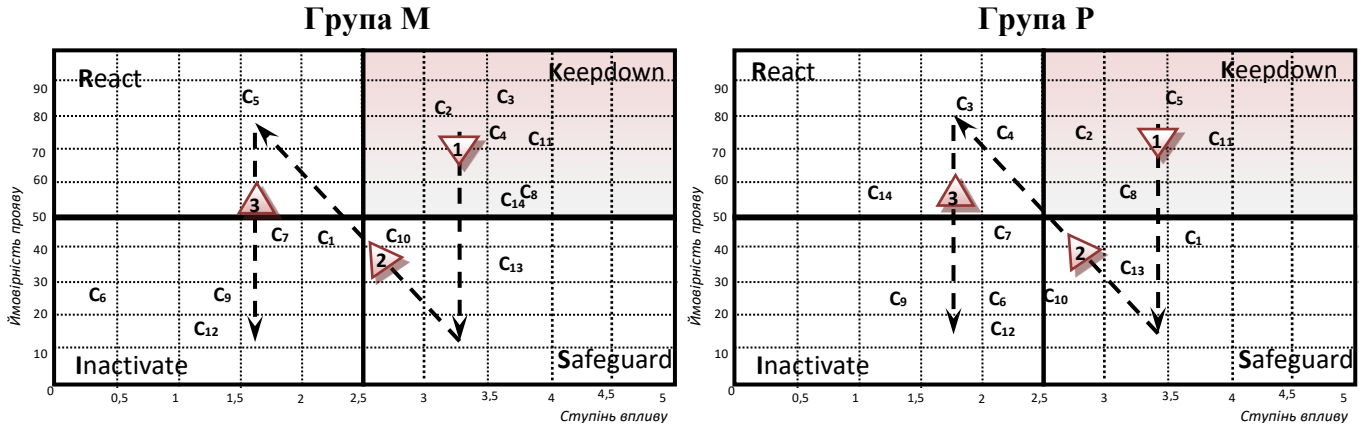


Рис. Д.7. Матриці RISK-навігатора комунікаційний ризиків підприємств роздрібної торгівлі

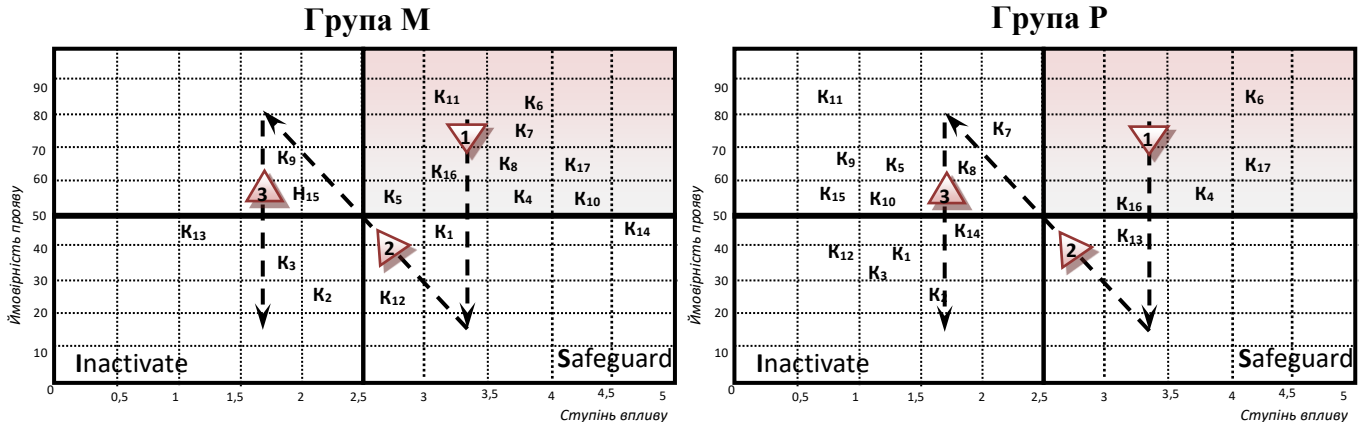


Рис. Д.8. Матриці RISK-навігатора кадрових ризиків підприємств роздрібної торгівлі

Таблиця Д.4

Результати розрахунку комплексних показників оцінки внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі на основі методу рангової кореляції Спірмена у 2022 році

Код ризику	ранг Р (dx)	Група М										Група Р																				
		ТОВ «Фоззі-Фуд»		ПАТ «Рітейл Груп»		ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»		ТОВ «АТБ-Маркет»		ТОВ «Український ретейл»		ТОВ «Посад Рітейл»		ТОВ «ТАР»		ТОВ «УКР-Трейд»		ТОВ «РЕВАН»		ТОВ «Альфа-Продукт»		ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»		ТОВ «М-ГАРЛІК»		ТОВ «Істлайн»		ТОВ «Діоніс»		ТОВ «Сократ»		
		ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Інформаційні ризики	I <sub>1</sub>	5	10	-4	6	0	9	3	9	3	10	4	11	5	8	2	11	5	6	0	6	0	6	0	6	0	5	-1	6	0	8	2
	I <sub>2</sub>	7	9	-2	10	3	9	2	9	2	3	-4	8	1	9	2	7	0	9	2	10	3	10	3	5	-2	7	0	8	1	5	-2
	I <sub>3</sub>	3	8	-6	9	7	5	3	3	1	5	3	7	5	6	4	5	3	5	3	8	6	11	9	11	9	8	6	6	4	6	4
	I <sub>4</sub>	9	5	4	4	-5	3	-6	1	-8	8	-1	10	1	6	-3	7	-2	6	-3	8	-1	9	0	7	-2	10	1	9	0	10	1
	I <sub>5</sub>	11	7	4	8	-3	7	-4	8	-3	8	-3	8	-3	9	-2	6	-5	6	-5	5	-6	4	-7	9	-2	8	-3	11	0	11	0
	I <sub>6</sub>	10	1	9	5	-5	8	-2	6	-4	7	-3	6	-4	11	1	9	-1	11	1	11	1	7	-3	10	0	11	1	9	-1	7	-3
	I <sub>7</sub>	3	5	-1	6	2	4	0	5	1	5	1	3	-1	4	0	3	-1	4	0	3	-1	4	0	3	-1	4	0	4	0	4	0
	I <sub>8</sub>	8	1	7	3	-5	1	-7	4	-4	4	-4	2	-6	2	-6	2	-6	2	-6	2	-6	2	-6	2	-6	2	-6	2	-6	3	-5
	I <sub>9</sub>	1	3	0	2	-1	6	3	6	3	2	-1	3	0	3	0	4	1	3	0	3	0	3	0	4	1	3	0	3	0	2	-1
	I <sub>10</sub>	6	3	2	1	-4	2	-3	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4
Ресурсні ризики				<b>0,270</b>	<b>0,099</b>	<b>0,127</b>	<b>0,081</b>	<b>0,092</b>	<b>0,591</b>	<b>0,489</b>	<b>0,080</b>	<b>0,182</b>	<b>0,124</b>	<b>0,097</b>	<b>0,061</b>	<b>0,482</b>	<b>0,614</b>	<b>0,254</b>														
	R <sub>1</sub>	3	3	5	-1	6	0	6	0	4	-2	5	-1	3	-3	6	0	5	-1	6	0	4	-2	6	0	5	-1	6	0	5	-1	4
	R <sub>2</sub>	1	2	3	0	2	-1	2	-1	3	0	3	0	4	1	4	1	2	-1	3	0	3	0	3	0	3	0	4	1	3	0	3
	R <sub>3</sub>	3	1	1	-3	3	-1	1	-3	2	-2	2	-2	5	1	3	-1	4	0	3	-1	6	2	4	0	6	2	3	-1	6	2	5
	R <sub>4</sub>	1	0	4	3	1	0	3	2	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	0	1	0	1	0	1
	R <sub>5</sub>	5	0	2	-3	5	0	4	-1	4	-1	6	1	6	1	5	0	6	1	3	-2	5	0	5	0	4	-1	4	-1	4	-1	5
R <sub>6</sub>	6	-4	6	4	4	2	5	3	6	4	4	2	2	0	2	0	3	1	1	-1	2	0	1	-1	2	0	2	0	2	0	1	
Організаційні ризики				<b>0,623</b>	<b>0,197</b>	<b>0,629</b>	<b>0,140</b>	<b>0,244</b>	<b>0,714</b>	<b>0,657</b>	<b>0,943</b>	<b>0,886</b>	<b>0,831</b>	<b>0,847</b>	<b>0,943</b>	<b>0,829</b>	<b>0,916</b>	<b>0,829</b>														
	O <sub>1</sub>	7	3	4	3	-4	6	-1	6	-1	4	-3	3	-4	3	-4	3	-4	5	-2	5	-2	6	-1	4	-3	3	-4	3	-4	7	0
	O <sub>2</sub>	6	1	5	1	-5	1	-5	2	-4	2	-4	5	-1	5	-1	5	-1	6	0	4	-2	4	-2	3	-3	6	0	7	1	4	-2
	O <sub>3</sub>	4	7	-3	7	3	8	4	7	3	8	4	8	4	8	4	7	3	7	3	7	3	5	1	6	2	6	2	6	2	6	2
	O <sub>4</sub>	8	5	3	4	-4	4	-4	5	-3	7	-1	7	-1	7	-1	6	-2	8	0	8	0	8	0	8	0	5	-3	5	-3	8	0
	O <sub>5</sub>	1	8	-7	8	7	7	6	7	6	6	5	6	5	4	3	3	2	4	3	5	4	6	5	5	4	4	3	4	3	3	2
	O <sub>6</sub>	3	2	1	2	-1	2	-1	1	-2	3	0	2	-1	1	-2	2	-1	1	-2	1	-2	1	-2	1	-2	1	-2	1	-2	1	-2
	O <sub>7</sub>	4	4	0	5	1	3	-1	3	-1	5	1	4	0	6	2	8	4	3	-1	3	-1	3	-1	6	2	6	2	8	4	5	1
O <sub>8</sub>	1	6	-5	6	5	5	4	4	3	1	0	1	0	2	1	1	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	
Товарні ризики				<b>0,462</b>	<b>0,582</b>	<b>0,293</b>	<b>0,324</b>	<b>0,321</b>	<b>0,632</b>	<b>0,457</b>	<b>0,544</b>	<b>0,794</b>	<b>0,557</b>	<b>0,772</b>	<b>0,454</b>	<b>0,385</b>	<b>0,472</b>	<b>0,852</b>														
	T <sub>1</sub>	9	2	5	3	-4	5	-2	6	-1	4	-3	3	-4	3	-4	3	-4	4	-3	4	-3	5	-2	4	-3	3	-4	3	-4	7	0
	T <sub>2</sub>	10	1	5	1	-5	1	-5	2	-4	2	-4	5	-1	5	-1	5	-1	5	-1	4	-2	4	-2	3	-3	7	1	7	1	4	-2
	T <sub>3</sub>	7	7	-2	7	2	8	3	7	2	8	3	7	2	8	3	7	2	5	0	7	2	5	0	8	3	6	1	6	1	5	0
	T <sub>4</sub>	4	5	3	4	-4	4	-4	5	-3	6	-2	7	-1	6	-2	6	-2	8	0	7	-1	8	0	7	-1	5	-3	5	-3	8	0
T <sub>5</sub>	2	8	-6	8	6	7	5	7	5	6	4	6	4	4	2	3	1	3	1	4	2	5	3	4	2	4	2	4	2	3	1	

Код ризику	ранг Р (dx)	Група М										Група Р																					
		ТОВ «Фоззі-Фуд»		ПАТ «Рітейл Груп»		ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»		ТОВ «АТБ-Маркет»		ТОВ «Український ретейл»		ТОВ «Посад Рітейл»		ТОВ «ТАР»		ТОВ «УКР-Трейд»		ТОВ «РЕВАН»		ТОВ «Альфа-Продукт»		ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»		ТОВ «М-ГАРЛІК»		ТОВ «Істлайн»		ТОВ «Діоніс»		ТОВ «Сократ»			
		ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>		
T <sub>6</sub>	1	2	1	2	-1	2	-1	1	-2	3	0	1	-2	1	-2	2	-1	1	-2	1	-2	1	-2	1	-2	1	-2	1	-2	1	-2	1	-2
T <sub>7</sub>	6	4	0	5	1	3	-1	3	-1	5	1	4	0	7	3	8	4	7	3	3	-1	3	-1	6	2	7	3	7	3	6	2		
T <sub>8</sub>	8	6	-5	5	4	6	5	4	3	1	0	1	0	2	1	1	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1		
T <sub>9</sub>	3	2	5	3	-4	5	-2	6	-1	4	-3	3	-4	3	-4	3	-4	4	-3	4	-3	5	-2	4	-3	3	-4	3	-4	7	0		
T <sub>10</sub>	5	1	5	1	-5	1	-5	2	-4	2	-4	5	-1	5	-1	5	-1	5	-1	4	-2	4	-2	3	-3	7	1	7	1	4	-2		
			<b>0,325</b>	<b>0,464</b>	<b>0,274</b>	<b>0,440</b>	<b>0,535</b>	<b>0,740</b>	<b>0,728</b>	<b>0,747</b>	<b>0,400</b>	<b>0,679</b>	<b>0,666</b>	<b>0,642</b>	<b>0,651</b>	<b>0,355</b>	<b>0,550</b>																
Цінові ризики	Ц <sub>1</sub>	5	4	1	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	5	0	5	0	5	0	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	3	-2	4	-1	
	Ц <sub>2</sub>	2	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	
	Ц <sub>3</sub>	3	5	-2	5	2	6	3	6	3	5	2	5	2	4	1	4	1	5	2	3	0	5	2	5	2	5	2	5	2			
	Ц <sub>4</sub>	6	6	0	6	0	5	-1	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	7	1	6	0	6	0	6	0	6	0	7	1	6	0	
	Ц <sub>5</sub>	1	3	-2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	0	
	Ц <sub>6</sub>	7	7	0	6	-1	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	6	-1	7	0	6	-1	7	0	7	0	6	-1	7	0	
	Ц <sub>7</sub>	4	2	2	2	-2	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	5	1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	
			<b>0,750</b>	<b>0,712</b>	<b>0,750</b>	<b>0,750</b>	<b>0,957</b>	<b>0,951</b>	<b>0,929</b>	<b>0,929</b>	<b>0,725</b>	<b>0,857</b>	<b>0,909</b>	<b>0,857</b>	<b>0,857</b>	<b>0,774</b>	<b>0,890</b>																
Збутові ризики	S <sub>1</sub>	10	9	1	8	-2	10	0	10	0	7	-3	9	-1	9	-1	10	0	9	-1	8	-2	9	-1	10	0	10	0	10	0	7	-3	
	S <sub>2</sub>	7	7	0	7	0	8	1	7	0	9	2	8	1	9	2	8	1	8	1	10	3	8	1	8	1	7	0	5	-2	8	1	
	S <sub>3</sub>	9	6	-2	3	-1	3	-1	5	1	5	1	4	0	6	2	6	2	6	2	7	3	7	3	3	-1	3	-1	3	-1	4	0	
	S <sub>4</sub>	3	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	2	0	2	0	2	0	2	0	3	1	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	
	S <sub>5</sub>	8	5	-4	6	5	7	6	3	2	6	5	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
	S <sub>6</sub>	4	9	-3	10	4	9	3	7	1	7	1	7	1	7	1	5	-1	4	-2	4	-2	6	0	6	0	6	0	5	-1	10	4	
	S <sub>7</sub>	6	8	1	8	-1	6	-3	7	-2	10	1	9	0	8	-1	9	0	9	0	8	-1	10	1	9	0	9	0	8	-1	6	-3	
	S <sub>8</sub>	1	4	-1	5	2	4	1	4	1	3	0	6	3	4	1	4	1	6	3	6	3	3	0	7	4	8	5	9	6	8	5	
	S <sub>9</sub>	5	2	3	2	-3	1	-4	2	-3	1	-4	3	-2	3	-2	3	-2	2	-3	2	-3	4	-1	5	0	5	0	5	0	3	-2	
	S <sub>10</sub>	2	9	1	8	-2	10	0	10	0	7	-3	9	-1	9	-1	10	0	9	-1	8	-2	9	-1	10	0	10	0	10	0	7	-3	
			<b>0,512</b>	<b>0,497</b>	<b>0,674</b>	<b>0,618</b>	<b>0,723</b>	<b>0,536</b>	<b>0,576</b>	<b>0,419</b>	<b>0,605</b>	<b>0,755</b>	<b>0,602</b>	<b>0,730</b>	<b>0,685</b>	<b>0,740</b>	<b>0,771</b>																
Логістичні ризики	L <sub>1</sub>	9	4	5	4	-5	2	-7	3	-6	1	-8	9	0	6	-3	6	-3	8	-1	10	1	10	1	9	0	9	0	8	-1	8	-1	
	L <sub>2</sub>	6	11	-5	11	5	11	5	11	5	10	4	5	-1	4	-2	1	-5	5	-1	5	-1	5	-1	1	-5	1	-5	1	-5	2	-4	
	L <sub>3</sub>	7	2	5	7	0	7	0	7	0	5	-2	10	3	10	3	8	1	8	1	9	2	10	3	6	-1	8	1	10	3	8	1	
	L <sub>4</sub>	1	1	0	1	0	1	0	1	0	2	1	1	0	1	0	4	3	2	1	1	0	1	0	3	2	1	0	1	0	2	1	
	L <sub>5</sub>	4	10	-6	8	4	9	5	10	6	9	5	1	-3	1	-3	1	-3	1	-3	1	-3	2	-2	1	-3	5	1	4	0	1	-3	
	L <sub>6</sub>	10	7	3	10	0	9	-1	9	-1	11	1	10	0	7	-3	7	-3	6	-4	5	-5	4	-6	7	-3	7	-3	4	-6	5	-5	
	L <sub>7</sub>	3	2	1	4	1	5	2	3	0	4	1	4	1	1	-2	4	1	3	0	4	1	3	0	4	1	1	-2	1	-2	5	2	
	L <sub>8</sub>	10	9	1	9	-1	8	-2	8	-2	8	-2	6	-4	8	-2	10	0	6	-4	8	-2	8	-2	8	-2	6	-4	7	-3	7	-3	
	L <sub>9</sub>	8	7	1	2	-6	4	-4	6	-2	7	-1	7	-1	9	1	9	1	8	0	7	-1	7	-1	9	1	10	2	8	0	11	3	
	L <sub>10</sub>	5	6	-1	3	-2	6	1	5	0	5	0	7	2	11	6	11	6	11	6	11	6	9	4	11	6	11	6	11	6	10	5	
	D <sub>11</sub>	2	5	-3	6	4	2	0	2	0	3	1	1	-1	4	2	3	1	4	2	1	-1	5	3	1	-1	4	2	6	4	4	2	

Код ризику	ранг Р (dx)	Група М										Група Р																						
		ТОВ «Фоззі-Фуд»		ПАТ «Рітейл Груп»		ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»		ТОВ «АТБ-Маркет»		ТОВ «Український Ретейл»		ТОВ «Посад Рітейл»		ТОВ «ТАР»		ТОВ «УКР-Трейд»		ТОВ «РЕВАН»		ТОВ «Альфа-Продукт»		ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»		ТОВ «М-ГАРЛІК»		ТОВ «Істлайн»		ТОВ «Діоніс»		ТОВ «Сократ»				
		ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>			
		<b>0,334</b>		<b>0,421</b>		<b>0,407</b>		<b>0,510</b>		<b>0,332</b>		<b>0,820</b>		<b>0,636</b>		<b>0,549</b>		<b>0,561</b>		<b>0,658</b>		<b>0,601</b>		<b>0,686</b>		<b>0,582</b>		<b>0,523</b>		<b>0,514</b>				
Комунікаційні ризики	C <sub>1</sub>	8	12	-4	13	5	10	2	11	3	9	1	1	-7	8	0	5	-3	7	-1	10	2	6	-2	8	0	12	4	5	-3	6	-2		
	C <sub>2</sub>	5	9	-4	6	1	5	0	5	0	5	0	3	-2	1	-4	8	3	3	-2	4	-1	10	5	6	1	2	-3	5	0	13	8		
	C <sub>3</sub>	1	1	0	8	7	3	2	3	2	12	11	14	13	13	12	10	9	9	8	14	13	12	11	5	4	14	13	11	10				
	C <sub>4</sub>	3	2	1	5	2	8	5	2	-1	2	-1	6	3	8	5	9	6	12	9	6	3	12	9	11	8	10	7	13	10	6	3		
	C <sub>5</sub>	2	8	-6	12	10	11	9	8	6	7	5	1	-1	1	-1	2	0	5	3	8	6	1	-1	2	0	3	1	2	0	5	3		
	C <sub>6</sub>	13	14	-1	14	1	14	1	14	1	14	1	9	-4	10	-3	11	-2	2	-11	10	-3	8	-5	13	0	6	-7	8	-5	14	1		
	C <sub>7</sub>	9	13	-4	9	0	6	-3	11	2	11	2	6	-3	6	-3	7	-2	4	-5	6	-3	6	-3	14	5	10	1	11	2	12	3		
	C <sub>8</sub>	6	7	-1	3	-3	1	-5	3	-3	5	-1	10	4	3	-3	2	-4	6	0	2	-4	2	-4	1	-5	1	-5	3	-3	10	4		
	C <sub>9</sub>	12	11	1	10	-2	12	0	13	1	13	1	14	2	13	1	13	1	10	-2	13	1	10	-2	10	-2	14	2	12	0	6	-6		
	C <sub>10</sub>	10	6	4	6	-4	8	-2	9	-1	11	1	5	-5	7	-3	2	-8	7	-3	10	0	5	-5	6	-4	9	-1	8	-2	2	-8		
	C <sub>11</sub>	7	5	2	1	-6	4	-3	1	-6	1	-6	11	4	3	-4	1	-6	1	-6	1	-6	8	1	4	-3	4	-3	1	-6	3	-4		
	C <sub>12</sub>	14	9	5	11	-3	13	-1	9	-5	10	-4	6	-8	10	-4	12	-2	13	-1	4	-10	4	-10	5	-9	7	-7	5	-9	6	-8		
	C <sub>13</sub>	11	4	7	4	-7	2	-9	7	-4	8	-3	4	-7	3	-8	5	-6	7	-4	3	-8	3	-8	2	-9	7	-4	4	-7	1	-10		
	C <sub>14</sub>	4	2	2	2	-2	6	2	5	1	4	0	13	9	12	8	10	6	13	9	13	9	13	9	8	4	12	8	8	4	4	0		
		<b>0,4401</b>		<b>0,428</b>		<b>0,455</b>		<b>0,532</b>		<b>0,684</b>		<b>0,415</b>		<b>0,651</b>		<b>0,461</b>		<b>0,579</b>		<b>0,402</b>		<b>0,148</b>		<b>0,031</b>		<b>0,297</b>		<b>0,099</b>		<b>0,072</b>				
Кадрові ризики	K <sub>1</sub>	16	9	7	9	-7	8	-8	11	-5	9	-7	10	-6	11	-5	11	-5	11	-5	13	-3	9	-7	11	-5	11	-5	7	-9	9	-7		
	K <sub>2</sub>	15	13	2	15	0	13	-2	14	-1	12	-3	6	-9	6	-9	6	-9	7	-8	10	-5	11	-4	13	-2	8	-7	8	-7	6	-9		
	K <sub>3</sub>	14	17	-3	14	0	16	2	15	1	14	0	12	-2	14	0	11	-3	10	-4	14	0	15	1	17	3	13	-1	10	-4	15	1		
	K <sub>4</sub>	12	2	10	3	-9	2	-10	5	-7	9	-3	1	-11	2	-10	2	-10	2	-10	1	-11	2	-10	1	-11	2	-10	4	-8	2	-10		
	K <sub>5</sub>	5	8	-3	8	3	8	3	11	6	4	-1	10	5	10	5	9	4	9	4	7	2	13	8	7	2	8	3	10	5	6	1		
	K <sub>6</sub>	2	11	-9	6	4	7	5	4	2	3	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	3	1	4	2	2	0	1	-1	1	-1	1	-1		
	K <sub>7</sub>	3	7	-4	6	3	5	2	7	4	7	4	6	3	7	4	6	3	4	1	5	2	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3		
	K <sub>8</sub>	6	9	-3	9	3	8	2	8	2	4	-2	8	2	8	2	8	2	8	2	7	1	8	2	7	1	8	2	13	7	12	6		
	K <sub>9</sub>	6	14	-8	13	7	14	8	16	10	12	6	15	9	15	9	15	9	15	9	13	7	14	8	17	11	13	7	11	5	10	4	11	5
	K <sub>10</sub>	8	2	6	2	-6	4	-4	2	-6	2	-6	12	4	12	4	9	1	11	3	10	2	7	-1	7	-1	13	5	15	7	15	7		
	K <sub>11</sub>	1	5	-4	5	4	8	7	5	4	14	13	17	16	16	15	15	14	17	16	14	13	13	12	7	6	15	14	17	16	17	16		
	K <sub>12</sub>	11	14	-3	11	0	8	-3	8	-3	11	0	8	-3	8	-3	11	0	13	2	10	-1	9	-2	13	2	17	6	13	2	12	1		
	K <sub>13</sub>	16	16	0	17	1	17	1	17	1	17	1	3	-13	5	-11	4	-12	4	-12	6	-10	5	-11	3	-13	5	-11	5	-11	5	-11		
	K <sub>14</sub>	13	1	12	1	-12	3	-10	1	-12	1	-12	14	1	13	0	11	-2	16	3	8	-5	11	-2	16	3	6	-7	9	-4	10	-3		
	K <sub>15</sub>	8	11	-3	15	7	15	7	11	3	16	8	15	7	17	9	17	9	13	5	17	9	16	8	11	3	15	7	15	7	14	6		
	K <sub>16</sub>	10	6	4	11	1	6	-4	8	-2	8	-2	5	-5	3	-7	5	-5	3	-7	3	-7	3	-7	4	-6	2	-8	3	-7	4	-6		
	K <sub>17</sub>	4	2	2	4	0	1	-3	2	-2	4	0	3	-1	3	-1	3	-1	4	0	2	-2	1	-3	5	1	4	0	2	-2	3	-1		
		<b>0,303</b>		<b>0,408</b>		<b>0,337</b>		<b>0,433</b>		<b>0,331</b>		<b>0,292</b>		<b>0,303</b>		<b>0,328</b>		<b>0,337</b>		<b>0,437</b>		<b>0,061</b>		<b>0,377</b>		<b>0,442</b>		<b>0,411</b>		<b>0,417</b>				



Код ризику	ранг Р (dx)	Група М										Група Р																						
		ТОВ «Фоззі-Фуд»		ПАТ «Рітейл Груп»		ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»		ТОВ «АТБ-Маркет»		ТОВ «Український ретейл»		ТОВ «Посад Рітейл»		ТОВ «ТАР»		ТОВ «УКР-Трейд»		ТОВ «РЕВАН»		ТОВ «Альфа-Продукт»		ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»		ТОВ «М-ГАРЛІК»		ТОВ «Істлайн»		ТОВ «Діоніс»		ТОВ «Сократ»				
		ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(dx - dy) <sup>2</sup>	
T <sub>6</sub>	1	5	-4	6	5	7	6	3	2	6	5	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
T <sub>7</sub>	6	9	-3	10	4	9	3	7	1	7	1	7	1	7	1	5	-1	4	-2	4	-2	6	0	6	0	6	0	6	0	5	-1	10	4	
T <sub>8</sub>	9	8	1	8	-1	6	-3	7	-2	10	1	9	0	8	-1	9	0	9	0	8	-1	10	1	9	0	9	0	8	-1	6	-3			
T <sub>9</sub>	3	4	-1	5	2	4	1	4	1	3	0	6	3	4	1	4	1	6	3	6	3	3	0	7	4	8	5	9	6	8	5			
T <sub>10</sub>	5	2	3	2	-3	1	-4	2	-3	1	-4	3	-2	3	-2	3	-2	2	-3	2	-3	4	-1	5	0	5	0	5	0	3	-2			
			0,574		0,474		0,521		0,814		0,547		0,801		0,842		0,927		0,759		0,674		0,867		0,746		0,745		0,642		0,542			
Цінові ризики	Ц <sub>1</sub>	5	4	1	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	5	0	5	0	4	-1	5	0	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1
	Ц <sub>2</sub>	2	1	1	1	-1	1	-1	3	1	2	0	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1
	Ц <sub>3</sub>	3	5	-2	5	2	6	3	6	3	5	2	5	2	4	1	4	1	4	1	5	2	4	1	5	2	4	1	4	1	4	1	4	1
	Ц <sub>4</sub>	6	6	0	7	1	5	-1	5	-1	6	0	6	0	6	0	6	0	7	1	6	0	6	0	6	0	6	0	7	1	6	0	6	0
	Ц <sub>5</sub>	1	2	-1	3	2	2	1	2	1	1	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
	Ц <sub>6</sub>	7	7	0	6	-1	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	6	-1	7	0	6	-1	7	0	7	0	6	-1	6	-1	6	-1
	Ц <sub>7</sub>	4	2	2	2	-2	3	-1	1	-3	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1
			0,682		0,614		0,750		0,607		0,893		0,857		0,912		0,929		0,893		0,857		0,909		0,857		0,857		0,875		0,898			
Збутові ризики	S <sub>1</sub>	8	7	1	8	0	7	-1	6	-2	8	0	4	-4	5	-3	6	-2	2	-6	3	-5	3	-5	1	-7	2	-6	1	-7	2	-6		
	S <sub>2</sub>	7	4	3	3	-4	2	-5	4	-3	3	-4	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	6	-1	6	-1	7	0	7	0	7	0		
	S <sub>3</sub>	10	6	4	6	-4	7	-3	6	-4	7	-3	3	-7	6	-4	1	-9	4	-6	5	-5	1	-9	2	-8	4	-6	2	-8	1	-9		
	S <sub>4</sub>	3	3	0	4	1	3	0	2	-1	1	-2	8	5	8	5	10	7	8	5	10	7	10	7	8	5	9	6	9	6	10	7		
	S <sub>5</sub>	9	10	-1	10	1	10	1	10	1	10	1	6	-3	3	-6	5	-4	1	-8	4	-5	5	-4	3	-6	1	-8	4	-5	3	-6		
	S <sub>6</sub>	5	8	-3	7	2	9	4	9	4	9	4	10	5	10	5	9	4	9	4	9	4	8	3	10	5	10	5	8	3	9	4		
	S <sub>7</sub>	6	9	-3	9	3	6	0	6	0	6	0	5	-1	3	-3	3	-3	6	0	6	0	7	1	7	1	6	0	6	0	6	0		
	S <sub>8</sub>	1	4	-3	2	1	4	3	5	4	4	3	2	1	1	0	2	1	2	1	1	0	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4		
	S <sub>9</sub>	4	2	2	1	-3	1	-3	1	-3	1	-3	1	-3	2	-2	3	-1	4	0	2	-2	2	-2	4	0	2	-2	3	-1	4	0		
	S <sub>10</sub>	2	1	1	4	2	4	2	3	1	5	3	9	7	9	7	8	6	9	7	8	6	8	6	9	7	8	6	9	7	7	5		
			0,447		0,440		0,547		0,539		0,579		0,115		0,024		0,261		0,378		0,091		0,453		0,612		0,480		0,587		0,609			
Логістичні ризики	L <sub>1</sub>	10	3	7	2	-8	2	-8	2	-8	2	-8	7	-3	6	-4	7	-3	8	-2	9	-1	10	0	8	-2	7	-3	8	-2	9	-1		
	L <sub>2</sub>	5	10	-5	9	4	9	4	10	5	9	4	4	-1	4	-1	3	-2	5	0	5	0	5	0	5	0	2	-3	1	-4	3	-2		
	L <sub>3</sub>	7	4	3	7	0	7	0	7	0	5	-2	10	3	10	3	9	2	10	3	9	2	9	2	8	1	9	2	10	3	10	3		
	L <sub>4</sub>	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	1	1	0	4	3	3	2	3	2	1	0	4	3	1	0	2	1	2	1		
	L <sub>5</sub>	4	8	-4	8	4	8	4	8	4	10	6	1	-3	3	-1	4	0	1	-3	1	-3	2	-2	2	-2	3	-1	4	0	1	-3		
	L <sub>6</sub>	10	9	1	11	1	9	-1	8	-2	8	-2	8	-2	8	-2	6	-4	7	-3	6	-4	4	-6	6	-4	6	-4	9	-1	6	-4		
	L <sub>7</sub>	3	2	1	3	0	4	1	3	0	4	1	4	1	2	-1	2	-1	2	-1	4	1	3	0	3	0	4	1	2	-1	4	1		
	L <sub>8</sub>	9	10	-1	10	1	11	2	11	2	11	2	6	-3	6	-3	10	1	6	-3	7	-2	8	-1	7	-2	7	-2	7	-2	7	-2		
	L <sub>9</sub>	8	7	1	3	-5	5	-3	6	-2	6	-2	8	0	9	1	8	0	9	1	7	-1	7	-1	8	0	9	1	6	-2	7	-1		
	L <sub>10</sub>	6	4	2	6	0	6	0	4	-2	6	0	11	5	11	5	11	5	11	5	11	5	11	5	11	5	11	5	11	5	11	5		
	L <sub>11</sub>	2	6	-4	3	1	3	1	4	2	3	1	2	0	5	3	1	-1	4	2	2	0	5	3	1	-1	4	2	5	3	4	2		



Код ризик	ранг Р (dx)	Група М										Група Р																				
		ТОВ «Фоззі- Фуд»		ПАТ «Рітейл Груп»		ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»		ТОВ «АТБ- Маркет»		ТОВ «Українськи й ретейл»		ТОВ «Посад Рітейл»		ТОВ «ТАР»		ТОВ «УКР- Трейд»		ТОВ «РЕВАН»		ТОВ «Альфа- Продукт»		ТОВ «Компанія «Гранд- Маркет»		ТОВ «М- ГАРЛІК»		ТОВ «Істлайн»		ТОВ «Діоніс»		ТОВ «Сократ»		
		ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	ранг L (dy)	(d <sub>x</sub> - d <sub>y</sub> ) <sup>2</sup>	
		0,499		0,448		0,451		0,546		0,462		0,687		0,638		0,674		0,645		0,676		0,623		0,671		0,637		0,662		0,645		
Комунікаційні ризики	C <sub>1</sub>	8	10	-2	11	3	12	4	9	1	11	3	2	-6	6	-2	7	-1	5	-3	10	2	6	-2	6	-2	8	0	7	-1	4	-4
	C <sub>2</sub>	5	8	-3	7	2	4	-1	3	-2	6	1	4	-1	1	-4	2	-3	2	-3	4	-1	11	6	8	3	2	-3	6	1	7	2
	C <sub>3</sub>	1	1	0	8	7	3	2	5	4	2	1	14	13	14	13	14	13	12	11	12	11	13	12	9	8	14	13	13	12	8	7
	C <sub>4</sub>	3	1	2	4	1	6	3	4	1	5	2	9	6	8	5	9	6	10	7	7	4	9	6	11	8	12	9	11	8	8	5
	C <sub>5</sub>	2	9	-7	11	9	10	8	12	10	8	6	1	-1	1	-1	4	2	3	1	6	4	1	-1	2	0	3	1	1	-1	3	1
	C <sub>6</sub>	13	14	-1	14	1	14	1	14	1	14	1	6	-7	11	-2	10	-3	3	-10	10	-3	9	-4	13	0	5	-8	8	-5	13	0
	C <sub>7</sub>	9	11	-2	9	0	9	0	13	4	8	-1	7	-2	4	-5	7	-2	9	0	7	-2	8	-1	9	0	11	2	12	3	11	2
	C <sub>8</sub>	6	6	0	2	-4	1	-5	2	-4	2	-4	7	1	4	-2	3	-3	8	2	1	-5	2	-4	1	-5	1	-5	3	-3	8	2
	C <sub>9</sub>	12	12	0	10	-2	10	-2	9	-3	13	1	12	0	12	0	13	1	12	0	14	2	12	0	11	-1	10	-2	10	-2	6	-6
	C <sub>10</sub>	9	6	3	6	-3	8	-1	8	-1	10	1	5	-4	6	-3	4	-5	5	-4	9	0	4	-5	3	-6	5	-4	8	-1	2	-7
	C <sub>11</sub>	7	5	2	2	-5	5	-2	1	-6	1	-6	11	4	10	3	1	-6	1	-6	1	-6	7	0	3	-4	4	-3	1	-6	4	-3
	C <sub>12</sub>	14	13	1	11	-3	13	-1	11	-3	11	-3	9	-5	9	-5	11	-3	11	-3	5	-9	5	-9	6	-8	8	-6	5	-9	11	-3
	C <sub>13</sub>	11	4	7	4	-7	2	-9	5	-6	7	-4	2	-9	3	-8	6	-5	5	-6	3	-8	3	-8	3	-8	7	-4	4	-7	1	-10
	C <sub>14</sub>	4	1	3	1	-3	6	2	5	1	4	0	12	8	13	9	12	8	14	10	13	9	14	10	14	10	13	9	14	10	14	10
		0,709		0,397		0,519		0,585		0,708		0,518		0,674		0,522		0,569		0,412		0,573		0,433		0,438		0,540		0,478		
Кадрові ризики	K <sub>1</sub>	15	5	10	9	-6	7	-8	10	-5	7	-8	11	-4	11	-4	10	-5	10	-5	13	-2	9	-6	11	-4	8	-7	7	-8	9	-6
	K <sub>2</sub>	17	12	5	15	-2	14	-3	12	-5	12	-5	6	-11	6	-11	6	-11	8	-9	11	-6	11	-6	11	-6	8	-9	8	-9	6	-11
	K <sub>3</sub>	14	17	-3	14	0	11	-3	15	1	12	-2	12	-2	14	0	11	-3	10	-4	13	-1	15	1	17	3	13	-1	12	-2	15	1
	K <sub>4</sub>	11	1	10	4	-7	3	-8	5	-6	5	-6	2	-9	2	-9	1	-10	2	-9	1	-10	2	-9	1	-10	3	-8	3	-8	2	-9
	K <sub>5</sub>	5	9	-4	11	6	11	6	13	8	7	2	10	5	10	5	11	6	9	4	8	3	13	8	7	2	8	3	10	5	6	1
	K <sub>6</sub>	2	11	-9	6	4	7	5	4	2	2	0	1	-1	1	-1	2	0	1	-1	2	0	3	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1
	K <sub>7</sub>	3	7	-4	5	2	5	2	6	3	7	4	6	3	7	4	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3
	K <sub>8</sub>	7	6	1	9	2	10	3	8	1	7	0	8	1	8	1	8	1	7	0	9	2	7	0	9	2	8	1	13	6	12	5
	K <sub>9</sub>	4	15	-11	13	9	15	11	16	12	14	10	15	11	15	11	16	12	13	9	13	9	17	13	14	10	12	8	11	7	11	7
	K <sub>10</sub>	8	1	7	2	-6	4	-4	2	-6	3	-5	12	4	12	4	8	0	12	4	10	2	7	-1	8	0	13	5	15	7	17	9
	K <sub>11</sub>	1	7	-6	7	6	7	6	7	6	14	13	17	16	16	15	14	17	16	16	15	13	12	10	9	15	14	17	16	15	14	
	K <sub>12</sub>	11	12	-1	12	1	11	0	10	-1	11	0	8	-3	8	-3	11	0	13	2	11	0	10	-1	14	3	15	4	13	2	12	1
	K <sub>13</sub>	16	16	0	17	1	17	1	17	1	17	1	3	-13	5	-11	4	-12	5	-11	3	-13	5	-11	5	-11	5	-11	5	-11	5	-11
	K <sub>14</sub>	13	1	12	1	-12	1	-12	1	-12	1	-12	14	1	13	0	11	-2	16	3	7	-6	12	-1	14	1	7	-6	9	-4	9	-4
	K <sub>15</sub>	9	12	-3	15	6	16	7	13	4	16	7	15	6	17	8	17	8	13	4	17	8	16	7	11	2	15	6	15	6	14	5
	K <sub>16</sub>	10	9	1	8	-2	6	-4	9	-1	6	-4	4	-6	3	-7	5	-5	4	-6	5	-5	4	-6	3	-7	2	-8	4	-6	3	-7
	K <sub>17</sub>	5	1	4	2	-3	2	-3	3	-2	4	-1	4	-1	4	-1	3	-2	3	-2	4	-1	1	-4	3	-2	4	-1	2	-3	4	-1
		0,498		0,491		0,442		0,520		0,591		0,512		0,459		0,425		0,417		0,419		0,556		0,608		0,414		0,381		0,407		

Таблиця Д.6

Результати розрахунків коефіцієнтів значимості за групами внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі

## Інформаційні ризики

$$\begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 \\ -1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 \\ -1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & -1 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 0 \\ 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 \\ 0 & 2 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 \\ 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 \end{vmatrix}$$

μ	
$I_1$	0,128
$I_2$	0,104
$I_3$	0,096
$I_4$	0,104
$I_5$	0,088
$I_6$	0,064
$I_7$	0,056
$I_8$	0,080
$I_9$	0,080
$I_{10}$	0,096

## Ресурсні ризики

$$\begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 \\ 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 0 \\ 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 \\ 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 \end{vmatrix}$$

μ	
$R_1$	0,237
$R_2$	0,184
$R_3$	0,105
$R_4$	0,237
$R_5$	0,158
$R_6$	0,079

## Організаційні ризики

$$\begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & -1 & 1 & 0 & 0 & 1 & -1 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 1 & 0 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 0 & 2 & 1 & 1 & 2 & 0 & 1 \\ 2 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 \\ 2 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 \end{vmatrix}$$

μ	
$O_1$	0,172
$O_2$	0,156
$O_3$	0,125
$O_4$	0,125
$O_5$	0,141
$O_6$	0,047
$O_7$	0,141
$O_8$	0,094

## Товарні ризики

$$\begin{vmatrix} 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 \\ 1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 \\ -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & -1 \\ 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ 1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 \\ -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 \\ -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 0 \\ 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 \\ 2 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 \\ 2 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 \end{vmatrix}$$

μ	
$T_1$	0,140
$T_2$	0,130
$T_3$	0,140
$T_4$	0,100
$T_5$	0,090
$T_6$	0,080
$T_7$	0,100
$T_8$	0,110
$T_9$	0,110
$T_{10}$	0,110

## Цінові ризики

$$\begin{vmatrix} 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 \\ 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 \\ -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 \\ -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 \\ -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 \\ -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 \\ -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 \\ 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 \end{vmatrix}$$

μ	
$Ц_1$	0,196
$Ц_2$	0,179
$Ц_3$	0,125
$Ц_4$	0,089
$Ц_5$	0,143
$Ц_6$	0,107
$Ц_7$	0,161

**Збутові ризики**

0	1	1	1	1	1	1	0	1	-1
-1	0	1	-1	-1	1	1	0	1	1
-1	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1
-1	1	1	0	1	1	-1	0	0	-1
1	1	0	-1	0	-1	1	1	-1	-1
-1	-1	-1	-1	1	0	-1	-1	0	1
-1	-1	-1	1	-1	1	0	1	-1	-1
0	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	0
-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1
1	-1	-1	1	1	-1	1	0	1	0

1	2	2	2	2	2	2	1	2	0
0	1	2	0	0	2	2	1	2	2
0	0	1	0	1	2	2	2	2	2
0	2	2	1	2	2	0	1	1	0
2	2	1	0	1	0	2	2	0	0
0	0	0	0	2	1	0	0	1	2
0	0	0	2	0	2	1	2	0	0
1	1	0	1	0	2	0	1	1	1
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0
2	0	0	2	2	0	2	1	2	1

μ	
S <sub>1</sub>	0,128
S <sub>2</sub>	0,096
S <sub>3</sub>	0,096
S <sub>4</sub>	0,088
S <sub>5</sub>	0,080
S <sub>6</sub>	0,048
S <sub>7</sub>	0,056
S <sub>8</sub>	0,064
S <sub>9</sub>	0,080
S <sub>10</sub>	0,096

**Логістичні ризики**

0	1	-1	0	-1	1	1	0	1	0	1
1	0	1	-1	-1	1	1	0	1	1	0
-1	-1	0	1	0	1	1	1	1	1	-1
-1	1	1	0	1	1	-1	0	0	-1	1
1	-1	0	-1	0	-1	1	1	-1	-1	0
-1	-1	-1	-1	1	0	1	-1	0	1	-1
-1	-1	-1	1	-1	-1	0	1	-1	-1	-1
0	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	0	1
-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	-1
0	-1	-1	1	1	-1	1	0	1	0	1
-1	0	1	-1	0	1	1	1	1	-1	0

1	2	0	1	0	2	2	1	2	1	2
2	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1
0	0	1	2	1	2	2	2	2	2	0
0	2	2	1	2	2	0	1	1	0	2
2	0	1	0	1	0	2	2	0	0	1
0	0	0	0	2	1	2	0	1	2	0
0	0	0	2	0	0	1	2	0	0	0
1	1	0	1	0	2	0	1	1	1	2
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	0
1	0	0	2	2	0	2	1	2	1	2
0	1	2	0	1	2	2	2	2	0	1

μ	
L <sub>1</sub>	0,113
L <sub>2</sub>	0,121
L <sub>3</sub>	0,113
L <sub>4</sub>	0,105
L <sub>5</sub>	0,073
L <sub>6</sub>	0,065
L <sub>7</sub>	0,040
L <sub>8</sub>	0,081
L <sub>9</sub>	0,081
L <sub>10</sub>	0,105
L <sub>11</sub>	0,105

**Комунікаційні ризики**

0	1	1	1	1	1	1	0	1	-1	-1	1	0	1
-1	0	1	-1	-1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
-1	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1
-1	1	1	0	1	1	-1	0	0	-1	1	0	-1	1
1	1	0	-1	0	-1	1	1	-1	-1	0	-1	-1	0
-1	-1	-1	-1	1	0	-1	-1	0	1	1	0	1	-1
-1	-1	-1	1	-1	1	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
0	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	1	-1	0	1	11
-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	-1	0	1	0
1	-1	-1	1	1	-1	1	0	1	0	-1	1	-1	1
1	0	1	-1	0	-1	1	-1	1	1	0	-1	1	0
-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	1	0	-1	-1
0	-1	-1	1	1	-1	1	0	-1	1	0	1	0	1
-1	0	1	-1	0	1	1	1	0	-1	0	1	-1	0

1	2	2	2	2	2	2	1	2	0	0
0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1
0	0	1	0	1	2	2	2	2	2	0
0	2	2	1	2	2	0	1	1	0	2
2	2	1	0	1	0	2	2	0	0	1
0	0	0	0	2	1	0	0	1	2	2
0	0	0	2	0	2	1	2	0	0	0
1	1	0	1	0	2	0	1	1	1	2
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	0
2	0	0	2	2	0	2	1	2	1	0
2	1	2	0	1	0	2	0	2	2	1
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	2
1	0	0	2	2	0	2	1	0	2	1
0	1	2	0	1	2	2	2	1	0	1

W <sub>1</sub>	0,128
W <sub>2</sub>	0,104
W <sub>3</sub>	0,096
W <sub>4</sub>	0,104
W <sub>5</sub>	0,088
W <sub>6</sub>	0,064
W <sub>7</sub>	0,056
W <sub>8</sub>	0,080
W <sub>9</sub>	0,080
W <sub>10</sub>	0,096
W <sub>11</sub>	0,104
W <sub>12</sub>	0,096
W <sub>13</sub>	0,088
W <sub>14</sub>	0,096

**Кадрові ризики**

0	-1	-1	1	-1	1	1	1	-1	0	1	1	1	-1	0	1
1	0	-1	1	0	-1	-1	-1	0	1	-1	-1	0	1	-1	1
1	1	0	1	-1	0	-1	-1	1	-1	0	-1	1	1	0	-1
-1	-1	-1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	-1	-1	1	0
1	0	1	-1	0	1	-1	-1	1	1	0	1	1	0	1	1
-1	1	0	-1	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1	1	1
-1	1	1	-1	1	1	0	1	1	-1	0	0	-1	1	0	-1
-1	1	1	1	1	0	-1	0	-1	1	1	-1	-1	0	-1	0
0	0	-1	-1	-1	-1	1	0	-1	-1	0	1	1	0	1	-1
1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
0	1	0	0	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	0	1	-1	0
-1	1	1	-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	-1	0	1
-1	0	-1	1	-1	-1	1	1	-1	1	0	1	0	-1	1	1
-1	-1	-1	1	0	1	-1	0	-1	1	1	0	-1	1	0	0
1	1	0	-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	1	0	-1
0	-1	1	0	-1	-1	1	1	-1	1	0	-1	1	0	1	0
-1	-1	-1	-1	0	1	-1	0	1	1	1	0	-1	0	1	-1

2	0	2	2	2	2	0	1	2	2	2
2	1	0	0	0	1	2	0	0	1	2
2	0	1	0	0	2	0	1	0	2	2
1	2	2	2	2	2	2	1	2	0	0
0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1
0	0	1	0	1	2	2	2	2	2	0
0	2	2	1	2	2	0	1	1	0	2
2	2	1	0	1	0	2	2	0	0	1
0	0	0	0	2	1	0	0	1	2	2
0	0	0	2	0	2	1	2	0	0	0
1	1	0	1	0	2	0	1	1	1	2
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	0
2	0	0	2	2	0	2	1	2	1	0
2	1	2	0	1	0	2	0	2	2	1
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	2
1	0	0	2	2	0	2	1	0	2	1
0	1	2	0	1	2	2	2	1	0	1

μ	
K <sub>1</sub>	0,136
K <sub>2</sub>	0,072
K <sub>3</sub>	0,080
K <sub>4</sub>	0,128
K <sub>5</sub>	0,104
K <sub>6</sub>	0,096
K <sub>7</sub>	0,104
K <sub>8</sub>	0,088
K <sub>9</sub>	0,064
K <sub>10</sub>	0,056
K <sub>11</sub>	0,080
K <sub>12</sub>	0,080
K <sub>13</sub>	0,096
K <sub>14</sub>	0,104
K <sub>15</sub>	0,096
K <sub>16</sub>	0,088
K <sub>17</sub>	0,096

**ДОДАТОК Ж**  
**ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ РИЗИК-КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ**  
**ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

**АНКЕТ**  
**для визначення рівня розвитку ризик-компетенцій персоналу підприємств**  
**роздрібної торгівлі**

*Здобувач Державного біотехнологічного університету проводить дослідження ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі. Просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети. Результати дослідження будуть використані виключно з науковою метою.*

Правила заповнення анкети:

позначте обраний варіант відповіді символом «  ».

**Назва підприємства:** \_\_\_\_\_

**Оцініть рівень розвитку власних ризик-компетенцій**

Перелік компетенцій у сфері управління ризиками	Частота прояву компетенції					
	Практично ніколи відсутня	Епізодично	Частково / Фрагментарно	В більшості випадків	Практично завжди	Постійно
1	2	3	4	5	6	
Здатність організувати процес управління ризиками						
Здатність розробляти раціональні форми організації управління ризиками						
Здатність самостійно приймати рішення щодо управління ризиками та нести відповідальність за їх реалізацію						
Здатність формувати альтернативні напрямки розвитку системи управління ризиками						
Здатність до удосконалення операційного менеджменту на основі впровадження системи планування ризиків						
Здатність оцінювати ефективність та результативність впровадження системи управління ризиками						
Здатність розробити стратегію управління ризиками						
Здатність розробити програму управління окремими видами ризиків						

Перелік компетенцій у сфері управління ризиками	Частота прояву компетенції					
	Практично ніколи відсутня	Епізодично	Частково / Фрагментарно	В більшості випадків	Практично завжди	Постійно
1	2	3	4	5	6	
Здатність ідентифікувати, проводити критичний аналіз ризиків						
Здатність оцінювати можливості протистояння торгового підприємства зовнішнім ризикам						
Здатність оцінювати рівень впливу внутрішніх ризиків на діяльність підприємства						
Здатність здійснювати діагностику підсистем системи управління ризиками						
Здатність використовувати програмні інформаційні продукти (пакети прикладних програм) з управління ризиками						

**Дякуємо за участь!**

Таблиця Ж.1 – Кількісна інтерпретація оцінок респондентів

Частота прояву компетенцій	Бальна оцінка
Практично ніколи / відсутня	0
Епізодично	1
Частково / Фрагментарно	2
В більшості випадків	3
Практично завжди	5

**Таблиця Ж.2**  
**Результати обробки анкетних даних щодо визначення середнього рівня**  
**розвитку ризик-компетенцій підприємств роздрібної торгівлі**

№ п/п	Перелік компетенцій у сфері управління ризиками	Група М					Група Р									
		ТОВ «Фоззі-Фуд»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Молос»	ТОВ «М-ГАРЛІК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Діоніс»	ТОВ «Сократ»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Здатність до здійснення діяльності щодо планування заходів у сфері управління ризиками	4,5	3,2	2,2	3,6	4,1	0,8	0,9	1,1	3,2	3,0	2,6	1,2	2,4	4,1	2,6
2	Здатність розробляти стратегії управління ризиками	4,3	3,0	2,4	3,4	3,8	0,6	0,5	0,8	3,0	2,6	3,2	0,6	2,9	4,0	2,6
3	Здатність організувати процес управління ризиками	4,4	3,5	2,7	3,5	4,3	0,5	0,7	0,6	2,4	2,2	2,3	0,5	2,3	4,5	2,2
4	Здатність розробляти раціональні форми організації управління ризиками	4,1	4,3	2,5	3,3	3,6	0,7	0,9	1,1	2,9	2,7	2,8	0,8	2,2	4,0	2,0
5	Здатність самостійно приймати рішення щодо управління ризиками та нести відповідальність за їх реалізацію	3,2	3,0	2,4	3,4	2,9	2,6	2,2	1,9	3,2	3,0	2,9	2,0	2,8	3,4	1,9
6	Здатність формувати альтернативні напрямки розвитку системи управління ризиками	3,6	4,1	2,3	3,0	3,2	0,6	0,7	0,9	2,6	2,8	2,4	0,8	2,6	3,8	1,8
7	Здатність до удосконалення операційного менеджменту на основі впровадження системи планування ризиків	2,4	3,5	2,5	2,6	2,3	0,8	0,9	1,1	2,8	3,0	2,6	0,6	2,7	2,6	2,4
8	Здатність оцінювати ефективність та результативність впровадження системи управління ризиками	3,0	2,9	2,2	3,2	2,8	0,9	1,1	1,2	3,0	2,6	2,9	0,5	2,3	3,2	2,6
9	Здатність розробити стратегію управління ризиками	2,5	3,2	2,5	2,7	2,4	0,3	0,5	0,9	1,9	1,6	1,8	0,8	1,4	2,8	1,1
10	Здатність розробити програму управління окремими видами ризиків	2,6	3,4	2,3	3,0	2,3	0,7	1,1	1,4	0,9	0,5	1,1	1,2	0,8	2,7	1,2

## Продовження таблиці Ж.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
11	Здатність ідентифікувати, проводити аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків	2,4	2,2	2,0	2,6	2,1	2,0	1,2	1,2	2,4	1,9	2,0	0,9	2,2	2,5	2,0
12	Здатність оцінювати можливості протистояння торгового підприємства зовнішнім ризикам	3,8	3,4	2,3	3,1	3,7	0,2	0,9	1,1	2,3	2,2	2,7	1,9	2,4	4,0	2,2
13	Здатність оцінювати рівень впливу внутрішніх ризиків на діяльність підприємства	3,5	3,2	2,3	1,8	3,2	0,3	0,7	0,8	2,6	2,8	2,4	0,7	2,6	2,7	2,4
14	Здатність здійснювати діагностику системи управління ризиками	2,6	2,5	2,2	2,9	2,4	0,7	0,8	0,6	0,9	1,1	1,2	0,5	1,1	2,8	1,4
15	Здатність використовувати програмні інформаційні продукти (пакети прикладних програм) з управління ризиками	2,2	2,4	2,6	2,6	1,3	0,5	0,3	0,4	1,8	1,7	1,6	0,3	1,8	2,4	2,0
	<b>Загальна кількісна оцінка ризик-компетенцій</b>	49,1	47,9	34,3	49,6	35,4	12,5	13,8	15,5	36,0	33,7	34,5	13,6	32,4	49,4	30,3
	<b>Рівень розвитку ризик-компетенцій</b>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>C</i>	<i>H</i>	<i>C</i>	<i>B</i>	<i>C</i>

Таблиця С.3- Шкала для визначення рівня розвитку ризик-компетенцій

Діапазон змін сумарної середньої оцінки компетенцій	Рівень розвитку компетенцій
50-65	Експертний ( <i>E</i> )
36-49	Високий ( <i>B</i> )
16-35	Середній ( <i>C</i> )
0-15	Низький ( <i>H</i> )

Джерело: авторська розробка

## ДОДАТОК 3

### ОЦІНКА РІВНЯ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ

#### АНКЕТА

для опитування керівників та фахівців підприємств роздрібної торгівлі  
щодо визначення рівня зрілості системи управління ризикостійкістю

*Здобувач Державного біотехнологічного університету проводить дослідження ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі. Просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети. Результати дослідження будуть використані виключно з науковою метою.*

**Назва торгового підприємства:** \_\_\_\_\_

**Оцініть рівень зрілості елементів системи управління ризикостійкістю в підприємстві роздрібної торгівлі (SMR)**

Код елемента SMR	Елемент системи управління ризикостійкістю	Рівень зрілості (варіант відповіді позначте символом « ✓ »)			
		Нульовий (Елемент SMR повністю відсутній)	Базовий (Сформовано окремі параметри елемента SMR)	Сформований (Елемент SMR сформований)	Розвинений (Сформована система знань, елемент SMR постійно вдосконалюється)
1.	<b>Підсистема забезпечення системи управління ризикостійкістю</b>				
1.1.	Інформаційне забезпечення SMR				
1.2.	Організаційне забезпечення SMR				
1.3.	Кадровезабезпечення SMR				
1.4.	Нормативно-правове забезпечення SMR				
1.5.	Методичне забезпечення SMR				
1.6.	Фінансове забезпечення SMR				
1.7.	Забезпечення контролю SMR				
2.	<b>Підсистема планування ризиків</b>				
2.1.	Розробка цілей управління ризиками				
2.2.	Узгодження цілей управління ризиками з цілями управління підприємством				
2.3.	Визначення можливих джерел виникнення ризиків				
2.4.	Розробка стратегії управління ризиками				
2.5.	Розробка правил та процедур управління				



Код елемента SMR	Елемент системи управління ризикостійкістю	Рівень зрілості (варіант відповіді позначте символом « ✓ »)			
		Нульовий (Елемент SMR повністю відсутній)	Базовий (Сформовано окремі параметри елемента SMR)	Сформований (Елемент SMR сформований)	Розвинений (Сформована система знань, елемент SMR постійно вдосконалюється)
	ризиками				
3.	<b>Підсистема ідентифікації ризиків</b>				
3.1.	Визначення можливих джерел зовнішніх ризиків				
3.2.	Формування реєстру зовнішніх ризиків				
3.3.	Визначення ключових сфер діяльності підприємства, чутливих до внутрішніх ризиків				
3.4.	Складання реєстру внутрішніх ризиків				
3.5.	Формування цілісної картини ризиків, що загрожують бізнесу				
4.	<b>Підсистема діагностики ризиків</b>				
4.5.	Кількісна оцінка ризиків макро- та мікросередовища та визначення можливостей протистояння зовнішнім ризикам				
4.6.	Кількісна оцінка внутрішніх ризиків				
4.7.	Побудова карти RISK-навігатора та визначення критичних ризиків				
4.8.	Інтегральна оцінка внутрішніх ризиків				
4.9.	Визначення рівня Ризикостійкості підприємства				
5.	<b>Підсистема регулювання та координації ризиків</b>				
5.1.	Обґрунтування оптимальної стратегії управління ризикостійкістю				
5.2.	Визначення напрямів зниження загроз та мінімізації наслідків ризиків				

Дякуємо за участь в анкетуванні!

Таблиця 3.1

## Кількісна інтерпретація оцінок респондентів

Рівень зрілості елемента підсистеми SMMR	Бальна оцінка
Нульовий	0
Базовий	1
Сформований	2
Розвинений	3

Джерело: авторська розробка


Таблиця 3.2

## Результати обробки анкетних даних щодо визначення рівня зрілості системи управління ризикостійкістю в підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Код елемента SMR	Група М					Група Р									
	ТОВ «Фоззі-Фудл»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ягий Оксан»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Український ретейл»	ТОВ «Посад Рітейл»	ТОВ «ТАР»	ТОВ «УКР-Трейд»	ТОВ «РЕВАН»	ТОВ «Альфа-Продукт»	ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет»	ТОВ «М-ГАРЛК»	ТОВ «Істлайн»	ТОВ «Діоніс»	ТОВ «Сократ»
1.1.	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0
1.2.	1	1	0	2	0	0	1	1	0	0	1	2	2	1	1
1.3.	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1.4.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1.5.	1	1	0	1	0	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0
1.6.	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
1.7.	2	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Загальна оцінка підсистеми SMR	1,29	1,00	0,29	1,43	0,71	1,00	0,86	0,71	0,86	0,57	0,57	0,86	0,71	0,43	0,43
2.1.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.2.	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0
2.3.	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
2.4.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5.	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
Загальна оцінка підсистеми SMR	0,80	0,40	0,40	1,00	0,40	0,40	0,60	0,60	0,80	0,40	0,60	0,80	0,60	0,80	0,40
3.1.	1	1	0	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0
3.2.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.3.	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
3.4.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.5.	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	0	2	1	2	1
Загальна оцінка підсистеми SMR	1,00	1,00	0,40	1,20	0,80	1,00	0,40	0,80	0,80	0,60	0,20	0,80	0,40	1,00	0,40
4.5.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.6.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.7.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.8.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.9.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Загальна оцінка підсистеми SMMR	0,20	0,20	0,20	0,40	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
5.1.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Загальна оцінка підсистеми SMR	0,67	0,33	0,67	0,33	0,33	0,33	0,67	0,33	0,33	0,33	0,67	0,33	0,33	0,33	0,33
Коефіцієнт зрілості SMR	3,95	2,93	1,95	4,36	2,45	2,93	2,72	2,65	2,99	2,10	2,24	2,99	2,25	2,76	1,76

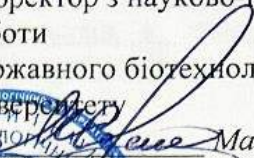
ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи  
Державного біотехнологічного  
університету

  
 (підпис) Валерій МИХАЙЛОВ  
 «26» 02 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної  
роботи  
Державного біотехнологічного

  
 (підпис) Максим СЕРІК  
 «26» 02 2024 р.



## АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і  
технологічних робіт в освітній процес закладів вищої освіти

Замовник Державний біотехнологічний університет  
 (найменування організації)

в.о.ректора Кудряшов А.І.  
 (П.І.Б. керівника організації)

Дійсним актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи  
«Управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі»  
 (найменування теми, № держ. реєстрації)

на кафедрі економіки та бізнесу,  
 (найменування кафедри)

виконуваної у 2020-2024 році  
 (терміни виконання)

впроваджені в освітній процес кафедри економіки та бізнесу  
 (найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження)

1. Вид впроваджених результатів: понятійний апарат, методичний  
інструментарій  
 (технологія, обладнання, методики, тощо)

2. Форма впровадження: робочі програма, тексти лекцій, методичні вказівки і  
завдання для практичних та семінарських занять з дисципліни «Господарські  
рішення та оцінювання ризиків»

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: удосконалено понятійний  
апарат, науково-методичний підхід до формування стратегії управління  
ризикостійкістю підприємства  
 (піонерське, принципово нове, якісно нове, модифікації, модернізація старих розробок)

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР:  
«Господарські рішення та оцінювання ризиків»

5. Соціальний і науково-економічний ефект: полягає у удосконаленні методичного забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи здобувачів, а також розширенні інформаційної бази наукових робіт здобувачів вищої освіти

Зав. кафедрою

*Вікторія ГРОСУЛ*  
(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ  
(ініціали, прізвище)

Керівник НДР

*Вікторія ГРОСУЛ*  
(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ  
(ініціали, прізвище)

Відповідальний за впровадження

*Вікторія ГРОСУЛ*  
(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ  
(ініціали, прізвище)

«26» 02 2024р.

«26» 02 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ПОГОДЖЕНО  
 Проректор з наукової роботи ДБТУ  
 Валерій МИХАЙЛОВ  
 «27» березня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Директор ТОВ «Сократ»  
 Середенко Оксана СЕРЕДЕНКО  
 «27» березня 2024 р.

А К Т

ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У ВИРОБНИЦТВО

Замовник ТОВ «Сократ»

(найменування організації)

Середенко Оксана Вікторівна

(П.І.Б. керівника організації)

Цим актом підтверджується, що результати роботи, яку виконано на тему  
«Управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі»  
 (найменування теми, № держ. реєстрації)

на кафедрі економіки та бізнесу

яка виконувалася з 2020 р. по 2024 р.

впроваджені ТОВ «Сократ»

(де здійснювалось впровадження)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій  
 (експлуатація виробу, роботи,

технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування системи)

2. Характеристика масштабу впровадження масове (на підприємствах  
 будь-якої форми власності)

(унікальне, одинокі, партії, масове, серійне)

3. Форма впровадження:

Методика (метод) організаційно-методичний підхід до формування  
 системи стратегічного управління ризикостійкістю, модель інформаційної  
 системи управління ризиками для підприємств

4. Новизна результатів науково-дослідних

робіт Модифікація

(інтереси, принципово нові, значно нові, модифікація, модернізація старих розробок)

5. Дослідно-промислова перевірка —

(вказати номер і дату акта випробувань, найменування підприємства, термін)

6. Впроваджені:

- в діяльність ТОВ «Сократ»

- в промислове виробництво —

(улавок, цехи, промс.)

- в проектні роботи —

(вказати об'єкт, підприємство)

7. Підписи керівників кафедри та факультету (вказати прізвища, підписи)

очікуваний \_\_\_\_\_ тис. грн. \_\_\_\_\_

(від впровадження в проєкт)

фактичний \_\_\_\_\_ тис. грн. \_\_\_\_\_

**8. Соціальний і науково-технічний ефект удосконалення методичного забезпечення обґрунтування управлінських рішень щодо адаптації суб'єкта підприємства до умов цифрової трансформації економіки**

(зокрема навчального середовища, оснащення та покращення умов праці, створення нових робочих місць, удосконалення структури управління, науково-технічних напрямків, спеціальне призначення і т.д.)

**Примітка.** Цей акт впровадження завіряється гербовою печаттю з боку Замовника і з боку Виконавця.  
Довідка про соціальний ефект, підписана начальником технічного відділу, начальником планового відділу, завірена гербовою печаттю.

**ВІД ВИКОНАВЦЯ**

**ВІД ПІДПРИЄМСТВА**

Зав. кафедрою  
  
(підпис)

**Вікторія ГРОСУЛ**  
(ім'я, прізвище)



Директор ТОВ «Сократ»  
  
Оксана  
**СЕРЕДЬКО**  
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи  
  
(підпис)

**Вікторія ГРОСУЛ**  
(ім'я, прізвище)