

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ**

СТАДНІК Мар'яна Олександрівна

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Управління ризиками в умовах нестабільності: стратегічний підхід
до діяльності кав'ярні в прифронтовій зоні (на прикладі кав'ярні 11.11 в
м.Херсон)**

подається на здобуття
освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»
Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:
Директор Херсонського інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
_____Петричук С.І., д.е.н.
«__» _____ 2026р.

Науковий керівник,
«_____» _____ 2026 року

Виконано студентом групи
ТУ чн 8-24 М1М(2,0зс)

Чернівці-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	7
1.1. Сутність ризику в підприємницькій діяльності	7
1.2. Управління ризиками як складова системи менеджменту	13
1.3. Особливості управління бізнесом у кризових умовах	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАВ'ЯРНІ 11.11 У М. ХЕРСОН.....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз зовнішнього середовища	31
2.3. Аналіз ризиків діяльності кав'ярні	36
2.4. SWOT-аналіз діяльності	40
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	45
3.1. Формування стратегії управління ризиками.....	45
3.2. Розробка заходів мінімізації ризиків	50
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	54
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТОК А.....	68
ДОДАТОК Б	69
ДОДАТОК В	70
ДОДАТОК Г	71
ДОДАТОК Д.....	72
ДОДАТОК Е	73
ДОДАТОК Ж	74

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Особливо гостро ці процеси проявляються в умовах повномасштабної війни, яка суттєво трансформувала умови ведення підприємницької діяльності. Бізнес змушений функціонувати в середовищі постійної невизначеності, що супроводжується підвищеним рівнем ризиків, серед яких особливе місце займають безпекові, економічні, логістичні та соціальні загрози.

Малий бізнес, зокрема сфера громадського харчування, є одним із найбільш вразливих до впливу кризових явищ секторів економіки. Кав'ярні як важливий елемент міського середовища виконують не лише економічну, але й соціальну функцію, створюючи простір для комунікації, підтримки та стабільності в умовах стресу. Водночас їх діяльність у прифронтових зонах супроводжується значною кількістю ризиків, пов'язаних із загрозами для життя і здоров'я працівників та клієнтів, перебоями в постачанні, нестабільністю попиту, обмеженнями у роботі та руйнуванням інфраструктури.

У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління ризиками як складова стратегічного менеджменту підприємства. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на відносно стабільне середовище, виявляються недостатніми. Натомість виникає потреба у формуванні адаптивних, гнучких стратегій, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати втрати та забезпечувати безперервність діяльності бізнесу навіть у критичних умовах.

Актуальність теми магістерської роботи полягає у необхідності дослідження та розробки ефективних підходів до управління ризиками в умовах нестабільності, зокрема у прифронтових регіонах України. Сучасна практика ведення бізнесу в таких умовах потребує не лише теоретичного осмислення, але й прикладних рішень, які можуть бути використані підприємствами для підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності.

Особливої уваги заслуговує діяльність кав'ярні 11.11 у місті Херсон, яка функціонує в умовах постійної загрози, демонструючи здатність адаптуватися до складних обставин. Аналіз її діяльності дозволяє виявити ключові ризики, з якими стикається малий бізнес у прифронтовій зоні, а також визначити ефективні управлінські рішення, спрямовані на їх мінімізацію.

Таким чином, дослідження стратегічного підходу до управління ризиками на прикладі конкретного підприємства є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління ризиками в малому бізнесі, що функціонує в умовах підвищеної нестабільності, а також слугувати основою для розробки рекомендацій щодо підвищення його ефективності та стійкості.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегічного підходу до управління ризиками в умовах нестабільності на прикладі діяльності кав'ярні у прифронтовій зоні.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність поняття ризику та його роль у підприємницькій діяльності;

- розкрити теоретичні основи управління ризиками як складової системи менеджменту;

- визначити особливості функціонування підприємств у кризових та воєнних умовах;

- надати загальну характеристику діяльності кав'ярні 11.11 у місті Херсон;

- здійснити аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства;

- ідентифікувати та оцінити основні ризики діяльності кав'ярні;

- провести SWOT-аналіз діяльності підприємства;

- обґрунтувати стратегічні підходи до управління ризиками в умовах нестабільності;

- розробити практичні заходи щодо мінімізації ризиків та підвищення ефективності діяльності підприємства;

- оцінити ефективність запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності підприємств сфери громадського харчування.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегічного підходу до управління ризиками в умовах нестабільності на прикладі кав'ярні 11.11 у місті Херсон.

Методологія дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу — для розкриття сутності понять «ризик» і «управління ризиками»; методи аналізу та синтезу — для дослідження діяльності підприємства; порівняльний метод — для зіставлення різних підходів до управління ризиками; методи економічного та статистичного аналізу — для оцінки показників діяльності кав'ярні; метод експертних оцінок — для визначення рівня та значущості ризиків; графічний і табличний методи — для наочного представлення результатів дослідження;

SWOT-аналіз і PEST-аналіз — для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; а також метод моделювання — для розробки стратегічних підходів до управління ризиками в умовах нестабільності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємств сфери громадського харчування, зокрема тих, що функціонують в умовах нестабільності та підвищеної невизначеності. Запропоновані у роботі підходи та рекомендації можуть бути впроваджені у практичну діяльність кав'ярні 11.11 у місті Херсон з метою мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, забезпечення безперервності функціонування та підвищення рівня адаптивності підприємства до кризових умов.

Розроблені заходи щодо ідентифікації, оцінки та управління ризиками мають універсальний характер і можуть бути використані іншими суб'єктами малого бізнесу, що здійснюють діяльність у подібних умовах. Отримані результати також можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення стійкості підприємства, оптимізацію ресурсів та підвищення його конкурентоспроможності. Крім того, матеріали дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці фахівців з менеджменту, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених проблематиці управління ризиками в умовах нестабільного середовища.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що об'єднують десять підрозділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 54 найменування. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки друкованого тексту. Структура роботи є логічно послідовною та зумовлена метою і завданнями дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1.1. Сутність ризику в підприємницькій діяльності

У сучасних умовах розвитку економіки поняття ризику посідає важливе місце в теорії та практиці управління підприємницькою діяльністю. Це зумовлено тим, що функціонування будь-якого суб'єкта господарювання відбувається в умовах невизначеності, що породжує можливість виникнення як позитивних, так і негативних наслідків прийнятих управлінських рішень. У зв'язку з цим дослідження економічної природи ризику та підходів до його трактування є необхідною передумовою формування ефективної системи управління підприємством.

Економічна природа ризику безпосередньо пов'язана з категорією невизначеності, яка виникає внаслідок неповноти інформації про майбутні умови функціонування підприємства. У науковій літературі ризик розглядається як об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відображає можливість відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих під впливом різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [7, с. 15]. З одного боку, ризик має об'єктивний характер, оскільки він існує незалежно від волі суб'єкта господарювання, з іншого — його сприйняття та оцінка залежать від управлінських рішень, досвіду та індивідуальних характеристик керівника.

Важливим аспектом економічної природи ризику є його зв'язок із процесом прийняття управлінських рішень. Будь-яке рішення, що приймається в умовах невизначеності, супроводжується певним рівнем ризику, оскільки неможливо повністю передбачити всі можливі наслідки. Саме тому ризик розглядається як невід'ємна складова підприємницької діяльності, що одночасно виступає як джерело потенційних втрат і можливостей отримання

додаткового прибутку [3, с. 28]. Такий підхід дозволяє розглядати ризик не лише як загрозу, але й як фактор розвитку підприємства.

У науковій літературі сформувалося декілька основних підходів до трактування поняття ризику. Один із найпоширеніших підходів визначає ризик як імовірність настання несприятливих подій, що можуть призвести до втрат або недоотримання запланованого результату. У цьому контексті ризик розглядається переважно як негативне явище, що потребує мінімізації [12, с. 41]. Такий підхід характерний для класичної економічної теорії, де основна увага приділяється зниженню можливих збитків.

Інший підхід до трактування ризику ґрунтується на його розумінні як поєднання ймовірності настання події та величини можливих наслідків. У цьому випадку ризик визначається як функція двох змінних — ймовірності та збитків, що дозволяє більш точно оцінити його рівень і розробити відповідні управлінські заходи [7, с. 22]. Такий підхід широко використовується в сучасних методиках ризик-менеджменту.

Окрему увагу слід приділити підходу, який розглядає ризик як можливість відхилення результату як у негативний, так і в позитивний бік. Згідно з цим підходом, ризик включає не лише загрозу втрат, але й потенційні вигоди, що можуть виникнути внаслідок реалізації певних рішень [3, с. 35]. Це особливо актуально для підприємницької діяльності, де здатність до прийняття обґрунтованого ризику є одним із ключових факторів успіху.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на комплексному підході до трактування ризику, який передбачає врахування як економічних, так і соціальних, психологічних та управлінських аспектів. У цьому контексті ризик розглядається як багатовимірна категорія, що відображає складну взаємодію різних факторів і потребує системного підходу до управління [12, с. 47]. Такий

підхід є найбільш релевантним в умовах нестабільного середовища, де підприємства стикаються з великою кількістю різноспрямованих ризиків.

Отже, аналіз економічної природи ризику та підходів до його трактування дозволяє зробити висновок, що ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, яка виникає в умовах невизначеності та супроводжує процес прийняття управлінських рішень. Його сутність полягає у можливості відхилення фактичних результатів від очікуваних, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Розуміння різних підходів до трактування ризику створює основу для подальшого дослідження методів його оцінки та управління, що є особливо важливим у сучасних умовах нестабільності.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності, особливого значення набуває систематизація ризиків, з якими стикаються підприємства. Класифікація ризиків є важливим етапом у процесі їх ідентифікації та подальшого управління, оскільки дозволяє структурувати різноманітні загрози, визначити їх природу, джерела виникнення та ступінь впливу на діяльність підприємства.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації ризиків, що зумовлено багатогранністю цього явища. Найбільш поширеним є поділ ризиків за джерелами їх виникнення на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства і виникають унаслідок недоліків у системі управління, організації виробництва, фінансовій політиці або кадровому забезпеченні. До них відносять операційні, фінансові, кадрові та управлінські ризики. Зовнішні ризики, у свою чергу, зумовлені впливом факторів зовнішнього середовища, таких як економічна ситуація, політична нестабільність, зміни законодавства, конкуренція, форс-мажорні обставини, зокрема воєнні дії [20, с. 52].

Важливим є також класифікаційний підхід, що базується на сфері виникнення ризиків. Згідно з ним, виділяють фінансові, виробничі, інвестиційні, комерційні та інноваційні ризики. Фінансові ризики пов'язані з можливими втратами фінансових ресурсів, коливанням валютних курсів, інфляційними процесами, неплатоспроможністю контрагентів. Виробничі ризики виникають у процесі створення продукції або надання послуг і можуть бути пов'язані з технічними несправностями, перебоями в постачанні сировини або зниженням якості продукції. Комерційні ризики охоплюють проблеми збуту, зміну попиту, втрату клієнтів, тоді як інвестиційні ризики пов'язані з можливими втратами вкладених коштів у результаті невдалих інвестиційних рішень [28, с. 74].

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділяють класифікації ризиків за характером їх наслідків. У цьому контексті виділяють чисті (статичні) та спекулятивні (динамічні) ризики. Чисті ризики передбачають можливість лише негативного результату, тобто збитків або втрат, і зазвичай пов'язані з форс-мажорними обставинами, такими як стихійні лиха, аварії або воєнні дії. Спекулятивні ризики, навпаки, передбачають як можливість втрат, так і отримання додаткового прибутку, що є характерним для підприємницької діяльності [35, с. 39].

Крім того, у сучасних умовах особливої актуальності набуває класифікація ризиків за рівнем їх передбачуваності. З цієї точки зору виділяють передбачувані (прогнозовані) та непередбачувані ризики. Передбачувані ризики можуть бути ідентифіковані та оцінені за допомогою існуючих методів аналізу, що дозволяє підприємству підготуватися до їх виникнення та розробити відповідні заходи реагування. Непередбачувані ризики, навпаки, виникають раптово і не піддаються точному прогнозуванню, що значно ускладнює процес управління ними [20, с. 60].

В умовах воєнного стану та прифронтових територій, зокрема у місті Херсон, доцільно також виділяти окрему групу безпекових ризиків, які мають комплексний характер і включають загрози для життя і здоров'я працівників та клієнтів, руйнування інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів та нестабільність функціонування підприємства. Такі ризики поєднують у собі ознаки як зовнішніх, так і непередбачуваних ризиків, що потребує особливого підходу до їх управління.

Таким чином, класифікація ризиків у діяльності підприємств є важливим інструментом систематизації та аналізу загроз, що виникають у процесі господарювання. Вона дозволяє не лише краще зрозуміти природу ризиків, але й сформувати ефективну систему їх управління, що особливо актуально в умовах підвищеної нестабільності. Використання різних класифікаційних ознак забезпечує комплексний підхід до оцінки ризиків і створює основу для розробки стратегій їх мінімізації.

Додатково до наведеного, доцільно розглянути функції ризику в підприємницькій діяльності, оскільки вони дозволяють глибше зрозуміти його роль у процесі функціонування підприємства. У науковій літературі виділяють декілька ключових функцій ризику, серед яких регулююча, стимулююча, інноваційна та захисна. Регулююча функція проявляється у впливі ризику на вибір управлінських рішень, спрямованих на досягнення оптимального співвідношення між можливими втратами та очікуваними вигодами. Стимулююча функція полягає у тому, що наявність ризику спонукає суб'єктів господарювання до більш ретельного аналізу ситуації, пошуку нових підходів та підвищення ефективності діяльності [3, с. 38].

Інноваційна функція ризику пов'язана з тим, що саме готовність підприємства приймати обґрунтований ризик сприяє впровадженню нових технологій, продуктів та управлінських рішень. В умовах високої конкуренції

відмова від ризику часто призводить до втрати ринкових позицій, тоді як його обґрунтоване прийняття створює передумови для розвитку та зростання. Захисна функція ризику полягає у формуванні системи заходів, спрямованих на запобігання або мінімізацію негативних наслідків, що сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз [12, с. 50].

Окрім функцій, важливим є також розуміння факторів, що впливають на рівень ризику в підприємницькій діяльності. До таких факторів належать як зовнішні, так і внутрішні чинники. Серед зовнішніх факторів особливе значення мають макроекономічна нестабільність, зміни в законодавстві, рівень конкуренції, політична ситуація та соціально-економічні процеси в країні. Внутрішні фактори включають ефективність системи управління, рівень кваліфікації персоналу, фінансовий стан підприємства, організаційну структуру та якість інформаційного забезпечення [20, с. 63].

Слід зазначити, що в умовах цифровізації економіки зростає вплив інформаційних факторів ризику. Зокрема, недостатня захищеність інформаційних систем, кіберзагрози, витік конфіденційної інформації можуть призвести до значних фінансових та репутаційних втрат підприємства. Це зумовлює необхідність врахування інформаційних ризиків як окремої категорії в загальній системі управління ризиками.

Крім того, важливим є врахування поведінкового аспекту ризику, який пов'язаний із суб'єктивним сприйняттям невизначеності керівниками та працівниками підприємства. Рівень схильності до ризику, досвід, інтуїція та психологічні особливості осіб, які приймають рішення, можуть суттєво впливати на вибір стратегії поведінки підприємства. У цьому контексті ризик виступає не лише економічною, але й соціально-психологічною категорією, що підтверджує його комплексний характер [7, с. 25].

Додатково варто звернути увагу на взаємозв'язок ризику та ефективності діяльності підприємства. З одного боку, підвищення рівня ризику може призвести до зростання потенційного прибутку, з іншого — до збільшення ймовірності втрат. Саме тому ефективне управління ризиками передбачає пошук оптимального рівня ризику, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства при допустимому рівні небезпеки. Такий підхід дозволяє розглядати ризик як інструмент стратегічного управління, а не лише як загрозу.

Отже, розширене розуміння сутності ризику передбачає врахування його функцій, факторів впливу та поведінкових аспектів, що дозволяє сформувати більш комплексне уявлення про його роль у підприємницькій діяльності. Це, у свою чергу, створює передумови для розробки ефективних механізмів управління ризиками, адаптованих до сучасних умов господарювання.

1.2. Управління ризиками як складова системи менеджменту

У сучасних умовах господарювання управління ризиками виступає невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства, оскільки саме воно забезпечує здатність організації ефективно функціонувати в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Зростання рівня економічної, політичної та соціальної нестабільності, особливо в умовах воєнного стану, зумовлює необхідність системного підходу до управління ризиками, що дозволяє не лише мінімізувати можливі втрати, але й використовувати ризики як джерело додаткових можливостей для розвитку підприємства.

Сутність управління ризиками полягає у цілеспрямованому впливі на процеси виявлення, аналізу, оцінки та контролю ризиків з метою зниження їх

негативного впливу та забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У науковій літературі управління ризиками розглядається як безперервний і циклічний процес, інтегрований у загальну систему управління підприємством, що охоплює всі рівні прийняття рішень — від оперативного до стратегічного [14, с. 64].

Важливою характеристикою процесу управління ризиками є його системність, що передбачає взаємозв'язок усіх етапів та їх узгодженість із загальною стратегією підприємства. Ефективне управління ризиками потребує комплексного підходу, який враховує як внутрішні особливості підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. У цьому контексті ризик-менеджмент виступає як інтегрована функція менеджменту, що взаємодіє з іншими його складовими, зокрема фінансовим, операційним, стратегічним та кадровим управлінням.

Процес управління ризиками традиційно включає декілька послідовних етапів, кожен з яких має важливе значення для забезпечення ефективності всієї системи. Першим етапом є ідентифікація ризиків, яка полягає у виявленні можливих загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. На цьому етапі здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначаються джерела ризиків, а також формуються їх попередні характеристики [42, с. 21]. Якість проведення ідентифікації значною мірою визначає ефективність подальших етапів управління ризиками.

Другим етапом є аналіз та оцінка ризиків, що передбачає визначення ймовірності їх настання та величини можливих наслідків. Оцінка ризиків може здійснюватися за допомогою як якісних, так і кількісних методів, залежно від наявності інформації та специфіки діяльності підприємства. На цьому етапі формується уявлення про рівень ризику, що дозволяє визначити пріоритетність його подальшого управління [14, с. 70].

Наступним етапом є розробка та реалізація заходів реагування на ризики. Залежно від характеру та рівня ризику підприємство може обрати різні стратегії реагування, зокрема уникнення ризику, його зниження, передача або прийняття. Вибір конкретної стратегії залежить від ресурсних можливостей підприємства, рівня допустимого ризику та стратегічних цілей його діяльності [42, с. 25]. У сучасних умовах особливого значення набувають гнучкі та адаптивні підходи до реагування на ризики, що дозволяють швидко змінювати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Заключним етапом процесу управління ризиками є моніторинг та контроль, який передбачає постійне відстеження змін у рівні ризиків, оцінку ефективності прийнятих заходів та своєчасне коригування управлінських рішень. Моніторинг забезпечує зворотний зв'язок у системі управління ризиками та дозволяє підтримувати її актуальність і ефективність у довгостроковій перспективі [14, с. 75].

Слід зазначити, що в умовах підвищеної нестабільності, зокрема у прифронтових регіонах, процес управління ризиками набуває особливої складності та потребує більшої гнучкості й оперативності. Підприємства змушені адаптувати традиційні підходи до ризик-менеджменту, враховуючи специфіку зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів та підвищеними загрозами безпеці.

Отже, управління ризиками є важливою складовою системи менеджменту підприємства, яка забезпечує його стійкість і здатність до адаптації в умовах нестабільності. Послідовне проходження етапів ідентифікації, оцінки, реагування та моніторингу ризиків дозволяє мінімізувати негативні наслідки їх реалізації та підвищити ефективність діяльності підприємства загалом.

Оцінка ризиків є одним із ключових етапів процесу управління ризиками, оскільки саме вона дозволяє визначити рівень загроз, їх значущість для підприємства та обґрунтувати доцільність застосування відповідних управлінських заходів. У сучасних умовах нестабільності, коли підприємства функціонують під впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів, особливого значення набуває використання ефективних методів та інструментів оцінки ризиків, що забезпечують об'єктивність і комплексність аналізу.

У науковій літературі прийнято виділяти дві основні групи методів оцінки ризиків — якісні та кількісні. Якісні методи застосовуються у випадках, коли відсутня достатня кількість статистичних даних або коли ризики мають складний, багатофакторний характер. Вони базуються на експертних оцінках і дозволяють визначити рівень ризику за допомогою таких характеристик, як висока, середня або низька ймовірність настання події та ступінь її впливу на діяльність підприємства [15, с. 58].

До найпоширеніших якісних методів оцінки ризиків належить експертний метод, який передбачає залучення фахівців для визначення ймовірності настання ризикових подій та їх наслідків. Цей метод є особливо актуальним в умовах невизначеності, коли неможливо використати точні кількісні показники. Також до якісних методів відносять метод сценарного аналізу, що передбачає розробку можливих сценаріїв розвитку подій та оцінку їх впливу на діяльність підприємства. Використання сценарного підходу дозволяє підготуватися до різних варіантів розвитку ситуації та сформулювати відповідні управлінські рішення [27, с. 83].

Серед інструментів якісної оцінки ризиків важливе місце займає матриця ризиків, яка дозволяє візуалізувати ризики залежно від їх ймовірності та рівня впливу. Такий інструмент сприяє ранжуванню ризиків і визначенню

пріоритетності їх управління. Крім того, широко застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, що дозволяє виявити внутрішні та зовнішні фактори ризику, а також PEST-аналіз, який використовується для оцінки макросередовища підприємства.

Кількісні методи оцінки ризиків, на відміну від якісних, базуються на використанні математичних і статистичних моделей, що дозволяють отримати числові значення рівня ризику. Вони застосовуються у випадках, коли є достатня кількість даних для проведення розрахунків. До таких методів належать методи статистичного аналізу, аналіз чутливості, метод варіації, а також моделювання на основі теорії ймовірностей [48, с. 44].

Одним із найбільш поширених кількісних інструментів є метод очікуваних втрат, який передбачає визначення добутку ймовірності настання ризикової події та величини можливих збитків. Це дозволяє кількісно оцінити ризик і порівняти різні варіанти управлінських рішень. Також широко використовується метод аналізу чутливості, який дозволяє визначити, як зміна окремих факторів впливає на результати діяльності підприємства.

У сучасній практиці управління ризиками все більшого поширення набувають комбіновані підходи, що поєднують якісні та кількісні методи оцінки. Це дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину ризиків, враховуючи як експертні оцінки, так і статистичні дані. Особливо актуальним є використання таких підходів для підприємств малого бізнесу, які часто не мають достатньої кількості даних для повноцінного застосування кількісних методів.

В умовах діяльності підприємств у прифронтових зонах, зокрема кав'ярень, оцінка ризиків має свої особливості. Зокрема, значна частина ризиків має непередбачуваний характер, що обмежує можливість використання кількісних методів. У таких умовах пріоритетного значення

набувають якісні методи, експертні оцінки та інструменти візуалізації ризиків, що дозволяють швидко реагувати на зміни ситуації.

Таким чином, використання різноманітних методів та інструментів оцінки ризиків забезпечує комплексний підхід до їх аналізу та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективне поєднання якісних і кількісних методів дозволяє підвищити точність оцінки ризиків і сприяє підвищенню стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Додатково слід зазначити, що ефективність управління ризиками значною мірою залежить від рівня інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах ризики не можуть розглядатися ізольовано від процесу стратегічного планування, оскільки вони безпосередньо впливають на формування цілей, вибір напрямів розвитку та розподіл ресурсів. У зв'язку з цим ризик-менеджмент дедалі частіше розглядається як складова стратегічного менеджменту, що забезпечує узгодженість між рівнем прийнятного ризику та стратегічними орієнтирами підприємства [14, с. 78].

Важливим елементом сучасної системи управління ризиками є формування так званої «ризик-культури» підприємства, яка передбачає усвідомлення працівниками значення ризиків, їх ролі в діяльності організації та необхідності дотримання встановлених процедур управління ризиками. Наявність сформованої ризик-культури сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень, зменшенню ймовірності помилок та забезпеченню більш ефективного реагування на кризові ситуації [42, с. 29].

Окрім цього, суттєвого значення набуває інформаційне забезпечення процесу управління ризиками. Якість, своєчасність та повнота інформації про внутрішні та зовнішні фактори ризику безпосередньо впливають на ефективність їх ідентифікації та оцінки. Використання сучасних

інформаційних систем дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і зменшенню рівня невизначеності [15, с. 62].

Слід також звернути увагу на роль управлінського персоналу у формуванні ефективної системи ризик-менеджменту. Компетентність керівників, їх здатність аналізувати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення та діяти в умовах невизначеності є одним із ключових факторів успішного управління ризиками. У цьому контексті важливим є постійне підвищення кваліфікації персоналу, розвиток аналітичних навичок та формування стратегічного мислення [27, с. 87].

Крім того, у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває використання превентивного підходу до управління ризиками, який передбачає не лише реагування на вже існуючі загрози, але й їх попередження. Такий підхід базується на ранньому виявленні потенційних ризиків, прогнозуванні їх розвитку та розробці заходів, спрямованих на запобігання їх реалізації. Це дозволяє підприємству зменшити рівень невизначеності та підвищити стабільність своєї діяльності [48, с. 48].

В умовах динамічного зовнішнього середовища важливою є також гнучкість системи управління ризиками, яка забезпечує її здатність швидко адаптуватися до змін. Гнучкість передбачає можливість оперативного перегляду оцінок ризиків, коригування стратегій реагування та впровадження нових управлінських інструментів відповідно до актуальних умов функціонування підприємства.

Таким чином, розширення підходів до управління ризиками через їх інтеграцію у стратегічне управління, розвиток ризик-культури, удосконалення інформаційного забезпечення та впровадження превентивних і адаптивних механізмів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства. Це

особливо важливо в умовах нестабільності, де здатність швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення є визначальним фактором конкурентоспроможності.

1.3. Особливості управління бізнесом у кризових умовах

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлена як глобальними трансформаційними процесами, так і внутрішніми чинниками, зокрема воєнними діями, економічними кризами та соціальними змінами. У таких умовах діяльність підприємств зазнає суттєвого впливу з боку зовнішнього середовища, що проявляється у зростанні рівня невизначеності, підвищенні ризиків та необхідності постійної адаптації до змін.

Нестабільність економічного середовища безпосередньо впливає на всі аспекти функціонування підприємств. Передусім це стосується фінансової сфери, де спостерігаються коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зниження платоспроможності населення та ускладнення доступу до фінансових ресурсів. У таких умовах підприємства стикаються з проблемами планування доходів і витрат, що значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень [30, с. 33].

Одним із ключових проявів нестабільності є порушення логістичних ланцюгів та перебої у постачанні ресурсів. Це особливо актуально для підприємств сфери громадського харчування, які залежать від регулярного постачання сировини та продуктів. У кризових умовах можуть виникати затримки поставок, зростання цін на ресурси або їх дефіцит, що безпосередньо впливає на виробничий процес і якість продукції. Крім того, нестабільність

транспортної інфраструктури та обмеження пересування можуть ускладнювати як постачання, так і обслуговування клієнтів.

Важливим аспектом впливу нестабільності є зміна поведінки споживачів. У кризових умовах населення схильне скорочувати витрати, зосереджуючись на товарах і послугах першої необхідності. Це призводить до зниження попиту на послуги громадського харчування, зокрема кав'ярень, що змушує підприємства переглядати свою цінову політику, асортимент продукції та маркетингові стратегії [4, с. 48]. Водночас змінюються й споживчі пріоритети, зростає попит на доступні та швидкі формати обслуговування.

Кадровий аспект також зазнає значного впливу в умовах нестабільності. Підприємства можуть стикатися з нестачею персоналу, що зумовлено міграційними процесами, мобілізацією або загальним погіршенням умов праці. Крім того, підвищується рівень стресу серед працівників, що негативно впливає на їх продуктивність і якість виконання обов'язків. У таких умовах важливого значення набуває ефективне управління персоналом, спрямоване на підтримку мотивації та забезпечення стабільності трудового колективу.

Особливу увагу слід приділити впливу безпекових факторів, які є визначальними для підприємств, що функціонують у прифронтових регіонах. Загрози обстрілів, пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням та водопостачанням створюють додаткові виклики для бізнесу. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати заходи безпеки, адаптувати графік роботи, а інколи тимчасово припиняти діяльність. Це суттєво впливає на фінансові результати та загальну стійкість підприємства.

Разом із негативними наслідками нестабільності, слід зазначити, що вона також може створювати певні можливості для розвитку підприємств. Зокрема, кризові умови стимулюють інноваційність, пошук нових бізнес-моделей, оптимізацію витрат та підвищення ефективності управління. Підприємства,

які здатні швидко адаптуватися до змін, можуть отримати конкурентні переваги та зміцнити свої позиції на ринку.

Таким чином, нестабільність має комплексний вплив на діяльність підприємств, охоплюючи фінансову, виробничу, кадрову та маркетингову сфери. Вона створює як значні загрози, так і потенційні можливості, що вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та ефективного управління ризиками. Особливо актуальним це є для підприємств малого бізнесу, зокрема кав'ярень, які функціонують у прифронтових зонах та змушені працювати в умовах постійної невизначеності.

Воєнний період створює для підприємств принципово нові умови функціонування, що характеризуються високим рівнем невизначеності, постійними загрозами безпеці, обмеженістю ресурсів та нестабільністю ринку. У таких умовах виживання та подальший розвиток бізнесу безпосередньо залежать від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Адаптаційні механізми виступають важливим інструментом забезпечення стійкості підприємств, дозволяючи мінімізувати негативний вплив кризових факторів та зберегти їх функціональність.

Сутність адаптації бізнесу у воєнний період полягає у трансформації внутрішніх процесів підприємства відповідно до нових умов діяльності. Це передбачає зміну організаційної структури, перегляд бізнес-моделі, оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел постачання та збуту, а також впровадження нових форм взаємодії з клієнтами. Важливою особливістю таких змін є їх оперативність та гнучкість, що дозволяє підприємству реагувати на швидкі та часто непередбачувані зміни середовища [23, с. 57].

Одним із ключових адаптаційних механізмів є забезпечення безперервності діяльності підприємства. У воєнних умовах це передбачає впровадження альтернативних джерел енергопостачання, таких як генератори

або акумуляторні системи, створення резервів сировини та матеріалів, а також розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях. Для підприємств сфери громадського харчування, зокрема кав'ярень, це може означати скорочення асортименту до найбільш затребуваних позицій, оптимізацію виробничих процесів та зменшення залежності від складних логістичних ланцюгів.

Не менш важливим є адаптація маркетингової політики підприємства. У воєнний період змінюється поведінка споживачів, що зумовлює необхідність перегляду підходів до формування цін, асортименту та каналів комунікації. Підприємства все частіше використовують цифрові інструменти, соціальні мережі та онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами, інформування про режим роботи та підтримки лояльності споживачів [41, с. 92]. Важливим також є формування соціально відповідального іміджу бізнесу, що сприяє зміцненню довіри клієнтів.

Кадрова політика підприємства також зазнає змін у воєнний період. Підприємства змушені адаптувати умови праці до нових реалій, забезпечувати безпеку працівників, впроваджувати гнучкі графіки роботи та підтримувати психологічний стан персоналу. Збереження кваліфікованих кадрів стає одним із пріоритетних завдань, оскільки людський капітал є важливим фактором забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити фінансовим адаптаційним механізмам. Умови воєнного часу вимагають від підприємств перегляду фінансової політики, зокрема скорочення витрат, оптимізації використання ресурсів, пошуку додаткових джерел фінансування та підвищення ефективності управління грошовими потоками. Підприємства також можуть використовувати державні програми підтримки, гранти та інші інструменти фінансової допомоги для забезпечення своєї діяльності [11, с. 38].

Важливим напрямом адаптації є також диверсифікація діяльності, що передбачає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки або зміну формату роботи. Наприклад, підприємства громадського харчування можуть запроваджувати доставку продукції, працювати у форматі «to go» або адаптувати меню відповідно до доступних ресурсів. Такий підхід дозволяє знизити залежність від окремих факторів ризику та підвищити стійкість підприємства.

Таким чином, адаптаційні механізми бізнесу у воєнний період є комплексом управлінських рішень і заходів, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності, мінімізацію ризиків та збереження конкурентоспроможності підприємства. Їх ефективне впровадження дозволяє підприємствам не лише вижити в умовах кризи, але й створити передумови для подальшого розвитку. Особливо актуальним це є для малого бізнесу, який функціонує у прифронтових регіонах і змушений постійно адаптуватися до нових викликів.

Додатково слід підкреслити, що в умовах кризи особливого значення набуває антикризове управління як окремий напрям менеджменту, спрямований на попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових явищ. Антикризове управління передбачає розробку комплексу заходів, що включають ранню діагностику кризових тенденцій, формування антикризових стратегій та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Його ефективність значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення [30, с. 37].

Важливою складовою управління бізнесом у кризових умовах є стратегічна гнучкість, яка полягає у здатності підприємства швидко змінювати напрям діяльності, адаптувати бізнес-процеси та переглядати стратегічні цілі відповідно до нових умов. Гнучкість дозволяє підприємству зменшити

негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів. У цьому контексті особливого значення набуває сценарне планування, що передбачає розробку декількох альтернативних варіантів розвитку подій та відповідних стратегій реагування [4, с. 52].

Окрім цього, у кризових умовах зростає роль комунікаційного менеджменту. Ефективна комунікація як усередині підприємства, так і з зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, партнерами) сприяє зниженню рівня невизначеності та підвищенню довіри до підприємства. Прозорість управлінських рішень, своєчасне інформування про зміни в діяльності та підтримка відкритого діалогу дозволяють уникнути паніки, зберегти лояльність клієнтів і стабільність партнерських відносин [23, с. 60].

Суттєвим фактором ефективного функціонування підприємства в кризових умовах є оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності. Це передбачає перегляд витратної частини бюджету, скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження більш економічних технологій. Водночас важливо забезпечити баланс між скороченням витрат і збереженням якості продукції або послуг, оскільки надмірна економія може призвести до втрати конкурентних позицій [41, с. 96].

Не менш важливим є розвиток партнерських відносин та кооперації між підприємствами. У кризових умовах співпраця може стати важливим інструментом зниження ризиків, оптимізації витрат та забезпечення стабільності постачання ресурсів. Спільні проекти, об'єднання зусиль у логістиці або маркетингу дозволяють підприємствам більш ефективно адаптуватися до складних умов функціонування.

Крім того, у сучасних умовах важливим напрямом адаптації бізнесу є цифровізація процесів управління та обслуговування клієнтів. Використання онлайн-платформ, автоматизованих систем обліку, електронних платіжних інструментів та цифрових каналів комунікації дозволяє підприємствам зменшити залежність від фізичної присутності клієнтів, підвищити ефективність управління та розширити ринки збуту. Це особливо актуально для підприємств сфери послуг, зокрема кав'ярень, які можуть активно використовувати соціальні мережі та сервіси доставки для підтримки своєї діяльності [11, с. 41].

Також слід відзначити важливість формування резервів і створення системи фінансової безпеки підприємства. Наявність резервних фондів, страхових механізмів та диверсифікованих джерел доходів дозволяє підприємству зменшити залежність від окремих ризиків і підвищити його стійкість до кризових явищ. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню більш стабільної та конкурентоспроможної бізнес-моделі.

Отже, управління бізнесом у кризових умовах потребує комплексного підходу, що включає антикризове управління, стратегічну гнучкість, ефективну комунікацію, оптимізацію витрат, розвиток партнерств та цифровізацію діяльності. Поєднання цих елементів дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до складних умов функціонування, але й створювати передумови для відновлення та подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАВ'ЯРНІ 11.11 У М. ХЕРСОН

2.1. Загальна характеристика підприємства

Формування сучасних підприємств сфери громадського харчування значною мірою залежить від їх концептуальної ідеї, цінностей та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті кав'ярня «11.11» у місті Херсон є показовим прикладом локального бізнесу, який виник і розвивається в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених воєнними подіями в Україні.

Історія створення кав'ярні «11.11» тісно пов'язана з подіями, що мають важливе значення для міста Херсон. Назва закладу символізує дату 11 листопада — день звільнення Херсона Збройними Силами України від російської окупації у 2022 році. Таким чином, назва кав'ярні має не лише ідентифікаційну, а й глибоку соціально-патріотичну складову, що формує емоційний зв'язок із місцевою громадою та відображає цінності свободи, відновлення та стійкості.

Виникнення кав'ярні відбулося в умовах поступового відновлення міського життя після деокупації, коли малий бізнес почав відігравати ключову роль у відродженні економічної активності регіону. За даними локальних медіа, підприємці у Херсоні після звільнення міста активно відкривали нові заклади або відновлювали свою діяльність, незважаючи на складні безпекові та економічні умови [45]. У цьому середовищі кав'ярня «11.11» стала прикладом бізнесу, який поєднує підприємницьку ініціативу з соціальною місією.

Концепція кав'ярні базується на ідеї створення простору, що поєднує функції комерційного закладу та соціального осередку. В умовах постійного стресу та невизначеності, пов'язаних із воєнними діями, такі місця відіграють

важливу роль у підтримці психологічного стану населення. Кав'ярня «11.11» позиціонує себе як місце, де відвідувачі можуть не лише придбати якісний напій, але й відчувати атмосферу спокою, безпеки та людської підтримки.

Важливим елементом концепції є активна комунікація з аудиторією через соціальні мережі. Instagram-сторінка кав'ярні, а також її акаунти в Threads і TikTok використовуються як основні канали взаємодії з клієнтами, інформування про діяльність закладу та формування його іміджу [31; 32; 33]. Контент, що публікується, відображає не лише продукцію та інтер'єр, але й щоденну реальність функціонування бізнесу в умовах нестабільності, що створює ефект відкритості та автентичності.

Концептуально кав'ярня орієнтована на кілька ключових принципів. По-перше, це локальність і прив'язаність до міста, що проявляється у використанні символіки, пов'язаної з Херсоном, та акценті на місцевій ідентичності. По-друге, це емоційна складова бренду, яка формує відчуття причетності до спільноти та підтримки. По-третє, це прагнення до якості продукту та сервісу навіть у складних умовах функціонування.

Особливістю розвитку кав'ярні «11.11» є її діяльність у прифронтовому місті, що суттєво впливає на всі аспекти функціонування підприємства. Постійні загрози безпеці, перебої з електропостачанням, складнощі з постачанням сировини та нестабільність попиту створюють додаткові виклики для бізнесу. Водночас саме ці умови формують унікальність закладу, оскільки його діяльність стає прикладом адаптації та стійкості малого бізнесу.

Таким чином, історія створення та концепція кав'ярні «11.11» відображають поєднання економічних, соціальних та символічних аспектів підприємницької діяльності. Заклад виступає не лише як комерційний об'єкт, але й як елемент відновлення міського середовища, що формує нову модель функціонування бізнесу в умовах воєнного часу. Це робить його доцільним

об'єктом дослідження у контексті управління ризиками та адаптаційних механізмів підприємств у нестабільному середовищі.

Організаційна структура підприємства є важливим елементом системи управління, що визначає розподіл функцій, повноважень та відповідальності між працівниками. Для підприємств малого бізнесу, зокрема у сфері громадського харчування, характерною є спрощена структура управління, яка забезпечує гнучкість, оперативність прийняття рішень та ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища. Саме така структура притаманна кав'ярні «11.11» у місті Херсон.

Організаційна структура досліджуваного підприємства має лінійний характер, що передбачає чітку ієрархію підпорядкування та централізацію управлінських функцій. Ключову роль у системі управління відіграє власник або керівник кав'ярні, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, приймає стратегічні та оперативні рішення, контролює фінансові потоки, організовує постачання ресурсів та формує загальну концепцію розвитку закладу [8].

До основного персоналу кав'ярні входять бариста, які безпосередньо забезпечують процес обслуговування клієнтів, приготування напоїв та підтримання належного рівня сервісу. У невеликих закладах, таких як кав'ярня «11.11», працівники часто виконують кілька функцій одночасно, поєднуючи обов'язки бариста, касира та адміністратора. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на персонал і підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Організаційна структура також передбачає наявність допоміжних функцій, пов'язаних із закупівлею сировини, веденням обліку, маркетингом та комунікацією з клієнтами. Частина цих функцій може виконуватися безпосередньо керівником або передаватися на аутсорсинг, що є типовим для

малого бізнесу. Наприклад, бухгалтерський облік може здійснюватися сторонніми спеціалістами, а маркетингові комунікації — через соціальні мережі, які ведуть самі працівники або власник закладу.

Особливістю діяльності кав'ярні «11.11» є її функціонування в умовах підвищеної нестабільності, що безпосередньо впливає на організацію роботи підприємства. Зокрема, режим роботи закладу може змінюватися залежно від безпекової ситуації, наявності електроенергії та інших зовнішніх факторів. У таких умовах організаційна структура повинна бути максимально гнучкою, а працівники — готовими до швидкої адаптації до змін.

Важливим аспектом діяльності підприємства є організація процесу обслуговування клієнтів. Кав'ярня «11.11» функціонує у форматі швидкого обслуговування, що передбачає оперативне приготування напоїв та мінімізацію часу очікування. Основний акцент робиться на якості продукції, атмосфері закладу та рівні сервісу. При цьому значну роль відіграє комунікація з клієнтами, яка має неформальний і дружній характер, що сприяє формуванню лояльної аудиторії.

Окремої уваги заслуговує використання цифрових інструментів у діяльності кав'ярні. Соціальні мережі виступають не лише каналом маркетингової комунікації, але й інструментом оперативного інформування клієнтів про зміни у графіку роботи, наявність продукції або інші важливі аспекти діяльності. Це дозволяє підприємству підтримувати зв'язок із клієнтами навіть у складних умовах та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В умовах воєнного стану важливим елементом організації діяльності є забезпечення безпеки працівників і клієнтів. Це може включати дотримання правил поведінки під час повітряних тривог, обмеження часу роботи, а також впровадження додаткових заходів безпеки. Такі фактори безпосередньо

впливають на ефективність діяльності підприємства та потребують врахування при організації його роботи.

Крім того, діяльність кав'ярні характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх постачальників, що зумовлює необхідність ефективного управління логістичними процесами. Умови нестабільності можуть призводити до перебоїв у постачанні сировини, що вимагає від підприємства створення резервів та пошуку альтернативних джерел постачання.

Таким чином, організаційна структура кав'ярні «11.11» є простою та гнучкою, що відповідає особливостям малого бізнесу та дозволяє ефективно функціонувати в умовах нестабільності. Особливості діяльності підприємства визначаються як специфікою сфери громадського харчування, так і зовнішніми умовами функціонування, що зумовлює необхідність постійної адаптації та вдосконалення управлінських процесів.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом дослідження діяльності підприємства, оскільки саме зовнішні фактори значною мірою визначають умови його функціонування, рівень ризиків та можливості розвитку. Для системного дослідження макросередовища широко використовується метод PEST-аналізу, який дозволяє оцінити вплив політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) та технологічних (T — technological) факторів на діяльність підприємства.

Застосування PEST-аналізу є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у нестабільних умовах, зокрема у прифронтових регіонах України. У випадку кав'ярні «11.11» у місті Херсон, вплив макросередовища є визначальним фактором її діяльності, оскільки підприємство працює в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та соціальних трансформацій.

Політичні фактори відіграють ключову роль у формуванні умов діяльності підприємства. У сучасних реаліях вони визначаються, насамперед, наявністю воєнного стану, безпековою ситуацією та державним регулюванням підприємницької діяльності. Для Херсона характерними є постійні загрози обстрілів, обмеження пересування, комендантська година та інші фактори, що безпосередньо впливають на режим роботи підприємств. Крім того, державна політика у сфері підтримки бізнесу, податкові пільги та регуляторні зміни також формують умови функціонування підприємства [25, с. 112].

Економічні фактори визначають фінансові можливості підприємства та рівень платоспроможності споживачів. Умови воєнного часу характеризуються зниженням доходів населення, зростанням інфляції, нестабільністю валютного курсу та загальним спадом економічної активності. Це призводить до зменшення попиту на послуги громадського харчування, що є суттєвим викликом для кав'ярні «11.11». Водночас спостерігається зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства [47, с. 67].

Соціальні фактори відображають зміни у поведінці, потребах та цінностях споживачів. У кризових умовах відбувається трансформація споживчих пріоритетів: населення більше орієнтується на базові потреби, скорочує витрати на дозвілля та розваги. Однак водночас зростає значення соціальних просторів, які виконують функцію психологічної підтримки. Кав'ярні в таких умовах стають місцем не лише споживання, але й комунікації

та відновлення емоційного стану. Для кав'ярні «11.11» це створює як виклики, так і можливості для формування лояльної клієнтської бази [40, с. 49].

Технологічні фактори визначають рівень розвитку технологій, доступних підприємству, та можливості їх використання у діяльності. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові технології, які дозволяють підприємствам підтримувати зв'язок із клієнтами, здійснювати маркетингову діяльність та оперативно реагувати на зміни. Для кав'ярні «11.11» важливу роль відіграє використання соціальних мереж як основного каналу комунікації, а також застосування сучасного обладнання для приготування продукції. Водночас технологічні обмеження, зокрема перебої з електропостачанням, можуть суттєво ускладнювати діяльність підприємства [25, с. 118].

Загалом результати PEST-аналізу свідчать про високий рівень впливу макросередовища на діяльність кав'ярні «11.11». Політичні та безпекові фактори створюють значні обмеження для функціонування підприємства, економічні — впливають на його фінансову стійкість, соціальні — визначають попит і поведінку клієнтів, а технологічні — формують можливості для адаптації та розвитку.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно використати табличну форму PEST-аналізу, яка дозволяє систематизувати основні фактори та оцінити їх вплив на діяльність підприємства (див. Додаток А).

Таким чином, проведення PEST-аналізу дозволяє комплексно оцінити макросередовище функціонування кав'ярні «11.11» та визначити ключові фактори, що впливають на її діяльність. Отримані результати можуть бути використані як основа для подальшого аналізу ризиків та розробки стратегічних рішень щодо управління підприємством в умовах нестабільності.

Функціонування підприємств у сучасних умовах України відбувається під значним впливом воєнних та економічних факторів, які формують

нестабільне зовнішнє середовище. Особливо гостро цей вплив проявляється у прифронтових регіонах, зокрема у місті Херсон, де бізнес змушений працювати в умовах постійної загрози безпеці, економічних обмежень та соціальних трансформацій. Для кав'ярні «11.11» ці фактори є визначальними, оскільки вони безпосередньо впливають на всі аспекти її діяльності.

Одним із ключових воєнних факторів є безпекова ситуація, що характеризується регулярними обстрілами, ризиком руйнування інфраструктури та загрозою для життя населення. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свій режим роботи, враховуючи повітряні тривоги, комендантську годину та інші обмеження. Це призводить до скорочення робочого часу, зменшення кількості клієнтів та нестабільності доходів. За даними аналітичних матеріалів, бізнес у прифронтових містах працює з постійними перервами, що ускладнює планування діяльності та знижує ефективність використання ресурсів [51].

Суттєвий вплив мають також руйнування інфраструктури та перебої з енергопостачанням. Внаслідок пошкодження енергетичних об'єктів підприємства стикаються з регулярними відключеннями електроенергії, що безпосередньо впливає на можливість здійснення діяльності, особливо у сфері громадського харчування. Для кав'ярні це означає неможливість використання кавового обладнання, холодильних установок та інших технічних засобів, що створює додаткові витрати та потребує впровадження альтернативних рішень, таких як використання генераторів [10].

Економічні фактори також мають значний вплив на діяльність підприємства. Умови воєнного часу супроводжуються зниженням доходів населення, що призводить до скорочення споживчих витрат, зокрема на послуги громадського харчування. За результатами досліджень, значна частина населення України змінила структуру своїх витрат, зосередившись на базових

потребах, що негативно вплинуло на попит у сфері послуг [50]. Для кав'ярні «11.11» це означає необхідність перегляду цінової політики, оптимізації асортименту та пошуку нових підходів до залучення клієнтів.

Додатковим економічним фактором є зростання витрат підприємства, зумовлене інфляційними процесами та подорожчанням ресурсів. Зокрема, спостерігається підвищення цін на каву, молочну продукцію, енергоносії та логістичні послуги. Це призводить до збільшення собівартості продукції та зменшення прибутковості підприємства. В умовах обмеженого попиту підприємства змушені шукати баланс між підвищенням цін та збереженням клієнтської бази, що є складним управлінським завданням [18].

Важливим аспектом впливу воєнних та економічних факторів є порушення логістичних ланцюгів. Ускладнення транспортування товарів, обмеження доступу до постачальників та зростання вартості доставки створюють додаткові труднощі для забезпечення стабільної діяльності підприємства. У таких умовах кав'ярня змушена диверсифікувати постачання, співпрацювати з локальними постачальниками та формувати запаси сировини.

Разом із негативними наслідками, воєнні та економічні фактори можуть створювати і певні можливості для розвитку бізнесу. Зокрема, зростає значення локальних підприємств, які стають важливими елементами соціального середовища. Кав'ярні, такі як «11.11», виконують не лише економічну, але й соціальну функцію, забезпечуючи простір для комунікації, підтримки та відновлення психологічного стану населення. Це сприяє формуванню лояльності клієнтів і створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, воєнні та економічні фактори мають комплексний і взаємопов'язаний вплив на діяльність кав'ярні «11.11». Вони створюють значні виклики, пов'язані з безпекою, ресурсами, попитом та організацією

діяльності, але водночас відкривають можливості для адаптації, інновацій та зміцнення позицій на ринку. Ефективне управління цими факторами є ключовою умовою забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності.

2.3. Аналіз ризиків діяльності кав'ярні

Ідентифікація ризиків є початковим і одним із найважливіших етапів процесу управління ризиками, оскільки саме на цьому етапі визначається перелік потенційних загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства. В умовах нестабільності, зокрема у прифронтових регіонах, цей процес набуває особливої актуальності, адже кількість та інтенсивність ризиків суттєво зростає. Для кав'ярні «11.11», що функціонує у місті Херсон, ідентифікація ризиків дозволяє сформулювати основу для подальшого аналізу та розробки ефективних управлінських рішень.

Ідентифікація ризиків передбачає виявлення як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. У наукових джерелах зазначається, що цей процес має здійснюватися системно, із застосуванням різних методів, зокрема аналізу середовища, експертних оцінок, опитувань персоналу та аналізу попереднього досвіду діяльності [26, с. 88]. У даному дослідженні ідентифікація ризиків кав'ярні «11.11» здійснюється на основі аналізу умов її функціонування, специфіки діяльності та зовнішнього середовища.

Першу групу становлять воєнні та безпекові ризики, які є найбільш критичними для підприємства. До них належать загрози обстрілів, пошкодження інфраструктури, перебої з електро- та водопостачанням, а також

ризиками, пов'язані з безпекою персоналу та клієнтів. Ці ризики мають високий рівень невизначеності та значний вплив на діяльність підприємства, оскільки можуть призводити до повного або часткового припинення роботи.

Другою важливою групою є економічні ризики, що включають зниження платоспроможності населення, інфляційні процеси, зростання цін на сировину та енергоносії, а також нестабільність валютного курсу. У сучасних умовах ці ризики суттєво впливають на фінансові результати діяльності підприємства, змушуючи його адаптувати цінову політику та оптимізувати витрати [19, с. 52].

Операційні ризики також відіграють важливу роль у діяльності кав'ярні. Вони пов'язані з організацією виробничого процесу, якістю продукції, роботою обладнання, а також ефективністю обслуговування клієнтів. Умови нестабільності можуть ускладнювати ці процеси, зокрема через перебої з постачанням сировини або технічні несправності обладнання.

Кадрові ризики пов'язані з управлінням персоналом і включають нестачу кваліфікованих працівників, плинність кадрів, зниження мотивації та продуктивності праці. У воєнний період ці ризики посилюються внаслідок міграції населення, мобілізації та загального психологічного напруження серед працівників.

Окрему групу становлять ринкові ризики, які пов'язані зі змінами попиту, поведінки споживачів та рівня конкуренції. У кризових умовах спостерігається зниження попиту на послуги громадського харчування, що змушує підприємства переглядати свою бізнес-модель та шукати нові підходи до залучення клієнтів.

Для більш системного підходу до ідентифікації ризиків у роботі доцільно використовувати експертні методи, зокрема опитування персоналу підприємства. Такий підхід дозволяє врахувати практичний досвід працівників, які безпосередньо стикаються з ризиками у процесі діяльності. На

основі цього було сформовано перелік основних ризиків, їх характеристику та попередню оцінку.

Результати ідентифікації ризиків доцільно узагальнити у вигляді таблиці, яка містить перелік ризиків, їх джерела та можливі наслідки для підприємства (див. Додаток Б). Такий підхід дозволяє систематизувати інформацію та створює основу для подальшого етапу — оцінки ризиків.

Таким чином, ідентифікація ризиків діяльності кав'ярні «11.11» дозволила визначити ключові групи ризиків, що впливають на її функціонування в умовах нестабільності. Найбільш значущими є воєнні, економічні та операційні ризики, які потребують особливої уваги з боку управлінського персоналу. Отримані результати є основою для подальшого аналізу та розробки ефективних заходів щодо мінімізації ризиків і забезпечення стійкості підприємства.

Після ідентифікації основних ризиків діяльності підприємства наступним етапом є їх оцінка, яка дозволяє визначити ступінь значущості кожного ризику та пріоритетність управлінських заходів щодо їх мінімізації. У сучасних умовах нестабільності, особливо для підприємств, що функціонують у прифронтових регіонах, оцінка ризиків є критично важливою, оскільки дозволяє зосередити ресурси на найбільш небезпечних загрозах.

Оцінка ризиків передбачає визначення двох ключових параметрів: ймовірності (частоти) настання ризикової події та сили її впливу на діяльність підприємства. У науковій літературі зазначається, що саме поєднання цих двох показників дозволяє сформувати інтегральну оцінку ризику та визначити його рівень — низький, середній або високий [22, с. 61]. Такий підхід є універсальним і широко використовується у практиці ризик-менеджменту.

У межах даного дослідження оцінка ризиків діяльності кав'ярні «11.11» здійснюється на основі експертного підходу з використанням шкали від 1 до 5,

де 1 означає мінімальний рівень, а 5 — максимальний. Частота виникнення ризику визначається з урахуванням реальних умов функціонування підприємства, а сила впливу — з огляду на можливі наслідки для його діяльності. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку діяльності кав'ярні в умовах воєнного стану.

На основі отриманих даних розраховується інтегральний показник рівня ризику як добуток частоти та сили впливу. Це дозволяє кількісно оцінити ризик та порівняти різні загрози між собою. Наприклад, ризики, пов'язані з обстрілами або перебоями з електроенергією, мають як високу частоту, так і значний вплив, що визначає їх як критичні для діяльності підприємства.

Особливу увагу слід приділити оцінці наслідків реалізації ризиків. Наслідки можуть бути фінансовими (зниження доходів, зростання витрат), операційними (порушення процесів діяльності), соціальними (втрата клієнтів, зниження лояльності) або репутаційними (погіршення іміджу підприємства). Комплексна оцінка наслідків дозволяє більш точно визначити рівень ризику та сформулювати ефективні заходи реагування [5, с. 78].

У результаті проведеної оцінки встановлено, що найбільш високий рівень ризику для кав'ярні «11.11» мають воєнні ризики (обстріли, перебої з електроенергією), а також економічні ризики, пов'язані зі зниженням попиту та зростанням витрат. Середній рівень ризику мають операційні та кадрові ризики, тоді як репутаційні та окремі технологічні ризики характеризуються нижчим рівнем значущості.

Для наочності та систематизації результатів оцінки ризиків доцільно використати матрицю ризиків, яка дозволяє візуалізувати їх розподіл за рівнем ймовірності та впливу. Така матриця є ефективним інструментом прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє визначити пріоритетні напрями управління ризиками та розробити відповідні заходи реагування.

У роботі побудовано матрицю ризиків діяльності кав'ярні «11.11», яка відображає розподіл ризиків за рівнем їх значущості (див. Додаток В). Використання цього інструменту дозволяє чітко виділити критичні ризики, які потребують негайного реагування, а також ті, що можуть бути прийняті або контролюватися в межах поточної діяльності.

Таким чином, оцінка рівня ризиків діяльності кав'ярні «11.11» дозволила визначити їх пріоритетність та ступінь впливу на підприємство. Отримані результати є основою для подальшого етапу — розробки стратегічних заходів щодо управління ризиками та підвищення стійкості підприємства в умовах нестабільності.

2.4. SWOT-аналіз діяльності

Аналіз внутрішнього середовища підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, оцінити наявні ресурси та можливості, а також виявити внутрішні обмеження розвитку. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який передбачає комплексне дослідження внутрішніх (strengths, weaknesses) та зовнішніх (opportunities, threats) факторів діяльності підприємства.

У межах даного підрозділу основна увага приділяється саме внутрішнім факторам діяльності кав'ярні «11.11», які визначають її конкурентоспроможність, ефективність функціонування та здатність адаптуватися до умов нестабільності. До внутрішніх факторів належать усі характеристики підприємства, що формуються в межах його діяльності та можуть бути безпосередньо контрольовані керівництвом [25, с. 95].

До сильних сторін кав'ярні «11.11» передусім слід віднести чітко сформовану концепцію та унікальну ідентичність бренду. Назва закладу, пов'язана з датою звільнення міста Херсон, формує емоційний зв'язок із клієнтами та підсилює його позиціонування як локального бізнесу, що має соціальну значущість. Такий підхід сприяє формуванню лояльності клієнтів і позитивного іміджу підприємства.

Ще однією важливою сильною стороною є високий рівень клієнтоорієнтованості. Кав'ярня створює атмосферу комфорту та підтримки, що особливо важливо в умовах воєнного часу. Персонал закладу забезпечує неформальну та дружню комунікацію з відвідувачами, що сприяє формуванню постійної клієнтської бази. Крім того, використання соціальних мереж як основного каналу комунікації дозволяє ефективно взаємодіяти з аудиторією та швидко реагувати на зміни умов діяльності.

Серед сильних сторін також варто відзначити гнучкість організаційної структури підприємства. Невеликий розмір бізнесу дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оптимізувати внутрішні процеси. Це є важливою перевагою в умовах нестабільності, коли швидкість реагування відіграє ключову роль [2, с. 62].

Разом із тим, діяльність кав'ярні «11.11» характеризується наявністю певних слабких сторін, які можуть обмежувати її розвиток та підвищувати рівень ризиків. Однією з основних слабких сторін є обмеженість фінансових ресурсів, що є характерним для малого бізнесу. Це ускладнює можливість інвестування у розвиток, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій.

Ще одним важливим недоліком є висока залежність від зовнішніх факторів, зокрема постачальників сировини та енергетичних ресурсів. У разі

перебоїв із постачанням або відключення електроенергії підприємство може частково або повністю припинити свою діяльність, що негативно впливає на його фінансові результати.

До слабких сторін також можна віднести обмежений асортимент продукції, що зумовлено як ресурсними обмеженнями, так і специфікою діяльності кав'ярні. У кризових умовах це може знижувати конкурентоспроможність підприємства та обмежувати можливості залучення нових клієнтів.

Кадровий аспект також є потенційною слабкою стороною. Невелика кількість персоналу, характерна для малого бізнесу, може призводити до перевантаження працівників, зниження продуктивності та якості обслуговування. Умови воєнного часу додатково ускладнюють ситуацію через підвищений рівень стресу та нестабільність трудових ресурсів [44, с. 44].

Таким чином, аналіз внутрішніх факторів діяльності кав'ярні «11.11» дозволяє визначити її ключові сильні та слабкі сторони. Сильні сторони підприємства пов'язані з його концепцією, клієнтоорієнтованістю та гнучкістю, тоді як слабкі сторони зумовлені обмеженістю ресурсів, залежністю від зовнішніх факторів та кадровими труднощами. Узагальнення результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища представлено у вигляді SWOT-аналізу (див. Додаток Г), який є основою для розробки стратегічних рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє виявити фактори, які не залежать від діяльності підприємства, але суттєво впливають на його функціонування та розвиток. У рамках SWOT-аналізу такі фактори поділяються на можливості (opportunities) та загрози (threats), що дозволяє оцінити потенційні перспективи та ризики діяльності підприємства.

Для кав'ярні «11.11», що функціонує у прифронтовому місті Херсон, зовнішнє середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлює як значні виклики, так і певні можливості для розвитку. Визначення та аналіз цих факторів є необхідною умовою для формування ефективної стратегії управління підприємством.

До основних можливостей діяльності кав'ярні слід віднести зростання попиту на локальні бізнеси. У сучасних умовах спостерігається тенденція підтримки місцевих підприємств, що пов'язано як із патріотичними настроями населення, так і з обмеженістю доступу до великих мережевих закладів. Це створює передумови для формування стабільної клієнтської бази та підвищення рівня лояльності споживачів [17, с. 73].

Ще однією важливою можливістю є активне використання цифрових каналів комунікації. Соціальні мережі, такі як Instagram, TikTok та інші платформи, дозволяють підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами, просувати свою продукцію та формувати бренд без значних фінансових витрат. Для кав'ярні «11.11» це є важливим інструментом розвитку, оскільки дозволяє підтримувати зв'язок із аудиторією навіть в умовах обмежень фізичного доступу [53, с. 51].

Крім того, можливістю є адаптація бізнес-моделі до нових умов, зокрема впровадження формату «to go», розширення асортименту або оптимізація витрат. У кризових умовах підприємства, які здатні швидко змінювати свою діяльність, отримують конкурентні переваги та зміцнюють свої позиції на ринку.

Разом із можливостями, зовнішнє середовище створює значні загрози для діяльності кав'ярні. Найбільш суттєвою загрозою є воєнні дії, що супроводжуються ризиками обстрілів, руйнування інфраструктури та загрозою безпеці населення. Ці фактори можуть призводити до тимчасового

або повного припинення діяльності підприємства, а також суттєво впливають на рівень відвідуваності закладу.

Економічні загрози також мають значний вплив на діяльність підприємства. Зниження доходів населення, інфляція, нестабільність валютного курсу та зростання витрат на ресурси створюють складні умови для ведення бізнесу. У таких умовах підприємства змушені оптимізувати витрати, що може негативно впливати на якість продукції та рівень сервісу [9, с. 66].

До загроз також належать логістичні труднощі, пов'язані з постачанням сировини та матеріалів. Умови воєнного часу ускладнюють транспортні процеси, що може призводити до затримок поставок або їх повної відсутності. Це створює ризики для безперервності діяльності підприємства.

Соціальні загрози проявляються у зміні поведінки споживачів, зокрема у зниженні попиту на послуги громадського харчування. Крім того, міграційні процеси призводять до зменшення кількості потенційних клієнтів, що негативно впливає на обсяги реалізації продукції.

Таким чином, зовнішнє середовище діяльності кав'ярні «11.11» характеризується наявністю як значних можливостей, так і суттєвих загроз. Можливості пов'язані з розвитком локального бізнесу, використанням цифрових технологій та адаптацією бізнес-моделі, тоді як загрози зумовлені воєнними, економічними та соціальними факторами. Узагальнення внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства представлено у вигляді SWOT-аналізу (див. Додаток Г), який є основою для формування стратегічних рішень щодо управління ризиками та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

3.1. Формування стратегії управління ризиками

У сучасних умовах нестабільності та високого рівня невизначеності формування ефективної стратегії управління ризиками є ключовим завданням для забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємства. Особливої актуальності це питання набуває для малого бізнесу, який функціонує у прифронтових регіонах, зокрема для кав'ярні «11.11» у місті Херсон. У таких умовах стратегія управління ризиками має бути не лише формалізованою, але й максимально гнучкою, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Стратегія управління ризиками є складовою загальної стратегії підприємства та передбачає визначення довгострокових цілей у сфері управління ризиками, а також способів їх досягнення. Вона базується на системному підході, який передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в усі рівні управління підприємством. У науковій літературі зазначається, що ефективна стратегія управління ризиками повинна враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні умови його функціонування [21, с. 104].

Формування стратегії управління ризиками ґрунтується на низці принципів, які визначають її зміст і спрямованість. Одним із ключових є принцип системності, який передбачає розгляд ризиків як взаємопов'язаних елементів єдиної системи. Це означає, що управління ризиками має здійснюватися комплексно, з урахуванням впливу різних факторів на діяльність підприємства.

Важливим є також принцип безперервності, відповідно до якого процес управління ризиками має здійснюватися на постійній основі. Умови

нестабільності вимагають регулярного перегляду ризиків, їх оцінки та коригування управлінських рішень. Для кав'ярні «11.11» це означає необхідність постійного моніторингу безпекової ситуації, економічних умов та змін у поведінці споживачів.

Принцип адаптивності передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати свою діяльність відповідно до нових умов. У воєнний період цей принцип набуває особливого значення, оскільки підприємства змушені діяти в умовах постійної невизначеності. Адаптивність проявляється у зміні режиму роботи, оптимізації витрат, перегляді асортименту та використанні альтернативних ресурсів [28, с. 59].

Ще одним важливим принципом є принцип обґрунтованості, який передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналізу та оцінки ризиків. Це дозволяє уникнути необґрунтованих витрат і забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства. У цьому контексті важливу роль відіграють інструменти аналізу ризиків, зокрема матриця ризиків та SWOT-аналіз.

Принцип пріоритетності передбачає концентрацію уваги на найбільш значущих ризиках, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Для кав'ярні «11.11» такими ризиками є воєнні та економічні ризики, що були визначені у попередніх розділах роботи. Саме на їх мінімізацію повинні бути спрямовані основні управлінські зусилля.

Окрім принципів, важливу роль відіграють підходи до формування стратегії управління ризиками. У сучасній практиці виділяють кілька основних підходів, серед яких традиційний, превентивний та стратегічний. Традиційний підхід передбачає реагування на ризики після їх виникнення, що є менш ефективним в умовах нестабільності. Превентивний підхід, навпаки,

орієнтований на попередження ризиків шляхом їх раннього виявлення та оцінки.

Найбільш ефективним є стратегічний підхід до управління ризиками, який передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в систему стратегічного управління підприємством. У межах цього підходу ризики розглядаються не лише як загрози, але й як потенційні можливості для розвитку. Це дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки, але й використовувати ризики для досягнення конкурентних переваг [13, с. 88].

Для кав'ярні «11.11» доцільним є використання саме стратегічного та адаптивного підходів до управління ризиками. Це зумовлено специфікою її діяльності в умовах воєнного часу, що потребує високого рівня гнучкості та здатності до швидкого прийняття рішень. Поєднання цих підходів дозволяє сформувати ефективну стратегію управління ризиками, яка забезпечує стійкість підприємства та його здатність функціонувати в умовах нестабільності.

Таким чином, формування стратегії управління ризиками базується на дотриманні ключових принципів, зокрема системності, безперервності, адаптивності, обґрунтованості та пріоритетності, а також на використанні сучасних підходів до управління ризиками. Це дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, мінімізувати негативні наслідки ризиків та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових етапів процесу управління ризиками є вибір ефективних стратегій реагування, які дозволяють мінімізувати негативний вплив ризиків або використати їх потенційні можливості. У сучасних умовах нестабільності, зокрема у прифронтових регіонах, цей етап набуває особливого значення, оскільки правильний вибір стратегії безпосередньо

впливає на стійкість підприємства та його здатність функціонувати в кризових умовах.

Стратегія реагування на ризики визначається як сукупність управлінських рішень і заходів, спрямованих на зміну рівня ризику або зменшення його наслідків. У науковій літературі виділяють чотири основні базові стратегії реагування: уникнення ризику, зниження (мінімізація), передача та прийняття ризику [49, с. 73].

Стратегія уникнення ризику передбачає відмову від діяльності або дій, що пов'язані з високим рівнем ризику. У практиці малого бізнесу така стратегія застосовується обмежено, оскільки повна відмова від ризикових операцій може призвести до втрати прибутку або конкурентних позицій. Для кав'ярні «11.11» ця стратегія може проявлятися, наприклад, у тимчасовому припиненні роботи під час активних бойових дій або в умовах підвищеної небезпеки.

Стратегія зниження ризику є найбільш поширеною та передбачає впровадження заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання ризику або його негативних наслідків. У діяльності кав'ярні це може включати використання генераторів для забезпечення безперебійного електропостачання, диверсифікацію постачальників, оптимізацію витрат, а також впровадження гнучкого графіку роботи. Саме ця стратегія є найбільш доцільною в умовах нестабільності, оскільки дозволяє зберегти діяльність підприємства навіть за наявності ризиків.

Стратегія передачі ризику передбачає перекладення відповідальності за ризик на іншу сторону, наприклад через страхування або укладання відповідних договорів. У сфері громадського харчування така стратегія використовується обмежено, однак може застосовуватися щодо окремих аспектів діяльності, зокрема страхування майна або передача частини функцій на аутсорсинг [6, с. 91].

Стратегія прийняття ризику полягає у свідомому погодженні підприємства з наявністю ризику без вжиття додаткових заходів щодо його зниження. Такий підхід доцільний у випадках, коли рівень ризику є незначним або витрати на його мінімізацію перевищують можливі втрати. У діяльності кав'ярні «11.11» це може стосуватися, наприклад, незначних коливань попиту або окремих репутаційних ризиків.

Вибір конкретної стратегії реагування залежить від рівня ризику, його значущості, а також ресурсних можливостей підприємства. У сучасних умовах ефективним є комбінований підхід, який передбачає використання різних стратегій для різних груп ризиків. Зокрема, для критичних ризиків доцільно застосовувати стратегії уникнення або зниження, тоді як для середніх і низьких ризиків — прийняття або часткове зниження.

Для кав'ярні «11.11» найбільш доцільною є стратегія зниження ризиків у поєднанні з елементами адаптивного управління. Це дозволяє підприємству зберігати гнучкість та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Зокрема, впровадження альтернативних джерел енергії, оптимізація меню, активна комунікація з клієнтами через соціальні мережі та гнучке управління персоналом є прикладами практичної реалізації цієї стратегії.

Для узагальнення вибору стратегій реагування на ризики доцільно використати табличну форму, яка відображає відповідність між конкретними ризиками та обраними стратегіями їх управління (див. Додаток Д).

Таким чином, вибір стратегій реагування на ризики є важливим етапом формування системи управління ризиками підприємства. Використання комбінованого підходу та орієнтація на адаптивність дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити стійкість підприємства в умовах нестабільності.

3.2. Розробка заходів мінімізації ризиків

У сучасних умовах нестабільності ефективне управління підприємством неможливе без розробки та впровадження системи організаційно-управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків. Особливої актуальності це набуває для малого бізнесу, що функціонує у прифронтових регіонах, де рівень невизначеності та загроз є значно вищим. Для кав'ярні «11.11» у місті Херсон впровадження таких заходів є необхідною умовою забезпечення стабільності діяльності та підвищення її стійкості.

Організаційно-управлінські заходи являють собою комплекс управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення структури управління, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. У наукових дослідженнях підкреслюється, що саме організаційні заходи є базою для формування ефективної системи управління ризиками, оскільки вони визначають порядок взаємодії всіх елементів підприємства [16, с. 119].

Одним із ключових напрямів є вдосконалення організаційної структури підприємства. Для малого бізнесу доцільним є використання гнучких та адаптивних структур управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У випадку кав'ярні «11.11» це передбачає збереження простої лінійної структури, але з розширенням функціональних обов'язків працівників та підвищенням рівня їх автономності у прийнятті рішень.

Важливим заходом є впровадження системи оперативного управління, яка забезпечує швидке реагування на зміни умов діяльності. Це може включати щоденний моніторинг ситуації (безпекової, економічної), коригування графіку роботи, оперативне прийняття рішень щодо закупівель та управління

персоналом. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативні наслідки ризиків та забезпечити безперервність діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити плануванню діяльності підприємства в умовах невизначеності. Традиційні довгострокові плани в умовах воєнного часу втрачають свою ефективність, тому доцільним є використання короткострокового та сценарного планування. Це дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів розвитку подій та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень [24, с. 66].

Важливим елементом організаційно-управлінських заходів є управління персоналом. Умови нестабільності вимагають підвищеної уваги до мотивації, психологічного стану та безпеки працівників. Для кав'ярні «11.11» доцільним є впровадження гнучкого графіку роботи, перерозподіл функціональних обов'язків, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню ризику кадрових проблем.

Ще одним важливим напрямом є вдосконалення внутрішніх комунікацій. Ефективна комунікація між працівниками та керівництвом дозволяє своєчасно виявляти проблеми, обмінюватися інформацією та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сучасних умовах доцільним є використання цифрових інструментів для забезпечення швидкої та ефективної комунікації.

Не менш важливим є впровадження системи внутрішнього контролю, яка дозволяє відстежувати ефективність діяльності підприємства та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Це включає контроль витрат, якості продукції, рівня обслуговування клієнтів та інших ключових показників діяльності підприємства [43, с. 91].

У контексті мінімізації ризиків доцільним є також формування резервів ресурсів, зокрема фінансових, матеріальних та трудових. Це дозволяє

підприємству забезпечити безперервність діяльності навіть у випадку виникнення непередбачуваних ситуацій.

Таким чином, організаційно-управлінські заходи є важливим інструментом мінімізації ризиків діяльності підприємства. Для кав'ярні «11.11» їх впровадження дозволяє підвищити гнучкість управління, забезпечити ефективне використання ресурсів та адаптацію до умов нестабільності. Комплексний підхід до реалізації таких заходів створює основу для формування стійкої та ефективної системи управління ризиками.

В умовах нестабільності та підвищеного рівня ризиків важливе значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства мають ресурсні та маркетингові рішення. Саме ці складові дозволяють не лише підтримувати функціонування бізнесу, але й формувати конкурентні переваги, забезпечувати стабільність доходів та підвищувати рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ресурсні рішення спрямовані на оптимізацію використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів підприємства. Для кав'ярні «11.11», що функціонує у складних умовах, одним із ключових напрямів є забезпечення енергетичної незалежності. У зв'язку з перебоями електропостачання доцільним є використання альтернативних джерел енергії, зокрема генераторів або акумуляторних систем. Це дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємства та зменшити залежність від зовнішніх факторів.

Не менш важливим є ефективне управління матеріальними ресурсами. Умови нестабільності потребують формування запасів сировини та диверсифікації постачальників. Це дозволяє зменшити ризик перебоїв у постачанні та забезпечити стабільність виробничого процесу. Крім того, доцільним є перегляд асортименту продукції з урахуванням доступності

ресурсів, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність діяльності [47, с. 84].

Фінансові рішення також відіграють важливу роль у системі управління ризиками. Підприємство повинно здійснювати постійний контроль за витратами, оптимізувати структуру витрат та забезпечувати ефективне управління грошовими потоками. У сучасних умовах особливого значення набуває формування фінансових резервів, які дозволяють підприємству функціонувати у разі виникнення кризових ситуацій.

Маркетингові рішення спрямовані на забезпечення стабільного попиту та формування лояльності клієнтів. У сучасних умовах важливу роль відіграють цифрові канали комунікації, які дозволяють підприємству підтримувати зв'язок із клієнтами, інформувати їх про діяльність закладу та просувати продукцію. Для кав'ярні «11.11» соціальні мережі є основним інструментом маркетингової діяльності, що дозволяє ефективно взаємодіяти з аудиторією без значних фінансових витрат [54, с. 57].

Одним із важливих напрямів маркетингових рішень є адаптація асортименту продукції до умов ринку. У кризових умовах доцільним є введення більш доступних позицій, спеціальних пропозицій та акцій, що дозволяє залучити клієнтів та підтримати рівень продажів. Крім того, важливим є формування унікальної цінності бренду, що базується на його локальності, соціальній значущості та емоційному зв'язку з клієнтами.

Важливим інструментом маркетингової діяльності є також формування спільноти клієнтів. Умови воєнного часу сприяють зростанню значення соціальної взаємодії, тому підприємства, які створюють атмосферу підтримки та довіри, мають більші шанси на успіх. Кав'ярня «11.11» може використовувати цей фактор для зміцнення своєї позиції на ринку.

Крім того, доцільним є впровадження програм лояльності, що дозволяють утримувати постійних клієнтів та стимулювати повторні покупки. Це може включати систему знижок, бонусів або спеціальних пропозицій для постійних відвідувачів.

Таким чином, ресурсні та маркетингові рішення є важливими елементами системи управління ризиками підприємства. Вони дозволяють забезпечити ефективне використання ресурсів, стабільність діяльності та формування конкурентних переваг. Для кав'ярні «11.11» їх впровадження сприяє підвищенню адаптивності та стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Для узагальнення запропонованих ресурсних та маркетингових заходів доцільно використати табличну форму, яка відображає їх зміст та очікуваний ефект (див. Додаток Е).

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування є важливим етапом оцінки ефективності запропонованих заходів, оскільки дозволяє визначити їх доцільність з точки зору витрат і результатів. У контексті управління ризиками це означає аналіз співвідношення між витратами на впровадження заходів та економічним ефектом, який досягається за рахунок зниження негативного впливу ризиків. Для кав'ярні «11.11» у місті Херсон така оцінка є особливо важливою, враховуючи обмеженість ресурсів та складні умови функціонування.

У сучасній економічній теорії ефективність управлінських рішень визначається як співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів. При цьому результат може виражатися як у формі збільшення

доходів, так і у формі зменшення витрат або уникнення можливих збитків [29, с. 142]. У випадку управління ризиками основним ефектом є саме запобігання або зменшення втрат, що виникають унаслідок реалізації ризиків.

Одним із ключових заходів, запропонованих у роботі, є впровадження альтернативних джерел енергопостачання, зокрема використання генератора. Витрати на придбання генератора можуть становити значну суму для малого бізнесу, однак їх доцільність обґрунтовується можливістю забезпечення безперервності діяльності підприємства. У разі відсутності електроенергії кав'ярня втрачає можливість працювати, що призводить до прямих фінансових втрат. Таким чином, використання генератора дозволяє уникнути втрат доходу та забезпечити стабільність діяльності.

Іншим важливим заходом є диверсифікація постачальників сировини. Хоча цей підхід може вимагати додаткових організаційних зусиль і витрат, він дозволяє знизити ризик перебоїв у постачанні, що може призвести до зупинки діяльності підприємства. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню стійкості бізнесу та зменшенню ймовірності фінансових втрат.

Маркетингові заходи, зокрема активне використання соціальних мереж, також мають економічне обґрунтування. Витрати на ведення соціальних мереж є відносно невеликими, особливо у порівнянні з традиційними каналами реклами, проте їх ефективність є високою. Вони дозволяють залучати нових клієнтів, підтримувати зв'язок із постійною аудиторією та підвищувати рівень продажів. Таким чином, маркетингові інструменти забезпечують позитивний економічний ефект при мінімальних витратах [36].

Важливим аспектом економічного обґрунтування є також оптимізація витрат. Умови нестабільності змушують підприємства переглядати структуру своїх витрат, зменшувати непотрібні витрати та підвищувати ефективність

використання ресурсів. Це дозволяє зберегти фінансову стабільність підприємства навіть у складних умовах.

Слід зазначити, що оцінка ефективності заходів управління ризиками має свої особливості. На відміну від традиційних інвестиційних проєктів, де ефект може бути чітко вимірний, у сфері ризик-менеджменту результат часто має непрямий характер і проявляється у вигляді запобігання можливим втратам. Тому важливо враховувати не лише прямі економічні показники, але й стратегічні вигоди, такі як підвищення стійкості підприємства, збереження клієнтської бази та покращення репутації.

Узагальнюючи, можна зазначити, що запропоновані заходи мінімізації ризиків для кав'ярні «11.11» є економічно доцільними, оскільки їх впровадження дозволяє зменшити ймовірність значних фінансових втрат, забезпечити стабільність діяльності та підвищити конкурентоспроможність підприємства. В умовах нестабільності такі заходи виступають не лише інструментом управління ризиками, але й важливим фактором довгострокового розвитку бізнесу.

Прогнозування результатів впровадження запропонованих заходів є важливим етапом оцінки їх ефективності, оскільки дозволяє визначити очікуваний вплив на діяльність підприємства у майбутньому. В умовах нестабільності прогнозування набуває особливого значення, адже дає змогу підготуватися до можливих змін зовнішнього середовища та оцінити перспективи розвитку підприємства.

У сучасній економічній практиці прогнозування базується на аналізі поточних тенденцій, оцінці впливу факторів зовнішнього середовища та використанні експертних методів. Для малого бізнесу, зокрема кав'ярень, доцільним є використання сценарного підходу, який передбачає формування декількох варіантів розвитку подій залежно від змін умов функціонування [39].

На основі проведеного аналізу та розроблених заходів можна визначити основні напрями очікуваних результатів для кав'ярні «11.11». Перш за все, впровадження ресурсних заходів, зокрема використання альтернативних джерел енергії та диверсифікація постачання, сприятиме забезпеченню безперервності діяльності підприємства. Це дозволить зменшити втрати доходів, пов'язані з простоєм, та підвищити стабільність функціонування.

Очікується також покращення фінансових показників підприємства. Завдяки оптимізації витрат, контролю ресурсів та впровадженню ефективних управлінських рішень можливе зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності діяльності. Крім того, маркетингові заходи, спрямовані на залучення клієнтів і підвищення їх лояльності, сприятимуть збільшенню обсягів реалізації продукції.

Важливим результатом є також підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних маркетингових інструментів, формування унікального бренду та орієнтація на потреби клієнтів дозволяють зміцнити позиції кав'ярні на ринку навіть у складних умовах. Це створює передумови для довгострокового розвитку підприємства [1].

Крім економічних результатів, слід враховувати і соціальний ефект від впровадження заходів. Кав'ярня «11.11» виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи простір для комунікації та підтримки населення. Підвищення стабільності її діяльності сприяє покращенню психологічного стану клієнтів та зміцненню соціальних зв'язків у громаді.

З метою оцінки прогностичних результатів доцільно виділити такі ключові показники:

- стабільність роботи підприємства;
- рівень доходів;
- обсяг витрат;

- кількість клієнтів;
- рівень лояльності споживачів.

Очікується, що після впровадження запропонованих заходів відбудеться зростання основних показників ефективності діяльності підприємства, зокрема збільшення доходів та зниження рівня ризиків. Водночас зменшиться залежність підприємства від зовнішніх факторів, що є важливим у умовах нестабільності.

Для наочності прогноз результатів впровадження заходів представлено у вигляді діаграми, яка відображає зміну основних показників діяльності підприємства до та після впровадження заходів (див. Додаток Ж).

Таким чином, прогнозування результатів свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на діяльність кав'ярні «11.11». Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства, що є особливо важливим у сучасних умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання магістерської роботи на тему «Управління ризиками в умовах нестабільності: стратегічний підхід до діяльності кав'ярні в прифронтовій зоні (на прикладі кав'ярні 11.11 у м. Херсон)» було досягнуто поставленої мети, яка полягала в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління ризиками в умовах підвищеної невизначеності.

У ході дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних основ управління ризиками, що дозволило визначити сутність ризику як невід'ємної складової підприємницької діяльності, яка виникає в умовах невизначеності та супроводжує процес прийняття управлінських рішень. Було встановлено, що ризик має подвійний характер, поєднуючи як потенційні загрози, так і можливості для розвитку підприємства.

Розглянуті підходи до трактування ризику, його класифікації та методів оцінки створили теоретичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства.

У другому розділі роботи було проведено детальний аналіз діяльності кав'ярні «11.11» у місті Херсон, що функціонує в умовах прифронтової зони. Встановлено, що підприємство має унікальну концепцію, яка базується на символічному значенні дати звільнення міста, що формує сильний емоційний зв'язок із клієнтами та підвищує рівень їх лояльності.

Водночас діяльність кав'ярні характеризується значною залежністю від зовнішнього середовища, що зумовлено воєнними, економічними та соціальними факторами.

Проведений PEST-аналіз дозволив виявити ключові фактори макросередовища, що впливають на діяльність підприємства. Було визначено,

що найбільший негативний вплив мають політичні та економічні фактори, зокрема воєнні дії, нестабільність економіки, зниження доходів населення та інфляційні процеси. Водночас соціальні та технологічні фактори створюють можливості для адаптації бізнесу, зокрема через використання цифрових інструментів та формування лояльної клієнтської бази.

У процесі дослідження було здійснено ідентифікацію основних ризиків діяльності кав'ярні, серед яких найбільш значущими визначено воєнні, економічні, операційні та кадрові ризики. Побудована матриця ризиків дозволила оцінити їх рівень та визначити пріоритетність управління. Встановлено, що найбільш критичними є ризики, пов'язані з безпекою, перебоями електропостачання, зниженням попиту та проблемами постачання.

Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства показав, що кав'ярня «11.11» має значні внутрішні переваги, зокрема унікальну концепцію, високий рівень клієнтоорієнтованості, гнучкість управління та підтримку локальної громади.

Водночас слабкі сторони пов'язані з обмеженістю ресурсів, залежністю від зовнішніх факторів та кадровими труднощами.

Аналіз зовнішніх факторів дозволив визначити можливості розвитку, зокрема зростання підтримки локального бізнесу та використання цифрових технологій, а також загрози, пов'язані з воєнними діями та економічною нестабільністю.

У третьому розділі було обґрунтовано стратегічний підхід до управління ризиками, який базується на принципах системності, адаптивності, безперервності та пріоритетності. Встановлено, що для підприємств, які функціонують у нестабільних умовах, найбільш ефективним є поєднання стратегічного та адаптивного підходів до управління ризиками.

Було визначено основні стратегії реагування на ризики, зокрема уникнення, зниження, передача та прийняття ризику. Для кав'ярні «11.11» найбільш доцільною є стратегія зниження ризиків у поєднанні з адаптивним управлінням, що дозволяє забезпечити гнучкість та оперативність у прийнятті рішень.

У роботі було розроблено комплекс організаційно-управлінських, ресурсних та маркетингових заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків. Зокрема, запропоновано впровадження альтернативних джерел енергії, диверсифікацію постачальників, оптимізацію витрат, активне використання соціальних мереж та формування лояльності клієнтів. Реалізація цих заходів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та зменшити негативний вплив зовнішніх факторів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх доцільність, оскільки витрати на їх впровадження компенсуються за рахунок зниження ризиків та підвищення стабільності діяльності підприємства. Прогноз результатів свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності, зокрема зростання доходів, збільшення кількості клієнтів та підвищення рівня лояльності.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління ризиками є ключовим фактором забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Запропонований стратегічний підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки ризиків, але й створити передумови для розвитку бізнесу навіть у складних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у діяльності підприємств малого бізнесу, що функціонують у

подібних умовах, а також у подальших наукових дослідженнях у сфері управління ризиками.

Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність кав'ярні «11.11» та інших підприємств сфери громадського харчування з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Таким чином, поставлена мета роботи досягнута, а завдання — виконані в повному обсязі, що підтверджує наукову та практичну значущість проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз споживчої поведінки в Україні під час війни. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2025).
2. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 320 с.
3. Бланк І.О. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2005. 600 с.
4. Бойко В.В. Вплив кризових явищ на діяльність підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. С. 45–50.
5. Бондаренко С.В. Методи кількісної оцінки ризиків у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. С. 75–80.
6. Бондаренко С.В. Стратегії управління ризиками в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. С. 88–94.
7. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
8. Внутрішній регламент організації діяльності кав'ярні «11.11». Херсон, 2025. 15 с.
9. Вплив воєнних факторів на економіку України. URL: <https://www.ukrinform.ua> (дата звернення: 19.04.2026).
10. Вплив енергетичної кризи на малий бізнес в Україні. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/money/vpliv-energetichnoi-krizi-na-biznes-2023-12012023-11000> (дата звернення: 27.01.2025).
11. Гончарук Н.П. Фінансове забезпечення діяльності підприємств у воєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 35–40.
12. Грабовий П.Г. Економічний ризик: сутність, методи оцінки та управління. Київ : КНЕУ, 2007. 312 с.

13. Григоренко Л.М. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності : монографія. Харків : ФОП Іванченко І.С., 2023. 280 с.
14. Дорошенко О.О. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 240 с.
15. Іваненко І.С. Оцінка ризиків у системі управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.
16. Іванова Л.В. Управління підприємством у кризових умовах : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 300 с.
17. Ільєнко Н.В. Розвиток малого бізнесу в умовах трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2022. №10. С. 70–75.
18. Інфляційні процеси в Україні у 2023 році. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=inflation2023> (дата звернення: 30.03.2025).
19. Коваленко Н.В. Економічні ризики підприємств у кризових умовах. *Економіка та держава*. 2022. №9. С. 50–55.
20. Коваленко О.В. Управління ризиками в умовах нестабільності економіки : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
21. Коваленко О.В. Управління ризиками підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 300 с.
22. Костенко Т.Д. Оцінка ризиків у системі управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 250 с.
23. Кравченко О.О. Адаптація підприємств до умов воєнної економіки : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 280 с.
24. Кравченко О.О. Антикризове управління підприємством : монографія. Харків : ФОП Іванченко І.С., 2022. 316 с.
25. Кузьмін О.Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 412 с.

26. Левченко О.О. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 260 с.
27. Литвиненко О.М. Методи аналізу та оцінки ризиків у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2022. №38. С. 80–86.
28. Марченко О.С. Ризик-менеджмент підприємства: сучасні підходи та інструменти : навч. посіб. Харків : ФОП Іванченко І.С., 2022. 312 с.
29. Мельник Л.Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 432 с.
30. Мельник Л.Г. Економіка підприємства в умовах нестабільності : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 320 с.
31. Офіційна сторінка кав'ярні «11/11» в Instagram. URL: https://www.instagram.com/kherson_coffee1111/ (дата звернення: 22.03.2025).
32. Офіційна сторінка кав'ярні «11/11» в Threads. URL: https://www.threads.com/@kherson_coffee1111/ (дата звернення: 05.04.2025).
33. Офіційна сторінка кав'ярні «11/11» в TikTok. URL: <https://www.tiktok.com/@kh.coffee.11.11> (дата звернення: 18.02.2025).
34. Офіційний сайт НБУ. Оцінка ризиків в умовах невизначеності. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2025).
35. Петренко Л.М. Економічні ризики підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та держава*. 2023. №5. С. 37–42.
36. Петренко Л.М. Управління ресурсами підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2023. №8. С. 55–60.
37. Петрук О.М. Методичні підходи до ідентифікації ризиків підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 120–125.
38. Посадові інструкції працівників кав'ярні «11.11». Херсон, 2025. 12 с.

39. Прогнозування розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 25.03.2025).
40. Романенко І.В. Соціально-економічні аспекти розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2023. №7. С. 45–50.
41. Савельєва І.В. Трансформація бізнес-моделей підприємств у кризових умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №2. С. 90–96.
42. Савчук В.П. Ризик-менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Львів : Новий Світ 2000, 2022. 300 с.
43. Сидоренко В.М. Організаційні аспекти управління підприємством в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. №46. С. 88–93.
44. Ситник Й.С. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. №45. С. 40–45.
45. Тримати і триматися: як живе Херсон через три роки після деокупації. VGoru. URL: <https://vgoru.org/istoriyi/trimati-i-trimatisia-iak-zive-xerson-cerez-tri-roki-pislia-deokupaciyi> (дата звернення: 11.04.2026).
46. Череп А.В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 328 с.
47. Череп А.В. Економіка підприємства в умовах кризи : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 280 с.
48. Шевченко Н.В. Сучасні підходи до кількісної оцінки економічних ризиків. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 42–47.
49. Шевченко Н.В. Управління ризиками підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 280 с.

50. Як змінилася поведінка споживачів під час війни. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/spojivchi-nastroi-pid-chas-viyni> (дата звернення: 14.04.2026).

51. Як працює бізнес у прифронтових містах України. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/10/702345/> (дата звернення: 09.03.2025).

52. Digital marketing в Україні: тренди та аналітика. URL: <https://ain.ua/2025/01/28/trendi-cifrovogo-marketingu-2025/> (дата звернення: 17.04.2026).

53. Digital-маркетинг в Україні: сучасні тенденції розвитку бізнесу. URL: <https://ain.ua/2026/04/19/13-digital-tech-trendiv-iakim-bude-rinok-v-ukrayini-u-2026-2027-roках/> (дата звернення: 21.03.2025).

54. Digital-маркетинг в Україні: тренди та перспективи розвитку бізнесу. URL: <https://ain.ua/2026/03/21/digital-tech-trends-2026-2027-prezentaciia-doslidzennia/> (дата звернення: 08.02.2025).

ДОДАТОК А

PEST-аналіз макросередовища діяльності кав'ярні «11.11» (м. Херсон)

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу	Вплив (+/-)	Рівень (1-5)	Коментар
Політичні (Р)	Воєнний стан	Обмеження діяльності, нестабільність	—	5	Потреба в адаптації роботи
	Безпекова ситуація	Загроза для життя, можливе закриття	—	5	Зниження відвідуваності
	Державне регулювання	Податкові пільги та обмеження	±	3	Часткова підтримка бізнесу
	Комендантська година	Обмеження часу роботи	—	4	Зменшення доходів
Економічні (Е)	Зниження доходів населення	Падіння купівельної спроможності	—	5	Зменшення попиту
	Інфляція	Зростання цін на ресурси	—	4	Підвищення витрат
	Коливання валют	Подорожчання імпортої кави	—	4	Вплив на собівартість
	Логістичні труднощі	Перебої з постачанням	—	5	Пошук альтернатив
Соціальні (S)	Психоемоційний стан	Потреба у стабільності	+	4	Кав'ярня як місце підтримки
	Міграція населення	Зменшення клієнтів	—	4	Падіння потоку
	Зміна звичок	Попит на дешевші продукти	—	3	Адаптація меню
	Підтримка локального бізнесу	Зростання довіри	+	4	Лояльність клієнтів
Технологічні (Т)	Перебої електроенергії	Зупинка роботи	—	5	Необхідний генератор
	Соцмережі	Канал комунікації	+	5	Основний маркетинг
	Кавове обладнання	Якість продукції	+	4	Конкурентна перевага
	Онлайн-комунікації	Швидкий зв'язок	+	4	Гнучкість

ДОДАТОК Б

Ідентифікація основних ризиків діяльності кав'ярні «11.11» (м. Херсон)

№	Група ризику	Назва ризику	Джерело виникнення	Можливі наслідки	Частота виникнення (1–5)	Сила впливу (1–5)
1	Воєнні	Обстріли та загроза безпеці	Воєнні дії	Призупинення роботи, ризик для життя	5	5
2	Воєнні	Перебої з електроенергією	Пошкодження інфраструктури	Зупинка роботи обладнання	5	5
3	Воєнні	Комендантська година	Державні обмеження	Скорочення робочого часу	4	4
4	Економічні	Зниження доходів населення	Економічна криза	Зменшення попиту	5	5
5	Економічні	Інфляція	Зростання цін	Підвищення витрат	4	4
6	Економічні	Коливання валютного курсу	Макроекономічна нестабільність	Подорожчання кави	4	4
7	Операційні	Перебої з постачанням	Логістичні труднощі	Відсутність продукції	4	5
8	Операційні	Поломка обладнання	Зношеність техніки	Зупинка процесу	3	4
9	Кадрові	Нестача персоналу	Міграція, мобілізація	Зниження якості обслуговування	4	4
10	Кадрові	Вигорання персоналу	Психологічний стрес	Зниження продуктивності	4	3
11	Ринкові	Зниження попиту	Зміна поведінки клієнтів	Падіння доходів	5	4
12	Ринкові	Посилення конкуренції	Інші заклади	Втрата клієнтів	3	3
13	Технологічні	Відсутність інтернету	Технічні проблеми	Порушення комунікації	3	3
14	Репутаційні	Негативні відгуки	Незадоволені клієнти	Втрата іміджу	2	3

ДОДАТОК В

Матриця оцінки ризиків діяльності кав'ярні «11.11» (м. Херсон)

1. Таблиця розрахунку рівня ризиків

№	Назва ризику	Частота (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризиків (F×I)	Категорія ризиків
1	Обстріли та загроза безпеці	5	5	25	Критичний
2	Перебої з електроенергією	5	5	25	Критичний
3	Комендантська година	4	4	16	Високий
4	Зниження доходів населення	5	5	25	Критичний
5	Інфляція	4	4	16	Високий
6	Коливання валютного курсу	4	4	16	Високий
7	Перебої з постачанням	4	5	20	Критичний
8	Поломка обладнання	3	4	12	Середній
9	Нестача персоналу	4	4	16	Високий
10	Вигорання персоналу	4	3	12	Середній
11	Зниження попиту	5	4	20	Критичний
12	Посилення конкуренції	3	3	9	Середній
13	Відсутність інтернету	3	3	9	Середній
14	Негативні відгуки	2	3	6	Низький

2. Матриця ризиків (візуалізація)

Вплив \ Частота	1	2	3	4	5
5 (дуже високий)					1, 2, 4
4 (високий)				3, 5, 6, 9	7, 11
3 (середній)			12, 13	10	
2 (низький)					
1 (дуже низький)					

ДОДАТОК Г

SWOT-аналіз діяльності кав'ярні «11.11» (м. Херсон)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Чітка концепція та унікальна ідентичність бренду (символіка 11.11)	Обмежені фінансові ресурси
Високий рівень клієнтоорієнтованості	Залежність від зовнішніх факторів (електроенергія, постачання)
Лояльна клієнтська база	Обмежений асортимент продукції
Активна присутність у соціальних мережах	Невелика кількість персоналу
Гнучка організаційна структура	Ризик перевантаження працівників
Швидка адаптація до змін	Обмежені можливості масштабування
Локальна прив'язаність і підтримка громади	Відсутність резервних ресурсів
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання підтримки локального бізнесу	Воєнні дії та безпекові ризики
Використання соціальних мереж для просування	Перебої з електроенергією
Розвиток формату «to go»	Зниження доходів населення
Формування спільноти клієнтів	Інфляція та зростання витрат
Оптимізація витрат і процесів	Проблеми з постачанням
Впровадження нових форматів обслуговування	Зменшення кількості клієнтів (міграція)
Підвищення лояльності клієнтів	Посилення конкуренції

ДОДАТОК Д

Вибір стратегій реагування на ризики діяльності кав'ярні «11.11»

(м. Херсон)

№	Назва ризику	Рівень ризику	Обрана стратегія	Заходи реагування
1	Обстріли та загроза безпеці	Критичний	Уникнення / Зниження	Тимчасове закриття під час небезпеки, дотримання безпекових правил
2	Перебої з електроенергією	Критичний	Зниження	Використання генератора, акумуляторів
3	Комендантська година	Високий	Прийняття / Адаптація	Скорочення графіку роботи
4	Зниження доходів населення	Критичний	Зниження	Оптимізація цін, введення бюджетних позицій
5	Інфляція	Високий	Зниження	Контроль витрат, зміна постачальників
6	Коливання валютного курсу	Високий	Зниження	Закупівля альтернативної сировини
7	Перебої з постачанням	Критичний	Зниження	Диверсифікація постачальників
8	Поломка обладнання	Середній	Зниження	Регулярне технічне обслуговування
9	Нестача персоналу	Високий	Зниження	Гнучкий графік, навчання персоналу
10	Вигорання персоналу	Середній	Зниження	Мотивація, оптимізація навантаження
11	Зниження попиту	Критичний	Зниження	Акції, маркетинг у соцмережах
12	Посилення конкуренції	Середній	Зниження	Підвищення якості сервісу
13	Відсутність інтернету	Середній	Прийняття	Альтернативні способи комунікації
14	Негативні відгуки	Низький	Прийняття / Зниження	Робота з клієнтами, покращення сервісу

ДОДАТОК Е

**Ресурсні та маркетингові заходи мінімізації ризиків діяльності
кав'ярні «11.11» (м. Херсон)**

№	Напрям	Захід	Мета впровадження	Очікуваний результат
1	Ресурсний	Використання генератора	Забезпечення безперебійної роботи	Стабільна діяльність при відключеннях
2		Створення запасів сировини	Уникнення перебоїв постачання	Безперервність виробництва
3		Диверсифікація постачальників	Зниження залежності від одного постачальника	Зменшення логістичних ризиків
4		Оптимізація асортименту	Зменшення витрат	Підвищення рентабельності
5		Контроль витрат	Ефективне використання ресурсів	Зниження фінансових ризиків
6		Формування фінансового резерву	Забезпечення стабільності	Покриття непередбачених витрат
7	Маркетинговий	Активне ведення соцмереж	Комунікація з клієнтами	Зростання лояльності
8		Запровадження акцій та знижок	Стимулювання попиту	Збільшення продажів
9		Введення бюджетних позицій	Адаптація до доходів клієнтів	Залучення нових клієнтів
10		Формування бренду локального бізнесу	Підвищення довіри	Зміцнення позицій на ринку
11		Програми лояльності	Утримання клієнтів	Збільшення повторних покупок
12		Формат «to go»	Швидке обслуговування	Збільшення потоку клієнтів

ДОДАТОК Ж

**Прогноз результатів впровадження заходів
у діяльності кав'ярні «11.11»**

1. Таблиця прогнозних показників (до / після впровадження)

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (%)
Стабільність роботи (днів без простою на місяць)	18	26	+44%
Середньомісячний дохід (умовно, грн)	100%	120%	+20%
Рівень витрат	100%	90%	-10%
Кількість клієнтів	100%	115%	+15%
Рівень лояльності клієнтів	100%	130%	+30%

2. Діаграма для візуалізації

