ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра менеджменту

Демченко Марія Миколаївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Ризик менеджмент підприємства

Група: ТУбо-8-21-Б1М(4.6здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

_____ **Демченко М.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник
д-р наук з держ.управління, проф. _____ **Биркович Т.І.**
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Зав. кафедри
д.екон.н., проф. _____ **Каліна І.І.**
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Демченко Марія Миколаївна. Ризик менеджмент підприємства. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі розкрито історію розвитку управління ризиками, його функції та класифікацію, а також процес управління ризиками. Проведено дослідження системи управління ризиками в ТОВ «Епіцентр К», розкрито його середовище функціонування та фінансовий стан. Висвітлено шляхи підвищення ефективності ризик менеджменту на підприємстві, розкрито його вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр К»

Ключові слова: *підприємство, управління, ефективність, ризик менеджмент, ризик, дослідження.*

ABSTRACT

Mariia Demchenko. Enterprise risk management. – Manuscript.

Diploma work in obtaining the educational qualification of "bachelor"- PJSC "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management". - Kyiv, 2026.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and a list of sources used. The work reveals the history of the development of risk management, its functions and classification, as well as the risk management process. A study of the risk management system in Epicenter K LLC was conducted, its operating environment and financial condition were revealed. Ways to improve the effectiveness of risk management at the enterprise were highlighted, and its impact on the activities of Epicenter K LLC was revealed.

Keywords: enterprise, management, efficiency, risk management, risk, research.

ЗМІСТ

ВСТУП……4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ……..8

1.1. Історія розвитку управління ризиками……..8

1.2. Природа ризику, функції та класифікація ризиків на підприємстві……..12

1.3. Особливості процесу управління ризиками…….17

Висновки до розділу 1……29

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «Епіцентр К»……..……..30

2.1. Аналіз галузі та середовище функціонування підприємства ТОВ «Епіцентр К»……..…30

2.2. Діагностика фінансового стану ТОВ «Епіцентр К»……..…44

2.3. Аналіз ефективності застосованих інструментів управління ризиками на підприємстві……52

Висновки до розділу 2……..……70

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ……..……72

3.1. Альтернативні заходи покращення процесів управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К».....72

3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів та вплив впровадження системи ризик менеджменту на діяльність підприємства…..79

Висновки до розділу 3……..92

ВИСНОВОК ……94

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……....98

ДОДАТКИ……...105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління ризиками є важливою частиною стратегічного управління для будь-якого підприємства, оскільки невизначеність та постійні зміни зовнішнього середовища вимагають від підприємств адаптації та підготовки до непередбачених обставин. Управління ризиками підприємницької діяльності має на меті забезпечити організаційну стабільність, підвищення ефективності та конкурентоспроможності шляхом своєчасного виявлення, оцінки та мінімізації потенційних загроз.

Сучасна економіка розглядає ризик як можливу подію з можливими позитивними, нейтральними або негативними наслідками. Підприємці, що займаються виробництвом, торгівлею та фінансами, стикаються з невизначеністю та ризиком.

Водночас їхня головна мета – організувати виробництво для отримання певного прибутку за найменших можливих витрат. Ключем до оцінки ризику підприємства є виявлення та прогнозування збитків, які підприємство може зазнати під час здійснення господарської діяльності. Управління ризиками є ефективним інструментом боротьби зі змінами в економічному середовищі підприємства. Воно визначається як серія комплексних управлінських заходів, спрямованих на виявлення, аналіз та контроль ризиків [15].

Метою управління ризиками в економічній сфері є підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом захисту їх від впливу чистого ризику.

Важливість цієї теми випливає зі стрімкого розвитку економіки та технологій, а також постійних змін світових тенденцій, які вимагають від підприємств постійно реагувати на нові виклики та загрози. Ділова діяльність за своєю суттю сповнена невизначеності та ризику, що включає багато факторів, які можуть створювати можливості або загрози для розвитку підприємства.

Однак, якщо ці ризики належним чином не оцінюються та не створена

ефективна система управління ризиками, підприємства можуть зіткнутися з серйозними фінансовими, репутаційними або юридичними проблемами. З цієї причини управління ризиками стало важливою частиною стратегії успіху більшості підприємств (незалежно від розміру).

Оскільки ризик є невід'ємною частиною ділової діяльності, завданням сучасного менеджменту є пошук ефективних способів його зменшення, мінімізації або навіть використання. Це вимагає не лише від керівників підприємств теоретичних знань про природу ризику, але й володіння практичними навичками використання різних методів та інструментів управління ризиками.

У цьому контексті дослідження з цієї теми мають велике значення, оскільки ефективне управління ризиками може стати важливою перевагою в ринковій конкуренції та допомогти підприємствам досягти сталого розвитку навіть у нестабільному середовищі [3].

Системи управління ризиками підприємств у різних галузях є унікальними, залежно від розміру, галузі, структури та стратегії підприємства. Водночас, основні принципи прийняття рішень з управління ризиками залишаються незмінними, включаючи запобігання ризикам, оцінку, планування та моніторинг.

Крім того, важливими факторами також є постійне вдосконалення механізмів управління, використання новітніх методів та інструментів для зниження рівня ризиків, а також швидке реагування на зміни навколишнього середовища.

У 1970-х та 80-х роках управління ризиками стало невід'ємною частиною корпоративного управління в багатьох розвинених країнах. Узагальнення світового досвіду управління ризиками відображено у формулюванні низки національних, галузевих та міжнародних стандартів. Наукові дослідження з питань управління ризиками дали численні результати, зокрема роботи вітчизняних та міжнародних вчених, таких як: В.В. Вітлинський [12], В.М. Гранатуров [17], О.Л. Устенко, І.Ю. Івченко [26], О.І.

Ястремський [66], А.Д. Штефанич, А.П. Альгін, Г.Б. Кляйнер, І.Т. Балабанов, С.М. Ілляшенко, Л.І. Донець [20], Г.В. Чернова, В.В. Глущенко, М.В. Хохлова [60], О.С. Шапкіна, М. Маккарті, Т. Флінн та інші.

Метою цього дослідження є вивчення характеристик існуючих методів управління ризиками, що використовуються підприємствами на українському ринку, а також факторів, факторів впливу та показників, що впливають на формування ризикових умов в діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі **завдання**:

- визначити, ознайомитися та диференціювати всі відповідні терміни, їх природу та походження; дослідити теоретичну основу системи управління ризиками підприємства;

- проаналізувати галузеву, економічну та управлінську діяльність підприємства; визначити ключові показники, пов'язані з потенційними ризиками;

- визначити методи, які допоможуть підприємству підтримувати стабільність та пом'якшувати вплив потенційних ризиків;

- запропонувати рішення для підвищення ефективності управління підприємством.

Предметом цього дослідження є система ризиків, що впливає на фінансово-господарську діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Зміст дослідження включає методи, інструменти та стратегії управління ризиками, або управління ризиками, способи запобігання негативному впливу потенційних ризиків, а також аналіз впливу цих ризиків на ефективність бізнес-процесів та загальну корпоративну діяльність [5].

Методи дослідження включають комплексний аналіз теоретичної літератури, емпіричні дослідження, засновані на аналізі фінансово-операційної діяльності компанії, а також використання статистичних, економетричних та стратегічних методів для оцінки ефективності ризиків та застосованих інструментів управління ризиками.

Крім того, дослідження зосереджено на аналізі зарубіжного досвіду

управління ризиками з метою пошуку найкращих рішень для українських підприємств в умовах економічної глобалізації та загострення ринкової конкуренції.

Інформаційну базу цього дослідження складають наукові публікації, навчально-методичні праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне українське законодавство та нормативні акти, статистичні дані, а також дані фінансової та управлінської звітності суб'єктів дослідження.

Наукова інновація цього дослідження полягає у застосуванні існуючих теоретичних моделей управління ризиками до конкретних обставин діяльності українських корпорацій та запропонованні практичних пропозицій щодо вдосконалення стратегій управління корпоративними ризиками. Ці пропозиції також мають довідкову цінність для інших підприємств з аналогічними умовами діяльності та допомагають підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку [33].

Структура та обсяг роботи: кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновок та список використаної літератури, загальним обсягом 106 сторінок, з яких 91 сторінка – це основний текст.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1.1. Історія розвитку управління ризиками

Поняття ризику має довгу історію; можна сказати, що його поява майже одночасно з появою людства. Однак самостійні дослідження ризику та його управління відбулися набагато пізніше. Лише після переживання певних етапів розвитку людства та зміни ставлення до майбутнього люди змогли зрозуміти та сформувати поняття «ризик».

Перший крок у науковому вивченні ризику було зроблено після винаходу теорії ймовірностей. Згодом спроби аналізу азартних ігор за допомогою ймовірнісних факторів стали передумовою та відправною точкою для теоретичних досліджень в управлінні ризиками. Тому в 17 столітті французькі математики П'єр де Ферма та Блез Паскаль стали піонерами теорії ймовірностей, зробивши свої перші кроки на прикладі гри в кості. Саме поява теорії ймовірностей та комбінаторики стимулювала поглиблені дослідження теорії ризику та страхування.

В економіці 20 століття піонерами дослідження ризику були американський економіст Френк Хайнеманн Найт та британський економіст Джон Мейнард Кейнс. Їхні публікації 1921 року, «Ризик, невизначеність і прибуток» та «Теорія ймовірності», є новаторськими працями в цій галузі.

Теорія рішень зробила значний внесок у розвиток теорії управління ризиками. У 1926 році угорсько-американський математик Джон фон Нейман опублікував роботу з теорії ігор та стратегії. Основним аргументом цієї роботи було те, що іноді зменшення або уникнення витрат може бути важливішим, ніж отримання або збільшення прибутку.

У 1952 році американський економіст Гаррі Макс Марковіц (який, до речі, отримав Нобелівську премію з економіки за внесок у фінансову економіку) математично продемонстрував та вивів функцію зв'язку між очікуваною прибутковістю та ступенем ризику. Його головним аргументом та

висновком на той час було те, що диверсифікація може значно зменшити відхилення між фактичною та очікуваною прибутковістю [6].

Пізніше, після 1955 року, з'явилася зовсім інша концепція – «управління ризиками». Одночасно з'явилися численні наукові публікації, які демонстрували необхідність перенесення фокусу зі страхування ризиків на управління ризиками.

Ще в 1973 році американські економісти Фішер Блек та Майрон Семюел Шоулз опублікували працю «Оцінка опціонів та комерційних облігацій», яка математично описала моделі оцінки опціонів, ставши теоретичною основою для оцінки та управління ринковим ризиком.

Роком пізніше, у 1974 році, шведський експерт з управління ризиками Густав Гамільтон запропонував теорію циклу управління ризиками, яка вперше продемонструвала взаємозв'язки та взаємодію між усіма елементами в процесі управління ризиками, візуально представивши цей процес у вигляді кола управління ризиками. У 1970-х роках економічна спільнота накопичила багатство теоретичних досягнень у галузі управління ризиками.

Вже в 1975 році з'явилася перша партія компаній, основним бізнесом яких була ідентифікація та управління ризиками.

Наприкінці 1980-х років Дж.П. Морган у Сполучених Штатах розробив показник для вимірювання вартості ризику банку. Цей показник називається Value at Risk (VaR), який виражається в грошовому еквіваленті як сума очікуваних збитків, що не перевищить протягом певного періоду за певної ймовірності.

До середини 1990-х років управління ризиками почало формуватися в його сучасному вигляді. Модель управління ризиками перейшла від «децентралізованої моделі» (де кожен відділ компанії керує своїми конкретними ризиками та відповідає за них) до «інтегрованої моделі» (де вище керівництво координує та оцінює управління ризиками та вважає його невід'ємною частиною роботи кожного співробітника) [14].

Розвиток управління ризиками в Україні був зовсім іншим. Це неважко

зрозуміти, оскільки Радянський Союз на той час запровадив командно-адміністративну систему управління економікою. У Радянському Союзі керівники корпорацій не могли самостійно ставити цілі та комплексно контролювати ризики, оскільки економічні плани формулювалися вищим державним органом влади.

Тому оцінка менеджерами компаній ризиків власної господарської діяльності була дуже вузькою, часто обмежуючись загальними ризиками, такими як невиконання запланованих обсягів або недостатні поставки.

Значна відповідальність за прийняття рішень лежить на найвищому рівні влади в республіці чи союзі. Тим не менш, деякі спроби пом'якшити ризики з'явилися в управлінні бізнесом. Наприклад, у 1979 році угорські економісти на чолі з Т. Бачкою та Д. Месеном опублікували «Економічний ризик та його вимірювання», одну з найперших робіт у соціалістичній країні, присвячених саме цьому питанню.

У 1990-х роках, з розпадом Радянського Союзу та переходом нових незалежних держав до ринкової економіки, на пострадянському просторі, зокрема в Україні, значно зросла увага до управління ризиками.

Наразі розвиток вітчизняного управління ризиками відстає. Спостерігається нестача професійних талантів та недостатній теоретичний і практичний досвід.

Фактично, оцінка ризиків, тобто математична оцінка ризику, застосовується переважно в банківській та страховій галузях. Використання цього інструменту є недостатнім на інших підприємствах та на національному рівні.

Діяльність з управління ризиками на національному рівні переважно включає: розробку заходів щодо запобігання та контролю внутрішнього та зовнішнього середовища з метою уникнення його несприятливих наслідків; мінімізацію потенційних негативних наслідків; та отримання певного рівня інформації про вплив ризиків на основі управлінського досвіду для уникнення збитків та прогнозування майбутніх ситуацій.

Якщо підсумувати процес розробки управління ризиками, можна виділити відмінності між новими методами управління ризиками та традиційними методами: управління ризиками є безперервним процесом; управління ризиками координується вищим керівництвом підприємств; а сфера аналізу ризиків є широкою [8].

Поняття «управління ризиками» постійно змінюється та доповнюється. З розвитком науковці та економісти по-різному тлумачать це поняття. Нижче наведено тлумачення цього поняття вітчизняними вченими.

К.В. Балдин тлумачить «управління ризиками» як низку заходів, спрямованих на мінімізацію ризику. Однак він не досліджував причини ризику та не аналізував фактори, що призводять до ризику.

Андрєєва Т.Є. та Петровська Т.Є. у своїх дослідженнях обмежили сферу управління ризиками фінансовими ризиками. Такий підхід суттєво обмежує та звужує функцію управління ризиками [2].

Старостіна А.О. розглядала управління ризиками як корпоративне управління, виділяючи його на конкретні процедури аналізу та оцінки ризику та відповідні методи управління ризиками [58].

Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г.І. ввели у своє тлумачення «управління ризиками» прогностичну функцію для зменшення витрат, спричинених негативним впливом ризику [11].

Мостенська Т.Л. та Скопенко Н.С. провели комплексне дослідження процесу управління ризиками, визначивши методи зменшення негативного впливу ризику на корпоративну діяльність або максимального уникнення ризику [41].

Донець Л.І. розглядала управління ризиками як предмет корпоративних досліджень. У зв'язку з цим необхідний комплексний аналіз корпоративної діяльності для виявлення «вузьких місць» в управлінні, які можуть призвести до ризику [20].

Куташенко М.В. наголошував на причинно-наслідкових зв'язках між різними видами ризиків у підприємницькій діяльності.

Лук'янова В.В. та Головач Т. у своїй роботі наголошували на необхідності комплексного охоплення всіх ризиків у підприємницькій діяльності та на способах мінімізації негативного впливу ризиків до оптимального рівня [36].

Івченко І.Ю. розумів «управління ризиками» як прогностичну функцію, що визначала сукупність методів та заходів для своєчасного виявлення ризиків та мінімізації їх негативного впливу [26].

До кінця XX століття розвиток процесів прийняття рішень призвів до виділення «управління ризиками» в самостійну галузь економічних досліджень. Тобто настав час відокремити цю діяльність від підприємницької діяльності та застосувати системний підхід до аналізу всіх взаємозв'язків в управлінні бізнес-процесами організації.

Розвиток систематичного та комплексного управління ризиками приніс користь промисловим підприємствам, які усвідомили важливість цього підходу та були основними користувачами методик та методів «управління ризиками» на той час.

1.2. Природа ризику, функції та класифікація ризиків на підприємстві

Управління ризиками вимагає комплексного підходу. Щоб зрозуміти всі аспекти цього процесу, важливо спочатку встановити теоретичну основу управління ризиками.

Словник Вебстера визначає ризик як «небезпеку, можливість збитків», визначення, яке повністю узгоджується з розумінням бізнес-ризику.

Більшість визначень ризику в економіці зводяться до невизначеності джерел та можливих наслідків ризику в бізнес-діяльності.

Визначення бізнес-ризику охоплює всі види ризиків, які негативно впливають на діяльність компанії та не пов'язані з власними помилковими оцінками компанії. Такі ризики можуть бути пов'язані з поведінкою

конкурентів, постачальників тощо [7].

За словами академіка Ю. К. Толстого, для підприємств є розумним нести високі фінансові зобов'язання. Він також зазначив, що всі, хто займається підприємницькою діяльністю з метою отримання прибутку, повинні нести ризики, пов'язані з такою діяльністю.

Професор Г. К. Матвєєв дотримується іншої точки зору з цього питання. Він вважає, що для підприємців є нерозумним нести такі високі фінансові зобов'язання, оскільки без прибутку неможливо досягти жодного покращення, а страхування відповідальності за комерційні ризики ще недостатньо розвинене.

З точки зору підприємця, ризик цілком розглядається як негативне явище, яке необхідно мінімізувати та максимально уникати. Однак вчені та дослідники вважають, що загалом ризик має позитивний вплив на економічну систему.

В економічній літературі розрізняють такі функції ризику:

1. Інноваційний ризик: це стосується пошуку нетрадиційних рішень економічних проблем.

2. Регуляторний ризик: ця функція стимулює економічну активність і поділяється на конструктивний та деструктивний типи.

3. Конструктивний ризик: у процесі вирішення економічних проблем ризик виступає каталізатором, допомагаючи приймати інноваційні та нетрадиційні рішення.

4. Деструктивний ризик: за відсутності повної інформації або аналізу потенційних наслідків можуть прийматися нерозумні рішення, навіть ті, що мають авантюрний характер.

5. Захисний ризик: це стосується пошуку способів для підприємців пом'якшити збитки. Він поділяється на соціально-правовий ризик (юридична легітимність ризику) та історично успадкований ризик (створення резервів та запасів).

6. Аналітичний ризик: це стосується необхідності для підприємців

аналізувати всі альтернативи, перш ніж приймати рішення, які дають вищу прибутковість та нижчі ризики. У простих випадках можна спиратися на власний досвід або запозичений досвід; у складних випадках можна використовувати аналітичні методи для проведення розширеного аналізу.

У процесі ведення господарської діяльності підприємці стикаються з різноманітними ризиками. Для ефективного вирішення цих ризиків та вибору найкращих стратегій важливо правильно їх ідентифікувати та класифікувати [15].

Будь-яка класифікація, включаючи класифікацію ризиків, являє собою систематичну організацію всіх подій на основі певних характеристик та критеріїв. Як правило, ризики взаємопов'язані та спільно впливають на діяльність компанії; коли один ризик змінюється, це часто впливає і на інші ризики.

У сучасній класифікації ризиків їх пов'язують такі критерії та характеристики:

- час виникнення;
- характер ризику;
- джерело ризику;
- основні фактори, що призводять до ризику;
- наслідки ризику.

За часом виникнення ризики можна класифікувати на ретроспективні (ті, що виникли до досліджуваного періоду), поточні ризики (ті, що існують на досліджуваний період) та очікувані ризики (ті, що можуть виникнути в майбутньому).

Ретроспективний аналіз ризиків допомагає знайти шляхи вирішення поточних та очікуваних ризиків. Вивчаючи поточні ризики та знаходячи нові способи їх вирішення, можна зменшити або уникнути подібних очікуваних ризиків.

Виходячи з характеру розглянутих факторів, ризики можна класифікувати на зовнішні та внутрішні:

1) Зовнішні ризики – це ті, що безпосередньо не пов'язані з діяльністю компанії, але виникають із зовнішнього середовища. Вони пов'язані з поведінкою та діяльністю зовнішнього середовища, такого як покупці, конкуренти, постачальники, соціальні, політичні, економічні та демографічні умови.

2) Внутрішні ризики – це ті, що безпосередньо пов'язані з власною діяльністю компанії та виникають із внутрішнього середовища компанії. Ці ризики відрізняються від зовнішніх ризиків тим, що компанія має можливість впливати на них. На такі ризики впливає низка факторів, таких як маркетингові стратегії компанії, ділова діяльність керівництва та технологічне обладнання компанії [16].

Залежно від їхнього джерела, економічні ризики можна класифікувати таким чином:

1) ризики економічної діяльності.

2) ризики, пов'язані з особистостю керівництва.

3) ризики політичної ситуації.

4) ризики стихійних лих.

Залежно від факторів джерела, ризики в основному поділяються на дві категорії:

1) політичні ризики. Ці ризики пов'язані з непередбаченими обставинами у внутрішньому законодавстві країни та політичному середовищі (наприклад, закриття кордонів, зміни в митній та податковій політиці).

2) економічні (бізнес-ризики). Ці ризики спричинені негативними змінами в економіці компанії або країни (наприклад, зміни ринкових умов, зміни в управлінні, дисбаланс ліквідності).

Виходячи з наслідків ризиків, ризики можна розділити на чисті ризики та спекулятивні ризики:

1) чисті ризики (прості, статичні ризики): після їх виникнення вони майже завжди призводять до збитків або відсутності результатів для підприємницької діяльності. До цих ризиків належать стихійні лиха, аварії,

військові операції тощо. Їх можна розділити на транспортні ризики, політичні ризики, екологічні ризики та природні ризики.

2) спекулятивні ризики (динамічні, бізнес-ризики): їхні результати можуть відхилятися від очікуваних, маючи як негативні, так і позитивні наслідки. Причини цих ризиків включають коливання обмінного курсу, зміни податкового законодавства, зміни ринкових умов тощо.

Ризики також можна класифікувати за сферами бізнесу. Ця класифікація враховує сфери, де можуть виникати ризики:

1) виробництво: ризики, що виникають під час виробничого процесу, такі як втрата робочого часу, зниження ефективності виробництва, зупинки тощо.

2) бізнес (маркетинг, продажі): ризики, пов'язані з потенційними збитками, які можуть виникнути під час процесу продажу продукції та у взаємодії з партнерами та підрядниками, пов'язаних зі продажами. Причини можуть включати: зниження продажів через зниження попиту, зростання конкуренції; запровадження тарифів тощо [21].

3) фінансовий ризик: цей тип ризику пов'язаний з можливістю втрати фінансових ресурсів або можливістю того, що компанія не зможе виконати або затримає виконання своїх фінансових зобов'язань. Причини цього ризику можуть включати: інфляцію, коливання валютних курсів та знецінення інвестиційних портфелів та фінансових активів.

4) страховий ризик: цей тип ризику пов'язаний зі страховими випадками, за які страхова компанія повинна виплачувати страхові відшкодування. Цей тип ризику може призвести до збитків через низьку ефективність страхування.

Причини цього типу ризику можуть включати: неправильний вибір тарифів премій та франшиз, а також неправильний вибір методів страхування.

За характером наслідків ризики можна класифікувати таким чином:

- ризики, що підлягають досконалості. Ці ризики не впливають на доцільність діяльності фірми, і діяльність фірми все ще може зберігати свою

економічну життєздатність. Найсерйознішим наслідком цих ризиків може бути зниження прибутку компанії;

- критичні ризики. Ці ризики можуть призвести до економічних втрат для фірми;

- катастрофічні ризики. Ці ризики можуть призвести до збитків, що перевищують капітал фірми, тому фірма може компенсувати збитки шляхом залучення зовнішнього фінансування, або це може призвести до банкрутства.

До критичних ризиків також належать ризики великих екологічних катастроф та ризики, що безпосередньо загрожують особистій безпеці [21].

Насправді існує багато способів класифікації ризиків залежно від конкретних обставин діяльності фірми.

Насамкінець, слід зазначити, що класифікація ризиків дозволяє компаніям проводити ефективне управління ризиками. Адже перед прийняттям рішень щодо управління ризиками необхідно мати необхідні теоретичні знання, вміти правильно ідентифікувати потенційні ризики та розуміти методи боротьби з ризиками або зменшення їхнього впливу..

1.3. Особливості процесу управління ризиками

Будь-яка діяльність, включаючи підприємництво, пов'язана з ризиком. Високоризикована економічна діяльність часто приносить високі прибутки. Ліміти ризику операцій повинні бути ретельно розраховані. У підприємницькій діяльності помилки та збитки завжди неминучі. Важливо не боятися цих ситуацій, а вчитися на них, уникати повторення тих самих помилок та постійно коригувати стратегії для максимізації прибутку.

Керівники компаній, відповідальні за управління ризиками, повинні знаходити більше способів зниження ризиків, спричинених різкими коливаннями ринку, забезпечувати, щоб усі ризики знаходилися в межах прийнятних значень, але ніколи не спричиняли катастрофічних наслідків для

компанії. Тому систематичне та комплексне вдосконалення управління ризиками має бути високо цінованим. Корпоративне управління ризиками – це система управління ризиками, яка включає стратегію та тактику управлінських дій [33].

Стратегія управління стосується напрямку та методів, що використовуються для досягнення заздалегідь визначених цілей. Конкретні методи повинні відповідати набору правил та міркувань для прийняття правильних рішень. За допомогою стратегії ми можемо зосередитися на дослідженні кількох рішень, які відповідають основним ідеям стратегії, а невідповідні варіанти усуваються. Після досягнення заздалегідь визначених цілей стратегії «ротуються», оскільки інші завдання вимагають інших стратегій.

Тактика стосується серії конкретних кроків, що здійснюються за певних умов для досягнення заздалегідь визначених цілей. Тактика управління стосується вибору найбільш підходящого рішення з точки зору управління в конкретному управлінському контексті (іноді навіть кризовій ситуації).

Під час оцінки бізнес-ризику основна увага приділяється аналізу та прогнозуванню потенційних втрат ресурсів під час здійснення господарської діяльності. Це стосується не витрат ресурсів, спричинених характером самої господарської діяльності, а скоріше потенційних втрат, які спочатку є непередбаченими (випадковими), але виникають через відхилення від плану в реальних операціях.

Для оцінки ймовірності збитків, спричинених розвитком подій у непередбачуваних сценаріях, необхідно розуміти всі види збитків, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, та вміти кількісно визначати та/або оцінювати їх ймовірності.

Крім того, особливо важливо кількісно визначати та узагальнювати кожен тип збитків, але, на жаль, це не завжди можливо. Слід зазначити, що випадковий розвиток подій, що впливають на хід та результати підприємницької діяльності, може призвести до таких збитків, як збільшення

витрат на ресурси та зниження кінцевих результатів [48].

Це також може призвести до перерозподілу вартості ресурсів (збільшення вартості одного ресурсу та зменшення вартості іншого), що означає, що хоча вартість одних ресурсів зростає, вартість інших може зменшитися. Це може статися, якщо відбудеться випадкова подія.

Якщо фактор має подвійний вплив на кінцевий результат діяльності – як несприятливий, так і корисний – тоді обидва впливи необхідно враховувати під час оцінки ризику. Іншими словами, під час визначення загального потенційного збитку, прибутки, отримані в результаті перерозподілу ресурсів, необхідно відняти від розрахункового збитку.

Нижче наведено основні методи зниження рівня ризику.

1. Диверсифікація. Цей процес спрямований на розподіл інвестицій між різними, не пов'язаними між собою інвестиційними цілями (бізнесами). Метою є зменшення ризику та потенційних збитків. Тому диверсифікація інвестицій між різними, незалежними типами бізнесу може знизити рівень ризику та збільшити ймовірність досягнення очікуваної прибутковості (наприклад, купівля акцій десяти різних компаній замість однієї може зменшити ризик у десять разів та збільшити ймовірність досягнення очікуваної прибутковості в десять разів). Диверсифікація може відображатися на ринках збуту, бізнес-діяльності, постачальниках та інших сферах.

2. 2. Отримання додаткової інформації – це ще один спосіб зменшення ризику. Інформація – це дуже цінний ресурс. Зрештою, ступінь ризику в рішенні та точність прогнозу залежать від повноти та достовірності інформації.

3. Обмеження. Це стосується встановлення лімітів (значень) на продажі, витрати, кредит тощо. Компанії використовують цей метод під час визначення капітальних інвестицій, продажу товарів у кредит, надання позик тощо. Одним із найпоширеніших методів управління ризиками є страхування ризиків, яке перетворює потенційно значні випадкові майбутні збитки на відносно невеликі постійні витрати [49].

Цей метод досягає своєї мети шляхом передачі ризику страховій компанії. Ризики, які можуть негативно вплинути на фінансові показники господарської діяльності, численні та іноді важко передбачити. Тому страхування стало універсально ефективним засобом захисту корпоративних активів. Суть страхування полягає у зменшенні власних витрат компанії на компенсацію збитків шляхом передачі відповідальності страховій компанії.

Цей метод підходить у таких ситуаціях:

- ймовірність виникнення ризику та ймовірність збитків, що виникли в результаті нього, низька, але потенційні збитки можуть бути великими. Це не пов'язано з кількістю ризиків (одиничних чи кількох ризиків) або їх неоднорідністю чи однорідністю;

- ймовірність виникнення ризику та ймовірність збитків, що виникли в результаті нього, висока, але потенційні збитки можуть бути невеликими. Страхування також є доцільним у цьому випадку, якщо ризики неоднорідні або однорідні та численні. Звичайно, компанія може сама нести такі ризики, оскільки потенційна сума збитків невелика, але велика кількість таких, здавалося б, незначних подій може накопичуватися та спричиняти значні збитки, тому в цьому випадку страхування є мудрим кроком. Коли масштаб ризиків великий, а їхня природа схожа, компанія може використовувати самострахування.

4. Уникнення ризику. Прикладом такого підходу є припинення виробництва певного типу продукції, вихід з бізнесу з такими ризиками та вибір нового бізнесу, де таких ризиків ще немає. Компанії, які застосовують цей підхід, більше зосереджуються на уникненні ризику, ніж на прибутку. Цей підхід до управління ризиками є найефективнішим, коли високі як ймовірність збитків (реалізації ризику), так і потенційний розмір збитків.

У цьому випадку єдиним життєздатним найкращим варіантом є запобігання виникненню ризику. Цей підхід застосовується як до одиничних та однорідних ризиків, так і до множинних та неоднорідних ризиків, оскільки незалежно від кількості ризиків та значень їх конкретних параметрів, розмір

збитків, які може зазнати компанія, все ще невеликий і небажаний. Наприклад, компанія не прийме замовлення, якщо умови страхування нового металургійного заводу будуть неприйнятними. Або хімічна компанія може відмовитися використовувати певні добрива, якщо виникнуть непередбачені побічні ефекти [27].

5. Підхід, що базується на прийнятті ризику. Цей підхід спрямований на використання власних фінансових ресурсів компанії для зменшення збитків. Прийняття ризику тут включає як планові, так і незаплановані ризики. Незаплановані ризики стосуються ризиків, щодо яких керівництво не впевнене або не може їх ідентифікувати.

Цей підхід є доцільним, коли: збитки трапляються рідко; і потенційні збитки невеликі, оскільки їх можна покрити поточним грошовим потоком.

Якщо існує безліч однорідних або неоднорідних ризиків, компанія може обрати:

- якщо стратегія компанії дозволяє, вона повинна взяти на себе ризики незалежно від їх кількості;
- якщо фінансові можливості та стратегія компанії не дозволяють їй взяти на себе ризики, вона повинна передати ризики іншим суб'єктам господарювання;
- якщо кількість ризиків невелика, і вони є дуже однорідними або неоднорідними, компанія може взяти на себе їх, оскільки ці ризики мають мінімальний вплив на фінансові перспективи компанії.

Цей підхід до управління ризиками часто використовується, оскільки в багатьох випадках збитки є незначними та можуть бути поглинені компанією.

6. Метод запобігання збиткам. Цей метод управління ризиками означає, що необхідно вжити заходів для зменшення ймовірності виникнення збитків.

Цей метод застосовується в таких ситуаціях:

- коли ймовірність виникнення збитків висока, цей метод спрямований на зменшення ймовірності виникнення збитків через реалізацію ризику;

- коли потенційні збитки невеликі (у цьому випадку слід використовувати метод уникнення ризику. Коли потенційні збитки великі, а ймовірність реалізації ризику висока, метод уникнення ризику є доцільним). Ризик може бути великим окремим ризиком, або це може бути однорідний чи неоднорідний ризик.

7. Методи зменшення масштабу збитків. Незважаючи на зусилля компанії щодо зменшення ризику, деякі збитки все ж можуть виникнути у фінансовій діяльності компанії. Для зменшення таких ризиків можна використовувати методи зменшення масштабу збитків.

Суть цього методу полягає у вживанні заходів для зменшення масштабу можливих збитків. Цей метод застосовується в таких ситуаціях:

- можливість зазнати значних збитків;

- можливість або ймовірність виникнення збитків низька (у цьому випадку слід використовувати метод уникнення ризику; коли потенційні збитки значні, а ймовірність виникнення ризику висока, метод уникнення ризику є доцільним).

Для мінімізації збитків діяльність компанії спрямована на максимально можливе зменшення негативного впливу збитків.

8. Самострахування. Суть цього підходу до управління ризиками полягає у створенні власного страхового фонду для покриття збитків, подібного за моделлю до фондів страхових та перестрахувальних компаній.

Відмінність між самострахуванням та прийняттям ризику полягає в тому, що компанія бере на себе велику кількість однорідного ризику. Самострахування дозволяє компанії накопичувати велику кількість однорідного ризику, щоб точно прогнозувати розмір збитків. Однак слід зазначити, що джерело страхових коштів створюється в межах одного підприємства, переважно в межах промислових фінансових груп або промислових груп [31].

Основним механізмом реалізації самострахування є створення спеціалізованої страхової компанії. Фінансовий механізм, що дозволяє

створювати фонди для покриття збитків, є припущення самострахування.

Спеціалізована страхова компанія – це страхова компанія, якій доручено забезпечувати страхування ризиків усієї групи. Вони входять до складу промислових фінансових груп, які є членами нестрахових організаційних груп.

Виходячи з вищезазначеного, до найпоширеніших методів управління ризиками належать:

- Страхування;
- Самострахування;
- Запобігання збиткам;
- Зменшення збитків;
- Уникнення або відмова від ризику;
- Прийняття ризику;
- Процеси управління ризиками;
- Методології оцінки рівня ризику компанії.

Суть ризику полягає у сприйнятті небезпеки, загрози, невизначеності, ненадійності, можливості та збитків. В економічній літературі було зроблено численні спроби теоретично визначити поняття ризику. Найбільш послідовною є думка, що ризик – це, перш за все, невизначеність.

Успіх бізнесу, установи чи організації залежить від точності всіх розрахунків ризику.

Невизначеність може виникнути в будь-якій соціально-економічній ситуації, якщо причинно-наслідкові зв'язки між основними елементами економічної діяльності або процесами соціального життя неможливо визначити заздалегідь.

Невизначеність виникає з нашої нездатності передбачити кінцевий результат; зокрема, результат може відповідати очікуванням, бути кращим за очікуваний або гіршим за очікуваний.

Під невизначеністю кінцевий результат можна лише наближено оцінити, вибравши потенційно можливе значення. Як правило, ця невизначеність

виникає із суб'єктивного сприйняття реальності. На відміну від поняття невизначеності, поняття ризику має практичну прикладну цінність, і тому його зміст має бути об'єктивно визначений [63].

Тому нам потрібно перейти від суб'єктивно сприйнятої невизначеності та випадковості до об'єктивного поняття ризику, заснованого на цьому. Єдиний спосіб досягти цього зсуву - кількісно оцінити невизначеність (випадковість) та призначити їй реальне значення. Таким чином, ризиком вважається лише кількісно вимірювана невизначеність.

Найточнішу кількісну оцінку невизначеності можна отримати, розрахувавши ймовірність її виникнення. Ця ймовірність характеризується включенням двох додаткових факторів як суттєвих компонентів загальної оцінки: частоти події в певному місці та часі; та величини збитків, тобто абсолютного значення негативного відхилення між фактичним результатом та очікуваним значенням.

Отже, показники ризику включають не лише ймовірність виникнення невизначеної (випадкової) події, але й ймовірність негативного результату.

Концепція кількісної оцінки ризику ґрунтується на тому факті, що невизначеність можна розділити на дві категорії.

Статистична невизначеність стосується невизначених подій, частоту виникнення яких можна визначити за допомогою статистики, моделювання, моделювання та експериментів. Якщо доступна достатня кількість спостережень за частотою, ці результати можна вважати наближеннями ймовірності події. Вона визначається відносною частотою на основі фактичних даних.

Нестатистична невизначеність стосується подій, які привертають нашу увагу, рідко повторюються або є абсолютно неспостережуваними та можуть відбутися лише в майбутньому.

У таких випадках використовується суб'єктивна ймовірність, тобто експертні оцінки їх значень. Поняття суб'єктивної ймовірності базується не на статистичній частоті події, а на впевненості експерта у настанні події.

Методологічною основою аналізу ризиків інвестиційного проекту є перетворення вихідних даних на очікувані значення випадкових величин з відомими розподілами ймовірностей.

Математичний інструментарій, що використовується в цьому методі, буде детально розглянуто в курсах теорії ймовірностей та математичної статистики.

Закон розподілу випадкової величини – це закон, що регулює відповідність між можливими значеннями випадкової величини та їх ймовірностями.

Математичне очікуване значення, або середнє математичне очікуване значення, випадкової величини X – це числове значення, що дорівнює сумі добутків цього значення (x) та відповідної ймовірності (Pi).

Невизначеність характеризується розподілом можливих значень випадкової величини навколо її математичного очікуваного значення [65].

Для оцінки ризику як міри невизначеності використовуються такі метрики:

1. Дисперсія.

2. Стандартне відхилення.

3. Коефіцієнт варіації.

Стандартне відхилення є найпоширенішим показником ризику. Чим вище стандартне відхилення, тим більший ризик.

Якщо порівнювати два проекти з різними очікуваними чистими приведеними вартістю, використовується коефіцієнт варіації; він представляє собою коефіцієнт ризику на одиницю очікуваної чистої приведеної вартості.

Основна ідея аналізу властивого ризику проекту полягає в оцінці невизначеності очікуваних грошових потоків проекту.

Цей аналіз може проводитися різними способами, від неформальних та інтуїтивних оцінок проектів до складних обчислювальних методів з використанням статистичного аналізу та математичних моделей.

Фактично, всі значення грошових потоків, розраховані на основі аналізу

проекту, є очікуваними значеннями випадкових величин зі специфічними закономірностями розподілу. Ці розподіли можуть змінюватися, і амплітуда коливань буде змінюватися, відображаючи ступінь невизначеності, тобто ступінь властивого проекту ризику.

Властивості розподілів ймовірностей грошових потоків та їх взаємозв'язки визначають властивості розподілу ймовірностей чистої теперішньої вартості проекту, і таким чином визначають рівень властивого проекту ризику. Коли ризик неможливо розрахувати, для прийняття рішень щодо ризику можна використовувати евристичні методи.

Евристичні методи – це набір логічних прийомів і правил, що використовуються для теоретичних досліджень і виявлення істини. Іншими словами, ці методи є методами вирішення особливо складних проблем.

Правила та прийоми евристичних методів для прийняття рішень щодо ризику:

- ризик не повинен перевищувати власну капіталомісткість;
- завжди враховуйте наслідки ризику;
- приймайте позитивне рішення лише тоді, коли немає сумнівів;
- не беріть на себе більший ризик у гонитві за меншою прибутковістю;
- якщо є сумніви, приймайте негативне рішення.

Не слід вважати, що існує лише одне рішення; можуть бути й інші варіанти.

Перш ніж прийняти рішення про інвестування капіталу з високим ризиком, фінансовий менеджер повинен визначити максимально можливі втрати за певного ризику; порівняти їх із сумою інвестицій; порівняти втрати з усіма доступними фінансовими ресурсами; та визначити, чи призведе втрата інвестованого капіталу до банкрутства.

Ризик – це ймовірнісна категорія, тому в процесі оцінки невизначеності та кількісного вимірювання рівнів ризику слід використовувати розрахунки ймовірностей. Статистичні методи є найпоширенішими методами кількісної оцінки ризику [30].

Експертна оцінка рівнів ризику. Цей метод може бути використаний, якщо компанія не має достовірних та вичерпних даних для економіко-статистичних розрахунків. Експертний метод базується на опитуванні кваліфікованих експертів у відповідній галузі з подальшою математичною обробкою результатів опитування.

Перший етап – вибір необхідної кількості експертів та формування експертної групи для подальших досліджень. Існує багато методів визначення необхідної кількості експертів. Щодо конкретних методів та процедур математичної обробки результатів опитування, зверніться до відповідної літератури.

Наприклад, за пропозицією Олени Вентцель, кількість експертів повинна становити від 5 до 15 з довірчою ймовірністю 95%. На наступному етапі менеджер з ризиків повинен розробити анкету, що містить запитання.

Експерти, відповідаючи на запитання анкети, використовують шкали оцінок для оцінки ймовірності настання ризикової події. Ці шкали оцінок можна розділити на 3 або 5 категорій ризику. Вибір кількості категорій має базуватися на вимірах карти ризиків. Наприклад, для трьох рівнів ймовірності шкали оцінок можуть бути такими: низький (від 1 до 3 балів), середній (від 4 до 6 балів) та високий (від 7 до 9 балів).

На третьому етапі експерти відповідають на запитання анкети. На четвертому етапі анкета та її відповіді обробляються математично.

Для кожного фактора ризику розраховується середньозважена оцінка ймовірності. Також враховується компетентність експерта, залежно від точності відповідей експерта на запитання в минулому, а також враховуються інші параметри, такі як досвід роботи та посада.

Потім ці середньозважені оцінки аналізуються з точки зору консенсусу експертів. Для цього необхідно розрахувати коефіцієнт консенсусу або коефіцієнт варіації. Якщо досягнуто консенсусу, отримані оцінки ймовірності використовуються для ранжування досліджуваних факторів ризику та побудови карти ризиків.

Існують подібні методи оцінки ризиків. Ці методи можуть визначити рівень ризику для деяких найбільших операцій компанії. У цій ситуації можна звернутися до власного (внутрішнього) досвіду та досвіду інших компаній у подібних операціях. Важливим компонентом управління ризиками є організація та впровадження процесів і заходів, пов'язаних з планом, а саме визначення конкретних заходів, їх масштабу та джерел фінансування, імен та обов'язків персоналу, відповідального за впровадження, та часових рамок.

Теорія ігор стверджує, що принцип максимізації дохідності випливає з того факту, що серед існуючих ризикованих варіантів фінансових інвестицій вибирається той варіант, який дає найефективнішу дохідність, мінімізуючи або мінімізуючи ризик інвестора [7].

Фірми повинні вибирати стратегії, які знижують рівень ризику в ринковій діяльності. Щоб краще зрозуміти конкурентне середовище та мінімізувати ризик, фірми використовують математичні інструменти теорії ігор для вибору відповідних стратегій у конфліктних ситуаціях. Аналізуючи ситуацію за допомогою методів теорії ігор, можна розрахувати всі можливі варіанти власних стратегій, а також стратегій конкурентів та партнерів.

Теорія ігор також допомагає вирішувати багато економічних проблем, пов'язаних з вибором, а саме: знаходити оптимальне рішення за заданих обмежень. Ризик відображає математичну ймовірність збитків, яку можна розрахувати відносно точно на основі статистичних даних.

На завершення, аналіз методів оцінки ризиків, що використовуються в корпоративній діяльності в цій роботі, показує, що існуючі методи потребують подальшого вдосконалення, а нові методи потребують дослідження та розробки. Очевидно, що жоден з розглянутих методів не є універсально застосовним; лише шляхом поєднання цих методів можна оцінити ризики, що впливають на фірми, більш точно та об'єктивно.

Крім того, питанням, яке варто дослідити, залишається визначення того, які методи слід поєднувати для комплексної та надійної оцінки ризиків компанії.

На завершення слід зазначити, що ризик можна математично представити як ймовірність збитків. Ця математична модель, розрахована на основі статистичних даних, має високий ступінь точності.

Висновок до розділу 1

У розділі 1 досліджувалося поняття ризиків у сфері бізнесу, включаючи їх категоризацію та значення для ефективного функціонування підприємства. Ризики невід'ємно вплетені в структуру бізнесу, і їхнє вміле управління відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей організації.

Ефективне управління ризиками вимагає всебічного розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх елементів, які можуть впливати на діяльність компанії, а також застосування різних методологій та інструментів, спрямованих на їх пом'якшення. В умовах глобалізації та жорсткої конкуренції важливість дослідження ризиків стає дедалі більш помітною, оскільки організації повинні бути готові до вирішення безлічі економічних, політичних та соціальних викликів.

Кожна компанія повинна застосовувати індивідуальний підхід до управління ризиками, який відображає її розмір, організаційну структуру та унікальні характеристики її діяльності.

Крім того, з огляду на швидкі коливання ринку та технологічний прогрес, важливо постійно вдосконалювати стратегії управління ризиками, що дозволяє підприємствам адаптуватися до умов, що змінюються, та мінімізувати потенційні збитки.

Досвід провідних міжнародних корпорацій демонструє, що успішні організації активно використовують інноваційні стратегії для пом'якшення ризиків, використовують сучасні технології та методи прогнозування, тим самим зберігаючи свою конкурентоспроможність та стабільність. Отже, розуміння основних категорій ризиків та стратегій їх зниження є життєво важливим для забезпечення сталого успіху бізнесу [62].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «Епіцентр К»

2.1. Аналіз галузі та середовища функціонування підприємства ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» – українська мережа будівельних та товарних супермаркетів. Компанія в основному займається роздрібною торгівлею будівельними матеріалами, товарами для дому, меблями, побутовою хімією, автозапчастинами, товарами для садівництва та товарами для дітей.

Заснована у 2003 році, компанія після років розвитку стала провідним підприємством в українській галузі «зроби сам» (будівельні матеріали для дому, побутова техніка, хімія, автозапчастини, товари для садівництва, товари для дітей тощо). Штаб-квартира компанії розташована за адресою: вулиця Білковецька, 6, Київ, Україна.

Окрім мережі супермаркетів «Епіцентр», «Епіцентр К» також володіє однойменною торговою маркою мережі супермаркетів «Нова Лінія» з 2013 року.

Станом на 2018 рік «Епіцентр» був найбільшим торгово-роздрібним підприємством в Україні, володіючи 46 великими супермаркетами загальною площею понад 1 мільйон квадратних метрів.

Співвласниками мережі супермаркетів «Епіцентр К» є Олександр Грега та Галина Грега.

Історія компанії «Епіцентр К» сягає 1994 року, коли Олександр Герега та його дружина почали продавати плитку, імпортовану з Польщі, у невеликих масштабах. Спочатку вони продавали на ринках, а пізніше почали постачати її невеликим магазинам. Через два роки вони відкрили свій перший магазин і заснували компанію «Cermet AGS» [73].

У 2000 році продажі плитки компанії посідали друге місце після «Агромату». Через рік Олександр і Галина почали планувати будівництво

великого супермаркету будівельних матеріалів. Їх натхненням стала французька мережа супермаркетів Castorama в Катовіце, Польща, яку Олександр Грега відвідав навесні 2001 року. ТОВ «Епіцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року, його зареєстрована адреса була за адресою: вулиця Братиславська, 11, Київ.

6 грудня 2003 року в Києві відкрився перший в Україні супермаркет будівельних матеріалів «Епіцентр К».

26 березня 2005 року в Києві відкрився другий супермаркет будівельних матеріалів. Згодом, 3 грудня 2005 року відкрився третій. Четвертий магазин відкрився у Львові 6 жовтня 2006 року.

У 2011 році компанія стала одним із чотирьох національних спонсорів чемпіонату Європи 2012 року.

На початку 2013 року комерційне агентство Федерації футболу України «Ukrainian Football International» підписало контракт з мережею супермаркетів будівельних матеріалів та товарів для дому ТОВ «Епіцентр К», визначивши «Епіцентр» титульним спонсором національної збірної України з футболу, термін дії спонсорства закінчується наприкінці 2014 року.

Компанія є недержавним підприємством; її організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Згідно зі статутом ТОВ «Епіцентр К», компанія здійснює свою господарську діяльність самостійно.

За винятком випадків, прямо передбачених чинним законодавством, органи державної влади не мають права втручатися в господарську діяльність цього товариства. Це товариство є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України, має самостійне майно та баланс, і має право відкривати поточні рахунки, рахунки в іноземній валюті та інші рахунки в банківських установах відповідно до процедур та умов, передбачених чинним законодавством України.

Метою господарської діяльності цього товариства є отримання прибутку шляхом комерційної діяльності, предметом діяльності якої є роздрібна торгівля [49].

Статут ТОВ «Епіцентр К» реєструє всі види господарської діяльності, дозволені законодавством України, але згідно зі статтею 47.19 Закону про торгівлю та підприємства України (КВЕД), основним видом його господарської діяльності є «інша роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах».

Інші види господарської діяльності включають: посередницьку діяльність з продажу різних товарів; роздрібну торгівлю металообробними виробами, будівельними матеріалами та товарами для ванної кімнати у спеціалізованих магазинах; та роздрібну торгівлю килимами, килимовими виробами, покриттями для стін та підлоги у спеціалізованих магазинах.

ТОВ «Епіцентр К» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, свого Статуту та інших відповідних нормативних актів, статутів та адміністративних документів. Компанія в основному займається будівельними матеріалами, меблями, інструментами, ремонтними приладдям, садовим обладнанням, засобами догляду за будинком та декоративними предметами.

Вона також активно розширює свою діяльність у сфері побутової техніки та електронних товарів, прагнучи забезпечити клієнтів повним асортиментом продукції та послуг. Крім того, компанія пропонує послуги з доставки, встановлення та консультування з питань придбання.

ТОВ «Епіцентр-К» володіє понад 60 торговими центрами у великих містах та обласних центрах по всій Україні. Із загальною торговою площею, що перевищує 1,2 мільйона квадратних метрів, воно є провідним гравцем у галузі. Мільйони клієнтів щорічно відвідують його мережу, що забезпечує стабільні показники продажів. В останні роки компанія демонструє позитивне зростання продажів, особливо в онлайн-продажах.

Основна клієнтська база компанії включає індивідуальних споживачів та малі та середні підприємства, що займаються будівництвом та ремонтом. Завдяки широкому асортименту продукції та дуже конкурентним цінам, ТОВ «Епіцентр-К» приваблює клієнтів з різних соціальних верств, що допомагає

зміцнити його позиції на ринку.[43]

За 22 роки ТОВ «Епіцентр-К» пройшло шлях від супермаркету будівельних матеріалів до супермаркету будівельних матеріалів та товарів для дому та перетворилося на найбільшу мережу торгових центрів в Україні. У 2013 році компанія придбала контрольний пакет акцій мережі супермаркетів будівельних матеріалів «Нова Лінія».

З 2020 року «Нова Лінія» трансформується з великого супермаркету в торговий центр під керівництвом ТОВ «Епіцентр К». У 2014 році ТОВ «Епіцентр К» розпочало свою трансформацію з «великого супермаркету будівельних матеріалів та товарів для дому» на «сучасний торговий центр». У тому ж році в Києві відкрився найбільший супермаркет мережі (станом на січень 2018 року) загальною площею 105 000 квадратних метрів.

У 2015 році ТОВ «Епіцентр К» підписало ліцензійну угоду зі швейцарською компанією INTERSPORT, одним з найбільших світових рітейлерів спортивних товарів. У серпні 2016 року компанія запустила свій інтернет-магазин 27.ua. Того ж року «Епіцентр К» придбав 80% акцій холдингу «Вінницька агропромислова група». У 2017 році компанія відкрила великі супермаркети в Дубно та Умані.

Станом на січень 2025 року «Епіцентр» матиме 71 торговий центр в Україні, загальною площею понад 2,2 мільйона квадратних метрів.

У липні 2019 року компанія відкрила завод з виробництва плитки в Калинівці, Київська область (із запланованою річною виробничою потужністю від 12 до 15 мільйонів квадратних метрів). Перша черга заводу має річну потужність 6 мільйонів квадратних метрів. Обладнання для заводу було надано італійською компанією SACMI. Згідно з угодою, SACMI також відкрила представництво та сервісний центр в Україні.

Компанія також планує реконструювати інший свій завод у Калуші – «Карпатський керамічний завод» («Карпатська кераміка») (розширення виробничих потужностей з 2 мільйонів квадратних метрів на рік до 7 мільйонів квадратних метрів).

26 грудня 2020 року за адресою Оришівська дорога, 9, відкрився другий гіпермаркет «Епіцентр К».

2 лютого 2021 року в гіпермаркеті в Первомайську, Миколаївська область, сталася пожежа, в результаті якої було знищено 4000 квадратних метрів площі. Причиною пожежі став підпал.

25 грудня 2021 року за адресою Херсоннавтовиків, 37, відкрився другий гіпермаркет «Епіцентр К», який замінив попередній супермаркет «Нова Лінія».

Протягом свого розвитку мережа торгових центрів ТОВ «Епіцентр К» зазнала якісної трансформації, еволюціонуючи від початкового будівельного бізнесу до великого супермаркету, що об'єднує будівельні матеріали та предмети домашнього вжитку, та розвинувшись у потужну мережу торгових центрів.

Протягом понад двох десятиліть «Герегас» накопичив багатий досвід прибутковості в десятках секторів роздрібної торгівлі. Вони постійно досліджували нові сегменти ринку та розпочали закордонну експансію [73].

У 2024 році вони завершили придбання польської мережі Intersport та запустили новий формат — Express, невеликий магазин, що продає продукти харчування та товари щоденного вжитку. Наразі вони мають понад 50 магазинів.

Бізнес-модель «Епіцентру» полягає в концентрації якомога більшої кількості товарів та послуг в одному місці. До 2024 року більшу частину площі «Епіцентру» займали моделі «магазин у магазині». «Герегас» дозволив стороннім торговцям розмістити магазини в реконструйованому торговому центрі в Чабанах, поблизу Києва, здаючи їм в оренду 20% площі торгового центру. Ще 3000 квадратних метрів зайняв сімейний парк розваг Epiland, ще одна нова бізнес-зона для Epicenter Group.

Epicenter готується відкрити два великі торгово-розважальні центри. Gallery Bucha, загальною площею 97 000 квадратних метрів, відкриється у 2025 році; Gallery Lviv, загальною площею 280 000 квадратних метрів, також

відкриється у 2027 році. На початку жовтня Forbes повідомляв, що Epicenter придбав недобудований торговий центр KyivMall на Лівому березі столиці.

У 2024 році, окрім існуючих бізнесів у сільському господарстві, виробництві будівельних матеріалів, роздрібній торгівлі та девелопменті, Epicenter також розшириться на ринки енергетики, логістики та розваг. Для доставки товарів, придбаних через інтернет-магазин Epicenter, ритейлер створив власну поштову мережу, яка наразі налічує понад 600 поштових відділень.

Компанія розвиває мережу зарядних станцій для електромобілів власної марки E1 і цього літа розпочне будівництво своєї першої заправки в кампусі «Епіцентр», де також розташовані логістичний центр «Калинівка» та митний термінал.

Для забезпечення своїх торгових центрів електроенергією «Епіцентр» планує інвестувати 2,2 мільярда гривень у газову електростанцію потужністю 100 мегават та 3 мільярди гривень у сонячні електростанції на дахах.

IT-команду, що складається з 233 спеціалістів, очолює Ігор Войтюк. Бюджет відділу на 2024 рік становить 20 мільйонів доларів. Найдорожчими проектами з початку війни були система CRM Siebel від Oracle та система лояльності членів, вартістю приблизно 1 мільйон доларів. «Я не думаю, що є потреба щось змінювати», – сказав співзасновник «Епіцентру» Олександр Герега, коли його запитали, як війна змінила інвестиційні плани. «Ми реінвестуємо весь прибуток».

Бізнес групи «Епіцентр» давно вийшов за межі великих супермаркетів, що пропонують різні матеріали для ремонту. Сьогодні бізнес групи охоплює агробізнес, масштабне виробництво плитки, енергетичні проекти, логістику та девелопмент. У 2022 році група побудувала два нові торгові центри у Львові та Києві, інвестиції в які склали 2,9 мільярда гривень та 1,8 мільярда гривень відповідно.

Ще одним ключовим напрямком розвитку є електронна комерція, в яку протягом трьох років інвестовано майже 2 мільярди гривень. До 2030 року

компанія планує побудувати вісім нових торгових центрів (зі сторонніми орендарями) та 50 «звичайних» торгових центрів Epicenter.

До того часу загальна торгова площа майже подвоїться до 4 мільйонів квадратних метрів. ТОВ «Епіцентр К» – це омніканальна екосистема, що включає торговельні мережі «Епіцентр К» та «Нова Лінія», мультибрендову мережу спортивних товарів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», плитковий завод Epicenter Ceramic Corporation, деревообробний завод СВМ «Осмолода» та логістичні комплекси [73]:

- 71 торговий центр "Епіцентр К";

- 10 великих супермаркетів "Нова Лінія", що продають будівельні матеріали та товари для дому;

- 52 магазини спортивних товарів INTERSPORT;

- Інтернет-магазин epicentrk.ua;

- 160 000 гектарів землі, що обробляється агрохолдингом "Епіцентр Агро";

- 14 сучасних елеваторів;

- Плиткові заводи "Епіцентр Керамічна Корпорація" та "Карпатська Кераміка";

- Лісопереробний завод "Осмолода";

- Власні логістичні комплекси загальною площею 130 000 квадратних метрів;

- 5 сучасних спортивних центрів "Епіцентр К".

З моменту свого створення стратегія розвитку компанії включала відкриття магазинів поруч із великими супермаркетами, такими як Metro чи Auchan. Це дозволило нам повною мірою використовувати синергію роздрібних об'єктів, надаючи клієнтам можливість робити покупки в супермаркеті, одночасно відвідуючи торговий центр товарів для дому, і навпаки.

Спочатку магазини ТОВ «Епіцентр К» працювали за моделлю «Зроби сам» («Зроби сам»), типовою для традиційних супермаркетів будівельних

матеріалів. Однак, у міру розширення асортименту продукції, рітейлер поступово вийшов за межі цієї моделі, перетворившись на мережу торгових центрів, де клієнти могли придбати повний асортимент непродовольчих товарів та скористатися зручними послугами.

Компанія створила унікальну модель, безпрецедентну у світі. Відділи товарів у торгових центрах ТОВ «Епіцентр К» працюють за принципом «магазин у магазині». У 2017 році відкрився перший магазин Intersport, розташований поза мережею «Епіцентр К». У 2021 році деякі з магазинів у магазині – «Галерея DEKO» та «E.PIC» – також вийшли за межі мережі «Епіцентр К2», відкривши філії в інших торгово-розважальних центрах.

ТОВ «Епіцентр К» створило унікальну бізнес-модель, яку Джон Герберт, генеральний секретар Європейської асоціації роздрібної торгівлі «зроби сам», називає «єдиною у своєму роді глобальною моделлю».

Сьогодні в торгових центрах ТОВ «Епіцентр К» клієнти можуть придбати широкий асортимент товарів, пообідати в ресторанах та насолодитися дитячими розвагами.

Європейська бізнес-асоціація називає ТОВ «Епіцентр К» «торговельним центром майбутнього».

Західноєвропейські експерти зазначають, що мережа роздрібних магазинів відома своєю креативністю, високими технологіями, зручністю та унікальною атмосферою. Постійний розвиток, реконструкції, відкриття нових магазинів, салонів та галерей, а також постійне розширення асортименту продуктів та послуг забезпечили компанії беззаперечну лідируючу позицію на ринку роздрібної торгівлі.[69]

Серед клієнтів ТОВ «Епіцентр К» є як приватні особи, так і корпорації (переважно будівельні компанії та бригади). Їхній щомісячний дохід становить понад 2 мільйони українських гривень. Серед посередників у збуті – Bosch, Pyramida, Hansa, Electrolux, Ajax, Knauf, Ceresit, Philips, Makita, AL-KO, Canon, Gardena, Karcher, Fiskars, Curver, LG, Samsung, Apple, Hansgrohe, Grohe, AM.PM, Ravak, Koller Pool, Xiaomi, Sony, Aeroc, Polimin, Atem, Golden

Tile, Dnipro-M, Black & Decker, Gauss, Osram, Classen, Egger, Puma, Reebok, The North Face, Vans, Converse, Adidas, Nike та Lego. Ця компанія є дистриб'ютором численних брендів, включаючи Lego, Toyo, Nokia, Mobil, Castrol та Shell.

Серед постачальників є дистриб'ютори виробників та транспортно-експедиторські компанії. ТОВ «Епіцентр К», розташоване в Луцьку, конкурує з роздрібними торговцями, що продають ту саму продукцію. Перевага ТОВ «Епіцентр К» полягає в широкому асортименті продукції, який охоплює різні товари в таких сферах, як предмети домашнього вжитку, будівництво, створення комфортних умов проживання та садівництво, тоді як конкуренти зосереджуються на певних категоріях продукції у своїх роздрібних або промислових секторах.

Це демонструє, що стратегія продажів гіпермаркету спрямована на збільшення продажів, залучення більшої кількості клієнтів та задоволення ширших потреб споживачів завдяки глибоко диверсифікованому асортименту продукції.

ТОВ «Епіцентр К» прагне задовольнити потреби кожного клієнта, забезпечуючи наявність високоякісних товарів для будівництва, ремонту, декорування та благоустрою дому.

Принцип асортименту продукції «Епіцентр К» полягає в «висока якість, сучасний дизайн та низькі ціни». Структура продажів ТОВ «Епіцентр К» наразі поділена на 10 відділів, класифікованих за типом продукції:

Відділ 10 – «Садівництво та городництво»;

Відділ 20 – «Інструменти»;

Відділ 30 – «Електротехніка»;

Відділ 40 – «Металеві вироби»;

Відділ 50 – «Декор»;

Відділ 60 – «Підлогові покриття та плитка»;

Відділ 70 – «Сантехніка»;

Відділ 80 – «Вироби з дерева»;

Відділ 90 – «Будівельні матеріали»; Відділ 100 – «Декор».

Кожен відділ мав свої категорії товарів та вів облік своїх надходжень, продажів та залишків [73].

Портфоліо продукції ТОВ «Епіцентр К» включає численні відомі українські та міжнародні бренди, такі як: Bosch, Pyramida, Hansa, Electrolux, Ajax, Knauf, Ceresit, Philips, Makita, AL-KO, Canon, Gardena, Karcher, Fiskars, Curver, LG, Samsung, Apple, Hansgrohe, Grohe, AM.PM, Ravak, Koller Pool, Xiaomi, Sony, Aeroc, Polimin, Atem, Golden Tile, Dnipro-M, Black & Decker, Gauss, Osram, Classen, Egger, Puma, Reebok, The North Face, Vans та Converse. Серед брендів Converse, Adidas, Nike, Lego, Toyo, Nokia, Mobil, Castrol та Shell.

«Епіцентр» прагне захопити 20% українського ринку електронної комерції. Наразі, за даними компанії, її платформа вже займає 10% ринку.

Війна призвела до втрати дев'яти мереж супермаркетів «Епіцентр», що становить майже 15% від загальної кількості магазинів. Супермаркети в Маріуполі, Чернігові та Бучі були зруйновані. Шість інших магазинів закрилися через близькість до військових операцій або окупованих територій.

Порівняно з аналогічним періодом минулого року, продажі в магазинах, що залишилися в дії, значно зросли: українці відбудовують свої будинки, а не чекають закінчення війни, що створює високий попит на будівельні матеріали.

«Епіцентр» також прискорює будівництво: на початку вересня нові магазини площею 30 000 квадратних метрів та 90 000 квадратних метрів відкрилися в Києві та Львові відповідно. Більшість працівників було евакуйовано з окупованих територій. Компанія створила внутрішню базу даних з набору персоналу та допомогла з переїздом працівників. Власний автопарк займається перевезенням товарів з Європи, запобігаючи порожнім полицям.

Одним з нових заходів «Епіцентру» є перехід до короткострокового планування. Петро Михайлишин заявив, що це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в настроях споживачів.

Найбільший в Україні роздрібний торговець непродовольчими товарами проходить реконструкцію. Магазин більше не є традиційним товарним відділом, а радше «магазин у магазині» з абсолютно новим дизайном та готовою схемою інтер'єру. «Епіцентр» відкрив студії освітлення, сну та дизайну інтер’єрів. Ритейлер також розвиває нові напрямки – аптеку та продуктовий магазин, де продають свіжу випічку та делікатеси.

Щоб йти в ногу з часом, компанія почала відкривати пункти видачі та запустила власну платформу електронної комерції. Довгострокова мета команди з цифрових технологій – забезпечити 25% від загального доходу «Епіцентру». «Нас часто називають «магазином будівельних матеріалів», – сказав у травні LB.ua з подивом 53-річний Олександр Герега. «Раніше нас називали «магазином будівельних матеріалів», – сказав він. – Але ми давно вийшли за рамки цього».

Останнім часом «Епіцентр» постійно розширює свою онлайн-присутність. За даними ритейлера, у серпні 2020 року його інтернет-магазин epicentrk.ua збільшив кількість відвідувань на 75% та переглядів сторінок на 95% порівняно з аналогічним періодом минулого року. За даними SimilarWeb, у серпні магазин відвідало 8,2 мільйона унікальних відвідувачів. На сайті відображається 1 мільйон товарів [73].

Основними джерелами трафіку є пошукові системи, соціальні мережі та інструменти обміну миттєвими повідомленнями. Ритейлер оновив свій центр виконання замовлень, додавши дитячий ігровий майданчик та кафе. Тепер клієнти можуть не лише забрати там свої замовлення, але й зарядити свої електронні пристрої або подивитися футбольні матчі.

Трафік також збільшився зі зростанням використання мобільного додатку для онлайн-замовлень, запущеного у травні. У 2019 році «Епіцентр К» інвестував 500 мільйонів українських гривень у будівництво двох логістичних центрів, які обслуговують не лише торгові центри, а й онлайн-транзакції.

У таблиці 2.1. показано динаміку доходів від лінійки продуктів ТОВ «Епіцентр К» з 2022 по 2024 рік.

Таблиця 2.1.

Динаміка доходів від лінійки продуктів ТОВ «Епіцентр К» 2022-2024

Асортимент товарів	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
І. Продовольчі товари	2038,1	2384,9	2256,0	346,8	-128,9	17,0	-5,4
Цукор	2,0	0	0	-2,0	0,0	-100,0	0,0
Вироби цукрові кондитерські	541,6	819,1	8783,0	277,5	7963,9	51,2	972,3
Фрукти	0	48,4	54,3	48,4	5,9	100,0	12,2
Алкогольні напої	0	40,2	55,7	40,2	15,5	100,0	38,6
Вина	55,5	0	0	-55,5	0,0	-100,0	0,0
борошняні кондитерські вироби	801,3	0	0	-801,3	0,0	-100,0	0,0
Ігристе вино (Шампанське)	45,8	0	0	-45,8	0,0	-100,0	0,0
Напої безалкогольні	534,8	636,5	351,3	101,7	-285,2	19,0	-44,8
мінеральна вода	57,1	18,8	0	-38,3	-18,8	-67,1	-100,0
Чай, кава	0	116,2	135,8	116,2	19,6	100,0	16,9
Інші харчові продукти	0	577,3	637,7	577,3	60,4	100,0	10,5
Тютюнові вироби та супутні товари	0	149,9	145,7	149,9	-4,2	100,0	-2,8
ІІ. Непродовольчі товари	439684,1	328712,3	365616,0	-10971,8	36903,7	-25,2	11,2
Текстиль та одяг	15215,3	4704,4	3799,7	-10510,9	-904,7	-69,1	-19,2
Одяг	0	379,3	299,2	379,3	-80,1	100,0	-21,1
Взуття	0	732,2	743,8	732,2	11,6	100,0	1,6
Парфуми та косметика	9108,6	6784,0	10388,9	-2324,6	3604,9	-25,5	53,1
Книги, газети, журнали	1117,9	407,1	29,5	710,8	-377,6	-63,6	-92,8
Канцелярські товари	2087,7	1544,3	1796,8	-543,4	252,5	-26,0	16,4
Телекомунікаційне обладнання	1372,1	712,3	1233,8	-659,8	521,5	-48,1	73,2
Фотографія, оптика та прецизійне обладнання	189	0	0	-189,0	0,0	-100,0	0,0
Ігри та іграшки	4982,0	6112,9	2077,0	1130,9	-4035,9	22,7	-66,0
Автомобілі та автомобільна продукція	8473,9	9031,5	13032,4	557,6	4000,9	6,6	44,3

Продовження таблиці 2.1.

Обіг портфеля продукції ТОВ «Епектентер К», 2022-2024 рр.

1	2	3	4	5	6	7	8
Спортивне спорядження, туристичне спорядження та приладдя	4932,7	6235,1	5824,2	1302,4	-410,9	26,4	-6,6
Меблі	33383,0	23634,7	38082,2	-9748,3	14447,5	-29,2	61,1
Килими, підлогові та настінні покриття	72221,2	46654,9	44181,9	-25566,3	-2473,0	-35,4	-5,3
Кераміка, скло, дерево, корок, вироби з ротанга, посуд та неелектричні побутові товари	8328,9	32615,3	43073,6	24286,4	10458,3	291,6	32,1
Побутова техніка та аксесуари для освітлення	46465,4	32132,6	47521,6	-14332,8	15389,0	-30,8	47,8
Будівельні матеріали та скобяні вироби	187051,1	43740,2	63737,3	-143310,9	19997,1	-76,6	45,7
Побутові засоби для прання, чищення та догляду	14321,9	23200,6	24393,0	8878,7	1192,4	61,9	5,1
Добрива та сільськогосподарські хімікати	1618,9	1135,6	670,4	-483,3	-465,2	-29,8	-40,9
Матеріали та обладнання, необхідні для роботи з дому	21105,5	24313,2	20350,5	3207,7	-3962,7	15,2	-16,3
ліки	0	0	494,2	0,0	494,2	0,0	100,0
Медичні та ортопедичні вироби	0	0	643,4	0,0	643,4	0,0	100,0
Засоби для миття, чищення, полірування та догляду за автомобілями	3392,6	0	0	-3392,6	0,0	-100,0	0,0
квіти, рослини, насіння	5316,4	3206,3	5486,5	-2110,1	2280,2	-39,7	71,1
Корм для домашніх тварин	0	796,1	1374,8	796,1	578,7	100,0	72,7
Інші споживчі товари	0	10223,4	18217,2	10223,4	7993,8	100,0	78,2
Усього за рік	441722,2	331097,2	367872,0	-110625,0	36774,8	-25,0	11,1

Розрахунки показують, що у 2022 році продажі продуктів харчування склали 2 038 100 гривень, тоді як продажі непродовольчих товарів – 439 684 100 гривень.

У 2023 році продажі продуктів харчування зросли на 346 800 гривень, що на 17,0% більше.

Реалізація непродовольчих товарів зменшилась на 10 971 800 гривень, що на 25,2% менше.

У 2024 році продажі продуктів харчування зменшилися на 128 900 гривень, що на 5,4% менше; продажі непродовольчих товарів зросли на 36 903 700 гривень, що на 11,2% більше.

У 2022 році загальний дохід від продажу товарів великої мережі супермаркетів «Епіцентр К» склав 441 722 200 гривень. У 2023 році продажі зменшилися на 110 625 гривень, що на 25,0% менше. У 2024 році обсяг продажів зріс на 36,7748 мільйона українських гривень порівняно з 2023 роком, що становить зростання на 11,1% [70].

Очевидно, що ТОВ «Епіцентр К», велика мережа супермаркетів, зазнала труднощів у 2022 та 2023 роках через суворі обмеження ізоляції, запроваджені пандемією COVID-19.

Спочатку компанія очікувала зростання продажів у 2023 році, але повномасштабне вторгнення Росії в Україну не лише зірвало її плани розвитку, але й знищило деякі її заводи на сході та півночі України.

Однак, у 2023 році цей великий супермаркет продовжив розширювати асортимент непродовольчих товарів, впроваджуючи фармацевтичні препарати, медичні та ортопедичні вироби, а також військові товари.

Організаційна структура компанії є ієрархічною та складається переважно з таких відділів:

- менеджмент (включаючи генерального директора та його/її заступників);

- відділ закупівель, відповідальний за вибір постачальників та організацію постачання товарів;

- відділ продажів, відповідальний за продаж продукції у фізичних магазинах та інтернет-магазинах;

- відділ логістики, відповідальний за ефективне управління запасами на складі та розподіл товарів;

- фінансовий відділ, відповідальний за фінансове управління компанією та аналіз доходів і витрат;

- відділ маркетингу, відповідальний за розробку стратегій просування продукції та стратегій взаємодії з клієнтами.

Така організаційна структура (див. Додаток А) забезпечує ефективний розподіл обов'язків та допомагає оптимізувати бізнес-процеси, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Отже, можна сказати, що унікальність компанії «Епіцентр К», її стабільний фінансовий стан до повномасштабного вторгнення та диверсифікована стратегія дозволили їй успішно пережити пандемію COVID-19 та пережити річну «війну» з росією.

Незважаючи на зниження показників ефективності, компанія була готова до цього, оскільки припинила ділові відносини з росією ще у 2015 році.

Таким чином, компанія не постраждала від торговельних обмежень, а її логістичний ланцюг не був порушений чи перерваний.

Крім того, припинення співпраці з Білоруссю не мало суттєвого впливу на її діяльність [51].

2.2. Діагностика фінансового стану ТОВ «Епіцентр К»

Оцінка діяльності компанії в першу чергу базується на її ключових показниках – доході, витратах, прибутку, основному та оборотному капіталі, а також кількості працівників, – які відображають ефективність або неефективність її діяльності.

У додатку В показано динамічні зміни оборотності продуктової лінійки ТОВ «Епіцентр К» з 2022 по 2024 рік.

У таблиці 2.2. наведено ключові техніко-економічні показники ТОВ «Епіцентр К» з 2021 по 2023 рік.

Таблиця 2.2.

Техніко-економічні показники ТОВ «Епіцентр К», 2022-2024 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення,%	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, тис. грн.	17540370	22164292	2736419	4623922	-19427873	26,36	-87,65
Кількість товарної продукції (гривні)	12817429	15456101	64723057	2638672	49266956	20,59	318,75
Дохід від реалізації продукції (гривні).	52537955	57255573	69151489	4717618	11895916	8,98	20,78
Собівартість реалізованої продукції, кілограм.	37702925	40334196	48362177	2631271	8027981	6,98	19,90
Валовий прибуток, тис. грн.	14835030	16924367	20789312	2089337	3864945	14,08	22,84
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2595772	4168166	3091915	1572394	-1076251	60,58	-25,82
Середня кількість працівників	27123	27438	27395	315	-43	1,16	-0,16
Фонд оплати праці, тис. грн.	5208093	6174870	7354131	966777	1179261	18,56	19,10
Фондовіддача, грн	3,79	3,75	2,58	-0,04	-1,17	-1,06	-31,20
Середньомісячна заробітна плата працівника (українська гривня)	16001	18754	22370	2753	3616	17,21	19,28
Середньорічна вартість основних засобів, у кілогривнях.	13868876	15250177	25035567	1381301	9785390	9,96	64,17
Середньорічна вартість оборотного капіталу (кілогривні)	21832176	25974304	29037033	4142128	3062729	18,97	11,79
Продуктивність праці, кг/чол	472,6	563,31	236,35	90,71	-326,96	19,19	-58,04
Рентабельність власного капіталу (%)	14,80	18,81	112,99	4,01	94,18	-	-
Рентабельність основного бізнесу (%)	4,94	7,28	4,78	2,34	-2,5	-	-
Рентабельність корпорації (%)	20,25	26,97	6,39	6,72	-20,58	-	-
Дебіторська заборгованість,тис. грн.	1813997	2313519	4716871	499522	2403352	27,54	103,88
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	16290045	20218792	28419482	3928747	8200690	24,12	40,56

Отже, на основі даних таблиці 2.2. можна зробити висновок, що фірма може підтримувати темпи зростання виручки, рентабельності та прибутку

незалежно від внутрішньої та зовнішньої ситуації.

Майже всі техніко-економічні показники ТОВ «Епіцентр К» демонструють позитивне зростання. Єдиним негативним фактором серед цих показників є зростання кредиторської заборгованості. Результати розрахунків показують загальний економічний стан фірми. Обсяг продажів зростав рік за роком. У 2021 році він становив 12 817 429 тисяч гривень, у 2022 році – 20,59%, а у 2024 році – 318,75%.

Фактори зростання в основному пов'язані з інфляційним зростанням цін на товарні запаси фірми до 2024 року, а також активною реконструкцією житла та переселенням переміщених осіб (внутрішніх переміщених осіб), які втратили свої домівки в зонах бойових дій, до більш мирних районів [73].

Виручка від реалізації продукції також зросла, але повільнішими темпами: 52 537 955 тисяч гривень у 2021 році та на 8,98% більше у 2022 році. Це зрозуміло, оскільки війна вступила в активну фазу, а українська громадськість обережно заощаджувала через побоювання щодо невідомого.

У 2023 році виручка зросла на 20,78% з тих самих причин. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 37 702 925 тисяч гривень. Собівартість реалізованої продукції зросла на 6,98% у 2023 році та на 19,90% у 2024 році порівняно з попереднім роком.

Через непередбачені зовнішні фактори чистий прибуток ТОВ «Епіцентр К» у 2022 році склав 2 595 772 тисячі гривень. У 2023 році чистий прибуток збільшився на 60,58%, але зменшився на 25,82% порівняно з попереднім роком. Тим не менш, компанія залишалася прибутковою. Окрім цих показників, рекомендується також звертати увагу на рівні дебіторської та кредиторської заборгованості.

У 2022 році загальна дебіторська заборгованість становила 1 813 997 тисяч гривень. У 2023 році дебіторська заборгованість зросла на 27,54%, а у 2024 році – на 103,88%, що означає, що компанія автоматично стала дебітором через брак вільного грошового потоку та зниження ліквідності. У 2022 році загальна кредиторська заборгованість становила 16 290 045 тисяч гривень. У

2023 році кредиторська заборгованість зросла на 24,12%, а у 2024 році вона ще більше зросла на 40,56%. Це свідчить про те, що збільшення дебіторської заборгованості не становило критичної загрози для врегулювання боргів ТОВ «Епіцентр К», що свідчить про наявність у компанії певних фінансових резервів.

У 2022 році компанія мала загалом 27 123 співробітників у всіх своїх філіях по всій Україні. Кількість співробітників у 2023 році зросла на 1,16% у річному обчисленні, але у 2024 році зменшилася на 0,16% у річному обчисленні. Рівень компенсації компанії є досить суттєвим.

У 2022 році середньомісячна заробітна плата на одного працівника становила 16 001 гривень, у 2023 році – 18 754 гривні, а у 2024 році – 22 370 гривень, що свідчить про високий рівень економічного стимулювання продуктивності праці працівників. Рентабельність основних засобів компанії є високою, що є поширеною серед торговельних компаній. Адже її ефективна комерційна площа розраховується у тривимірному просторі.

Отже, рентабельність капіталу становила 3,79 гривні/гривня у 2022 році, 3,75 гривні/гривня у 2023 році та 2,58 гривні/гривня у 2024 році, що на 3120% менше, ніж у 2023 році (це свідчить про зниження купівельної спроможності та зменшення кількості продавців з різних причин). Показники рентабельності показують, що власний капітал збільшився на 500,69% у 2023 році. Збільшення власного капіталу може бути пов'язане з додаванням нових філій та виробничих ліній до мережі супермаркетів ТОВ «Епіцентр К» [73].

У 2022 році рентабельність основного бізнесу (тобто торгівлі) становила 4,94%. Вона зросла на 47,37% у 2023 році та знизилася на 34,34% до 4,78% у 2024 році, залишаючись незмінною порівняно з 2022 роком. Власна рентабельність компанії значно знизилася, з 20,25% у 2022 році до 6,72% у 2023 році, що становить зменшення на 76,31%. Це свідчить про те, що зовнішні фактори мають значний вплив на компанію. У таблиці 2.3. проаналізовано стан активів компанії на основі основних звітів.

Таблиця 2.3.

Характеристики активів ТОВ «Епіцентр К» та джерела їх формування з 2022 по 2024 рік

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+,-	%	п.с.
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	31076409	58,16	3993648	6,49	39527369	55,63	8450960	27,19	-2,53
в т.ч. основні засоби	20342027	38,07	23493109	38,17	26578025	37,41	6235998	30,66	-0,66
2. Оборотні активи	22351184	41,83	26547073	43,14	31526993	44,37	9175809	41,05	2,54
в т.ч. запаси	17031970	31,87	19945094	32,41	23001912	32,37	5969942	35,05	0,50
дебіторська заборгованість	2653899	4,97	3218249	5,23	4716871	6,64	2062972	77,73	1,67
грошові кошти	618572	1,16	749201	1,22	122792	0,17	-495780	-80,15	-0,99
ПАСИВИ									
1.Власний капітал	22175407	41,51	25645574	41,67	28736419	40,44	6561012	29,59	-1,07
в т.ч. зареєстрований капітал	158610	0,30	158610	0,26	158610	0,22	0	0,00	-0,08
нерозподілений прибуток	22016797	41,21	25486964	41,41	28577809	40,22	6561012	29,80	-0,99
2. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	5801841	10,86	5665163	9,21	5104478	7,18	-697363	-12,02	-3,68
3. Поточні зобов'язання та резерви	2540345	4,75	30229984	49,12	37213465	52,37	34673120	1364,90	47,62
БАЛАНС:	53427593	100	61540721	100	71054362	100	17626769	32,99	X

На основі розрахунку стану активів ми виявили, що загальні активи компанії за три роки зросли на 17 626 769 тисяч гривень, що становить збільшення на 32,99%, або на третину. Серед них дебіторська заборгованість значно зросла, досягнувши 77,73%; поточні зобов'язання значно зросли, досягнувши 1364,90%. Оборотний капітал значно зменшився, досягнувши 80,15%, головним чином за рахунок збільшення дебіторської заборгованості.

Варто зазначити, що зростання вартості необоротних активів компанії

було відносно стабільним, збільшившись на 27,19% за два роки, що свідчить про збільшення операційних та складських площ компанії. Таким чином, стан активів компанії покращився з точки зору необоротних активів, але значно зменшився з точки зору обігових коштів, що безпосередньо вплинуло на фінансовий стан компанії. Тому рекомендується проаналізувати фінансові показники [73].

Наступним етапом діагностики фінансово-економічного стану компанії є оцінка формування фінансових показників, щоб зрозуміти, як динаміка формування активів компанії та негативні зміни в їх джерелах відображаються на її кінцевих показниках діяльності (таблиця 2.4.). Дані взяті зі звітів про фінансові результати за 2021, 2022, 2023 та 2024 роки (Додаток Б).

Таблиця 2.4.

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, машинобудування, послуг)	56643273	54137557	69151489	12508216	22,08
Собівартість реалізованої продукції (товари, інженерія, послуг)	39644189	36466980	48362177	8717988	21,99
Валовий: прибуток (збиток)	16999084	17670577	20789312	3790228	22,30
Інші операційні доходи	678018	501140	726144	48126	7,10
Адміністративні витрати	1097082	1031737	1331846	234764	21,40
Витрати на збут	11233161	10415386	14166423	2933262	26,11
Інші операційні витрати	349030	1397560	862611	513581	147,15
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	4997829	5327034	5154576	156747	3,14
Фінансові доходи	78606	299043	86976	8370	10,65
Інші доходи	572788	2661	10949	-561839	-98,09
Фінансові витрати	372723	379172	574180	201457	54,05
Інші витрати	72384	2358101	794030	721646	996,97
Чистий прибуток	4168166	2452745	3091915	-1076251	-25,82

Отримані розрахунки дозволяють нам зрозуміти загальну динаміку руху грошових коштів. Рухи грошових коштів демонструють як позитивні, так і негативні зміни.

До позитивних змін належать:

- чистий прибуток компанії від реалізації продукції збільшився на 12 508 216 тисяч гривень за три роки, що на 22,08% більше;

- відповідно, валовий прибуток компанії також збільшився на 22,30%;

- інші операційні доходи компанії зросли на 7,10%;

- результати операційної діяльності залишилися позитивними, збільшившись на 3,14%;

- фінансові доходи зросли на 10,65%.

До негативних тенденцій можна віднести збільшення корпоративних витрат:

- собівартість реалізації продукції зросла на 21,99%, але цей темп зростання не перевищив темп зростання виручки від реалізації;

- адміністративні витрати зросли на 21,40%, що цілком обґрунтовано, враховуючи скасування карантину та триваючу воєнну діяльність. Ці витрати адміністративних органів, відповідальних за загальний розвиток компанії та підтримку її позицій на ринку, є цілком виправданими;

- витрати на збут зросли на 26,11%, що також пов'язано зі зростанням цін на паливо та поточними небезпеками для логістичних маршрутів у зоні бойових дій;

- інші операційні витрати значно зросли (на 147,15%), безпосередньо пов'язані з переміщенням уцілілих підрозділів та товарів з небезпечних зон бойових дій, рятувальними операціями, компенсацією втрат працівників через війну та спонсорською діяльністю для Збройних Сил України;

- з іншого боку, інші доходи зменшилися на 98,09%;

- фінансові витрати зросли на 54,05%, включаючи витрати, пов'язані з коливаннями обмінного курсу, зниженням депозитних ставок та зростанням ставок за банківськими кредитами. Компанія втратила б ці кошти, якби дебітори не здійснили своєчасне погашення боргів.

- інші збитки також значно зросли, аж на 996,97%, що загострило проблему компанії зі зменшенням інших доходів [73].

Незважаючи на фінансові труднощі в аналізовані роки, ТОВ «Епіцентр К» залишалося прибутковим. Його чистий прибуток у 2022 році склав 4 168 166 тисяч гривень, зменшивши його на 1 076 251 тисячу гривень, або на 25,82%, до кінця 2023 року. Це вплинуло на вторинні дослідницькі фінансові показники та операційну діяльність компанії. Ми класифікуємо показники фінансового стану як вторинні дослідницькі показники, оскільки ці показники неможливо безпосередньо отримати з фінансової звітності та вимагають використання відповідних формул для розрахунку коефіцієнтів до первинних показників. Ми розрахуємо ці показники в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників оцінки фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К», 2022-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення від нормативного значення по роках, %		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Загальний коефіцієнт поточної ліквідності	2,0 і вище	1,71	1,71	1,80	-14,5	-14,5	-10
2. Абсолютний коефіцієнт поточної ліквідності	0,2 і вище	0,02	0,02	0,03	-90	-90	-85
3. Чистий оборотний капітал	Додатнє значення	-29731134	-33872013	-3178856	Не виконується		
4. Коефіцієнт автономії	0,5 і вище	0,41	0,41	0,40	-18	-18	-20
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,0 і вище	0,97	0,99	0,92	-3	-1	-8
6. Коефіцієнт власного капіталу	0,1 і вище	-1,33	-1,28	-0,10	-1430	-1380	-200
7. Коефіцієнт оборотності активів	Додатнє, зростання	2,53	2,21	2,38	Не виконується		
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Додатнє, зростання	2,82	2,26	2,54	Не виконується		
9. Рентабельність економічної діяльності (%)	Зростання	20,25	26,97	6,39	Не виконується		
10. Рентабельність власного капіталу (%)	Зростання	14,80	18,81	12,99	Не виконується		
11. Рентабельність продукту (%)	Зростання	4,94	7,28	4,78	Не виконується		

Виходячи з результатів розрахунків, наведених у таблиці 2.5., видно, що жоден з проаналізованих обраних показників фінансового стану не відповідав нормативним значенням, що свідчить про те, що фінансовий стан компанії не є ідеальним. Абсолютний коефіцієнт поточної ліквідності суттєво відхиляється від нормативного значення (понад 90%), що свідчить про те, що компанії не вистачає грошових коштів для виконання своїх боргових зобов'язань. Так само, власних коштів недостатньо для погашення боргів.

Як показники оборотності, так і показники рентабельності не покращилися, що свідчить про використання компанією власних резервів для підтримки фінансової стабільності під час кризи.

Усі аналітичні дані свідчать про те, що компанія використовувала власні резерви для стабілізації свого фінансового стану. Це, у свою чергу, свідчить про те, що компанія стикається з різними видами операційних ризиків, які необхідно оцінювати за допомогою як кількісних, так і якісних показників для розробки відповідних стратегій управління.

2.3. Аналіз ефективності застосованих інструментів управління ризиками на підприємстві

Управління ризиками є критично важливим фактором для ефективного функціонування будь-якої організації, особливо для таких компаній, як ТОВ «Епіцентр К», що працюють у роздрібному секторі. Врахування ризиків у стратегічному плануванні та управлінні операціями може зменшити ймовірність ризиків, що негативно впливають на діяльність компанії, підвищити здатність компанії реагувати на зміни та забезпечити сталий розвиток у постійно мінливому ринковому середовищі [43].

Тому необхідно застосовувати різні методи управління ризиками та їх мінімізації, щоб зменшити вплив ризиків на фінансові, операційні та конкурентні фактори компанії.

Зовнішні ризики, з якими стикається ТОВ «Епіцентр-К», можуть

випливати з макроекономічних факторів, політичних змін та волатильності міжнародного ринку. Одним з основних зовнішніх ризиків є економічна нестабільність в Україні, яка тісно пов'язана з коливаннями обмінного курсу, високою інфляцією та політичною ситуацією в країні.

Зміни економічної ситуації можуть суттєво вплинути на купівельну спроможність людей, зменшуючи споживчий попит на товари та, таким чином, впливаючи на дохід компанії. Крім того, зміни податкових та митних правил можуть призвести до збільшення операційних витрат та складніших процесів імпорту. Коливання обмінного курсу є особливо важливими для компанії, оскільки більшість її товарів імпортується, а коливання можуть призвести до збільшення витрат на закупівлю продукції.

Потенціал політичних змін та зрушень у національній політиці в Україні також створює значні ризики для ділової діяльності «Епіцентру». Внутрішня політична нестабільність, політичні кризи або зміни уряду можуть негативно вплинути на бізнес-середовище, роблячи торгівлю непередбачуваною та збільшуючи адміністративні бар'єри та регуляторні вимоги.

Це, у свою чергу, призводить до операційних труднощів, зниження прибутковості та збільшення витрат на дотримання нових правил. Волатильність міжнародного ринку також є суттєвим фактором, зокрема зростання цін на сировину та енергоносії, що збільшує виробничі витрати та знижує норму прибутку компанії.

Ще одним важливим зовнішнім фактором є конкуренція на роздрібному ринку. Зростання конкуренції з боку інших великих компаній (таких як Leroy Merlin та Nova Linia) та інтернет-магазинів становить серйозний ризик для компанії. Усі ці конкуренти пропонують аналогічні товари за більш вигідними цінами або на кращих умовах.

Крім того, конкуренція в онлайн-просторі є однією з найбільших загроз для традиційних мережевих магазинів, тому Epicenter повинен активно розвивати свою онлайн-платформу та знижувати витрати у фізичних магазинах, щоб залишатися конкурентоспроможним. Ризик виходу на ринок

нових учасників не слід ігнорувати, особливо враховуючи швидкий розвиток електронної комерції та зміну вподобань споживачів [30].

Що стосується внутрішніх ризиків, то значною загрозою є потенційна можливість фінансових проблем через зниження ліквідності, збільшення заборгованості або недостатню прибутковість. Фінансові ризики включають можливість зменшення доходів через зниження попиту на товари та можливість збільшення витрат через зміни виробничих витрат, що може призвести до зниження прибутковості та труднощів у фінансовому управлінні.

Наприклад, зростання цін на сировинні товари або енергоносії може суттєво вплинути на вартість сировинних товарів та збільшити вартість їх постачання. Високий рівень заборгованості також може ускладнити виконання фінансових зобов'язань, особливо в періоди економічної нестабільності, коли доступ до кредитів обмежений або процентні ставки зростають. Операційні ризики Epicenter виникають через внутрішні управлінські процеси та організаційні труднощі, такі як проблеми з ланцюгом поставок, логістичні збої або проблеми з управлінням персоналом.

Наприклад, проблеми з ланцюгом поставок можуть призвести до затримок поставок та дефіциту товарів на полицях, що, своєю чергою, знижує продажі та негативно впливає на імідж компанії.

Операційні ризики також включають неефективне використання ресурсів, що може призвести до збільшення витрат або зниження продуктивності праці. Недостатня автоматизація процесів, погане управління запасами та технічні несправності в системі бухгалтерського обліку можуть значно знизити ефективність компанії. Ще одним важливим фактором є ризик, пов'язаний з управлінням людськими ресурсами [66].

Проблеми з наймом та утриманням кваліфікованих працівників, особливо у відділах продажів та обслуговування клієнтів, можуть призвести до зниження рівня обслуговування та невдоволення клієнтів, що, своєю чергою, знижує лояльність клієнтів до бренду. Ще одним важливим внутрішнім ризиком є технічні проблеми, пов'язані з недостатнім

впровадженням нових технологій або недостатнім розвитком онлайн-транзакцій. У сучасну епоху електронна комерція є одним з основних каналів збуту.

Тому недостатнє застосування технологій, відсутність інтеграції між фізичними магазинами та інтернет-магазинами або збої в роботі онлайн-платформ можуть призвести до втрати клієнтів та зниження доходів. Крім того, програмні збої та технічні проблеми з онлайн-замовленням та доставкою також можуть суттєво вплинути на репутацію компанії.

Стратегічні ризики «Епіцентр-К» пов’язані з погано обраними стратегіями розвитку, які не відповідають ринковим вимогам або вподобанням споживачів. Наприклад, неточні оцінки попиту на певні категорії продуктів, недостатня реакція на зміни в конкурентному середовищі або несвоєчасне оновлення портфеля продуктів можуть призвести до зменшення частки ринку та втрати лояльних клієнтів. Стратегічні ризики також можуть випливати з недостатньої реакції на зміни в законодавстві та нормативних актах, таких як нові вимоги до екологічності продукції або обмеження на імпорт певних продуктів.

Екологічні ризики «Епіцентр-К» особливо пов’язані зі змінами в нормативних актах у сфері охорони навколишнього середовища, особливо з вимогами щодо упаковки продукції, управління відходами або використання екологічно чистих матеріалів у виробництві продукції.

Особливо слід зазначити, що дедалі суворіші вимоги екологічної безпеки можуть вимагати інвестицій у модернізацію процесів та адаптацію продукції до нових стандартів, що спричинить додаткові витрати. Крім того, стихійні лиха, зміна клімату або аварії, спричинені людиною, можуть призвести до перебоїв у постачанні або пошкодження майна, що призведе до значних економічних втрат.

Загалом, ТОВ «Епіцентр-К» стикається з численними ризиками, які можуть суттєво вплинути на його діяльність та фінансові результати. Оцінка цих ризиків допомагає краще зрозуміти потенційні загрози та вжити заходів

для їх зменшення або усунення (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6.

Оцінка ключових ризиків ТОВ «Епіцентр К»

Тип ризику	Опис ризику	Можливий вплив	Ймовірність	Сутність впливу
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Економічні ризики	Волатильність валютного курсу, зростання цін на сировинні товари, інфляція	Збільшення вартості імпорту, зростання загальних витрат та зниження купівельної спроможності споживачів.	Висока	Суттєвий вплив
Політичні ризики	Нестабільність в Україні, зміни податкового законодавства, зміни митної політики	Зміни в правилах ведення бізнесу, зростання витрат та змінені умови співпраці з партнерами.	Середня	Високий вплив
Конкурентні ризики	Зростання конкуренції з боку інших великих торгових мереж та інтернет-магазинів.	Зниження частки ринку вимагає зниження цін або коригування асортименту продукції для задоволення попиту.	Висока	Високий вплив
Фінансові ризики	Ліквідність знижується, борг зростає, а фінансування стає складним.	Інвестиційні можливості зменшуються, а витрати на обслуговування боргу зростають.	Середня	Високий вплив
Операційні ризики	Проблеми з ланцюгом поставок, затримки доставки та неефективне управління запасами.	Зниження рівня обслуговування клієнтів та дефіцит продукції призвели до падіння продажів.	Висока	Суттєвий вплив
Технологічні ризики	Збої в роботі онлайн-платформ та недостатня автоматизація	Втрата конкурентної переваги, зниження онлайн-продажів та невдоволення клієнтів.	Середня	Високий вплив
Стратегічні ризики	Неправильний вибір стратегії розвитку, неправильна оцінка попиту та необґрунтовані інвестиції в нові проекти.	Зменшення частки ринку, неефективне використання ресурсів та фінансові втрати.	Середня	Високий вплив
Екологічні ризики	Зміни в екологічних нормах, необхідність дотримання нових стандартів та суворіші вимоги до упаковки продукції.	Збільшення витрат на адаптацію до нових стандартів, а також потенційні штрафи та санкції за недотримання вимог.	Низька	Середній вплив

Внутрішні ризики мають значний вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр К», безпосередньо впливаючи на стабільність та ефективність діяльності компанії. Операційні ризики, включаючи проблеми з ланцюгом поставок та зміни в бізнес-процесах, можуть суттєво вплинути на здатність компанії підтримувати безперервність бізнесу.

Перебої в ланцюжку поставок можуть призвести до дефіциту товарів на складі та асортименту продукції, тим самим знижуючи рівень обслуговування клієнтів та впливаючи на продажі [9].

Наприклад, затримки доставки або збої в графіках доставки можуть тимчасово зменшити кількість товарів, доступних для продажу, що може негативно вплинути на лояльність клієнтів та репутацію компанії. Крім того, труднощі в переговорах або виконанні контрактів із зовнішніми постачальниками через залежність від зовнішніх постачальників також можуть призвести до проблем з постачанням.

Зміни в бізнес-процесах, особливо під час переходу на нові технології або інші бізнес-моделі, можуть створювати труднощі з персоналом та підтримкою оптимальної продуктивності.

Зміни в корпоративній культурі, організаційній структурі або технологічних процесах можуть призвести до затримок виконання замовлень, зниження продуктивності праці або навіть збільшення витрат, що негативно впливає на фінансові показники компанії.

Фінансові ризики також мають значний вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Одним із основних ризиків є коливання обмінного курсу. Оскільки компанія імпортує товари, коливання обмінного курсу можуть значно збільшити вартість постачання продукції з-за кордону.

Наприклад, якщо національна валюта знецінюється відносно іноземних валют, витрати на імпорт можуть зрости, а відповідно й ціни на сировинні товари. Це може призвести до підвищення цін на продукцію компаніями для підтримки норми прибутку, а зниження норми прибутку, у свою чергу, може пригнічувати споживчий попит, особливо в нестабільному економічному

середовищі. Крім того, коливання валютних курсів також можуть впливати на фінансове планування та прогнозування, оскільки знецінення гривні збільшує фінансову невизначеність. Ще одним важливим фінансовим ризиком є нестабільність ліквідності компанії.

У разі економічних труднощів або зниження попиту на продукцію ТОВ «Епіцентр К» може зіткнутися з проблемами з управлінням грошовими потоками. Недостатня ліквідність може призвести до труднощів зі сплатою боргів, затримок у поставці товарів або невиконання фінансових зобов'язань перед постачальниками та партнерами вчасно.

Крім того, недостатня ліквідність може обмежити можливості зростання компанії та її здатність залучати додаткові інвестиції, що зрештою знизить її конкурентоспроможність [7].

Зовнішні ризики також можуть суттєво впливати на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Макроекономічні ризики, включаючи зміни економічної ситуації та інфляцію, можуть створювати серйозні труднощі для компанії.

У періоди економічної нестабільності зниження доходів або скорочення споживчих витрат призводить до зниження споживчого попиту на товари та послуги, що потенційно може призвести до зниження продажів та фінансових показників компаній.

Крім того, інфляція може призвести до зростання вартості сировини, енергії та транспортних послуг, тим самим збільшуючи собівартість продукції та знижуючи конкурентоспроможність. Інфляційний тиск також може змусити компанії підвищувати ціни, що ще більше знижує попит, особливо коли доходи споживачів знижуються.

Зростання цін на енергію, сировину або транспортні послуги також може негативно вплинути на діяльність компанії, призводячи до збільшення витрат та зниження прибутковості.

Конкурентний ризик – це ще один суттєвий зовнішній фактор, який може вплинути на діяльність ТОВ «Епіцентр К». На дедалі конкурентнішому ринку роздрібної торгівлі компаніям необхідно постійно коригувати свої

стратегії, щоб підтримувати конкурентну перевагу. Присутність численних конкурентів, таких як «Лерой Мерлен» та «Нова Лінія», створює додатковий тиск, оскільки кожен конкурент постійно вдосконалює свої продукти та послуги та знижує ціни, щоб залучити більше клієнтів.

У цій ситуації «Епіцентр К» може бути змушений знижувати ціни або проводити додаткові маркетингові заходи для підтримки попиту, що може вплинути на його прибутковість.

Крім того, зміни ринкових умов можуть вимагати коригування асортименту продукції, що також вимагає значних інвестицій в оновлення запасів та адаптацію бізнес-процесів до нового середовища. Нездатність оперативно реагувати на ці зміни або ефективно вирішувати проблеми з інтенсивною конкуренцією на ринку може призвести до зниження частки ринку, шкоди для репутації та фінансових показників.

Загалом, як внутрішні, так і зовнішні ризики можуть суттєво впливати на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Операційні ризики, зокрема проблеми з ланцюгом поставок та зміни в бізнес-процесах, можуть погіршити операційну стабільність, знизити рівень обслуговування клієнтів і, як наслідок, призвести до втрат доходів [15].

Фінансові ризики, зокрема коливання обмінного курсу та нестабільність ліквідності, можуть серйозно вплинути на фінансові можливості компанії, тим самим обмежуючи її можливості зростання та послаблюючи її конкурентоспроможність.

Зовнішні ризики, зокрема макроекономічні та конкурентні, можуть вимагати від компанії адаптації до змін ринкового та економічного середовища, що вимагає гнучкості у прийнятті стратегічних рішень. ТОВ «Епіцентр К» повинно ретельно стежити за цими ризиками та вживати відповідних заходів для їх пом'якшення або мінімізації, тим самим підтримуючи стабільність бізнесу та підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

Наразі більшість українських підприємств переживають зниження

фінансової стабільності, скорочення виробництва, збільшення кількості банкрутств та зростання кількості збиткових підприємств. Ці негативні явища мають нестабільний вплив на майбутній економічний стан таких компаній, як ТОВ «Епіцентр К».

В умовах зовнішньої невизначеності та нестабільності ці явища значно підвищують ризик втрати підприємствами економічної безпеки, тим самим збільшуючи ризик втрати своєї фінансової незалежності та можливостей самозахисту[52].

Коли система економічної безпеки отримує ресурсну підтримку, можна вирішити багато проблем, таких як:

- здатність протистояти різним зовнішнім та внутрішнім загрозам та ризикам;

- забезпечення операційної та економічної стабільності;

- забезпечення ефективної інноваційної та інвестиційної політики;

- реалізація власних економічних інтересів;

- забезпечення економічної незалежності;

- постійний розвиток людських ресурсів;

- використання конкурентних переваг для зайняття вигідного положення в ринкових відносинах;

- досягнення модернізації виробництва.

Вирішення цих завдань вимагає забезпечення економічної безпеки, але недосконаліть законодавчої бази, нестабільність політико-економічної ситуації та військові загрози ускладнюють цей процес.

Стан та спосіб ресурсопостачання мають значний вплив на забезпечення економічної безпеки та зменшення бізнес-ризиків.

Це пов'язано з особливостями мережевих компаній (таких як ТОВ «Епіцентр К»), до найважливіших аспектів яких належать: організаційне, економічне, географічне, технічне та управлінське забезпечення; диверсифікація галузей, до яких належать мережеві суб'єкти, та пов'язана з цим диверсифікація корпоративних інтересів; багатовекторні моделі

ресурсопостачання; складність технологічних елементів; сезонні моделі роботи; маршрути постачання (морські, залізничні, автомобільні); та залежність усіх ресурсів від фінансових елементів.

Одним з найважливіших показників боротьби з бізнес-ризиками є достатність різних ресурсів. Достатність ресурсів сприяє економічній стабільності, підвищує надійність та усуває різні ризики та загрози, з якими стикаються підприємства у своїй діяльності [45].

Власний капітал ТОВ «Епіцентр К» може компенсувати потенційні збитки від ризикованої діяльності, тим самим закладаючи основу для підтримки довіри до підприємства серед зацікавлених сторін. Слід зазначити, що вплив кожного ресурсу не однаковий.

Найважливішим фактором є достатність специфічних видів (ексклюзивних) ресурсів, які належать лише одному постачальнику та потребують більших витрат і зусиль для придбання через ринкову взаємодію, що, у свою чергу, збільшує особливі ризики залучення таких ресурсів. Крім того, можуть виникнути проблеми із залученням фахівців, навчених за межами України (наприклад, дизайнерів килимів).

Ми вважаємо, що інтеграція економічної діяльності у формі мережевої структури – це економічні відносини, які поєднують матеріальні, фінансові та трудові ресурси та мають на меті підвищення операційної ефективності диверсифікованих підприємств, що виходять на споживчий ринок.

Для забезпечення належного функціонування такого підприємства, як ТОВ «Епіцентр К», необхідні ресурси можна розділити на такі категорії: матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, фінансові ресурси, людські ресурси, інформаційні ресурси, технологічні ресурси, технологічні ресурси та правові ресурси [55].

Ці ресурси складають ресурсну систему підприємства, і саме баланс цих ресурсів дозволяє підприємству протистояти більшості бізнес-ризиків. Розподіл ресурсів у структурі підприємства стосується забезпечення підприємства ресурсами відповідного типу та якості, включаючи такі методи,

як планування, пошук, доставка, забезпечення зберігання та облік.

Метою забезпечення ресурсами корпоративної безпеки є створення умов, сприятливих для нормальної роботи підприємства, виконання планів та стабільного функціонування економіки.

Забезпечення ресурсами корпоративної безпеки – це циклічний процес, який включає планування, залучення, пошук, облік та використання різних ресурсів для запобігання потенційним внутрішнім та зовнішнім загрозам, а також для координації економічних інтересів різних суб'єктів корпоративної організації ТОВ «Епіцентр К».

Ефективність залучення ресурсів залежить від прибутковості компанії. Компанії зі слабкою прибутковістю або ті, що зазвичай приховують свої фінансові показники, не можуть ефективно залучати достатні ресурси.

Тому фінансові показники вітчизняних підприємств не можуть забезпечити достатні ресурси для підтримки їхнього сталого розвитку. У цій ситуації діяльність вітчизняних підприємств майже завжди перебуває під загрозою з боку корпоративної безпеки.

Будь-які незначні коливання в економіці чи на фінансових ринках відображатимуться на діяльності компанії, створюючи додаткові ризики для компанії та загострюючи напруженість з акціонерами [28].

Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Епіцентр К» буде зосереджений на оцінці достатності трудових, матеріально-технологічних, нематеріальних та грошових ресурсів, а також на оцінці інформаційної безпеки та дотримання комерційної таємниці.

Почнемо з аналізу трудових ресурсів компанії, оскільки трудові ресурси є динамічними. У таблиці 2.7. наведено результати аналізу кадрової безпеки для ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.7.

Показники кадрової безпеки для ТОВ «Епіцентр К», 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	Роки					
	2022		2023		2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
І. Працівники основної діяльності, у т.ч.	24323	86,55	24146	88,98	24971	91,15
1.1) працівники торгових площ	18422	65,55	18627	68,64	19152	69,91
1.2) службовці, з них:	5904	21,01	5520	20,34	5819	21,24
- керівники	2360	8,40	2070	7,63	2181	7,96
- спеціалісти	3544	12,61	3449	12,71	3635	13,27
ІІ. Невиробничий персонал	3780	13,45	2990	11,02	2424	8,85
ВСЬОГО	28103	100,0	27137	100,0	27395	100,0

Як показано в таблиці 2.7., виробничих ресурсів компанії недостатньо. Частка працівників роздрібної торгівлі зростає, тоді як частка (і кількість) управлінського персоналу зменшується. Зокрема, у 2022 році працівники роздрібної торгівлі становили 65,55%, а управлінський персонал – 8,40%; у 2023 році працівники роздрібної торгівлі становили 68,64%, а управлінський персонал – 7,63%; а у 2024 році працівники роздрібної торгівлі становили 69,91%, а управлінський персонал – 7,96%. Єдиним стабільним фактором є кількість професійного персоналу, яка зменшилася зі 166 до 142 осіб (що становить 12,61% та 13,27% від загальної кількості працівників відповідно).

Це означає, що компанія скорочує штат своїх адміністративних відділів. У майбутньому це призведе до надмірного навантаження на управлінський персонал, що ускладнить ефективну та професійну обробку базової інформації та управління підлеглими, а також ускладнить подолання викликів та ризиків часу [63].

Компанія також скоротила кількість працівників, зайнятих непродуктивною роботою, такою як продаж продукції, обслуговування та корпоративна безпека. У майбутньому ми проаналізуємо матеріальні та нематеріальні ресурси компанії. Ми проаналізуємо використання

матеріальних ресурсів компанією на основі показників, наведених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Епіцентр К», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні, грн		відносні, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Кількість продукції (кВт·год, гривня)	52323462	52086642	64723057	-236820	12636415	-0,45	24,26
Вартість матеріалів (кВт·год, гривня)	38716108	37807556	47598014	-908552	9790458	-2,35	25,90
Споживання матеріалів на товарну продукцію (одиниці)	0,74	0,73	0,74	-0,01	0,01	-1,90	1,32
Коефіцієнт використання матеріалів (гривня)	1,35	1,38	1,36	0,03	-0,02	1,94	-1,30

У таблиці 2.8. показано, що матеріальні витрати компанії на виробництво основної продукції у 2022 році зменшилися на 908 552 тисячі гривень порівняно з 2021 роком, що на 2,35% менше; проте у 2023 році вони зросли на 9 790 458 тисяч гривень, що на 25,90% більше.

Матеріаломісткість (тобто матеріальні витрати, включені до загальних виробничих витрат) становила 0,74 гривні від загальних виробничих витрат у 2021 році та 0,73 гривні як у 2022, так і у 2023 роках.

Матеріалопродуктивність (тобто кількість виробленої продукції на 1 гривню спожитих матеріалів) становила 1,35 гривні у 2021 році та 1,38 гривні/гривня у 2023 році. Вона залишалася практично на тому ж рівні як у 2022, так і у 2023 роках, досягнувши 1,36 гривні/гривня. Отже, з точки зору співвідношення керованих матеріальних витрат до доходів та витрат, можна загалом зробити висновок, що компанія працює добре, і що ризики в цій ресурсній сфері не є значними [47].

Далі ми проаналізуємо ефективність використання основних засобів, які відіграють важливу роль у прибутковості та фінансовій стабільності великих супермаркетів (таблиця 2.9.).

Таблиця 2.9.

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Епіцентр К» 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні, тис. грн.		відносні, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Виробництво (тис.грн)	52323462	52086642	64723057	-236820	12636415	-0,45	24,26
Річні операційні витрати (тис.грн)	13868876	15250177	25035567	1381301	9785390	9,96	64,17
Середня кількість працівників (осіб)	27123	27438	27395	315	-43	1,16	-0,16
Капіталоємність (тис.грн)	0,27	0,29	0,39	0,03	0,09	10,46	32,11
Коефіцієнт капіталомісткості (тис.грн)	511,33	555,80	913,87	44,47	358,07	8,70	64,42
Рентабельність капіталу (тис.грн)	3,79	3,75	2,58	-0,04	-1,17	-1,06	-31,20
Чистий прибуток (тис.грн)	2595772	4168166	3091915	1572394	-1076251	60,58	-25,82
Рентабельність фонду (%)	18,72	27,33	12,35	8,62	-14,98	46,03	-54,81

Розрахунки показують, що фондоозброєність працівників зростає з року в рік, що свідчить про недостатність персоналу для задоволення зростаючих потреб роздрібної торгівлі та складських площ. Це очевидно, оскільки велика кількість чоловіків (переважно чоловічої статі) була призвана на військову службу. Рентабельність основних засобів досить висока, а капіталомісткість низька. Тому ТОВ «Епіцентр» має деякі недоліки в управлінні своїми роздрібними площами, складами та логістичними (транспортними) ресурсами, що може призвести до різних ризиків. Після аналізу виробничих факторів ми

додатково проаналізуємо грошовий потік, оборотний капітал та власний капітал, що відображатиме здатність компанії справлятися з внутрішніми та зовнішніми ризиками згідно з таблицею 2.10.

Таблиця 2.10.

Показники ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Абсолютні відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Частка ринку, %	12,12	10,18	10,45	-1,94	0,27
Відсоток експортної виручки від загального доходу від реалізації продукції (%)	2,02	9,78	6,81	7,76	-2,97
Темпи зростання виручки від продажів (%)	112,43	95,98	120,05	-16,45	24,07
Темпи зростання чистого прибутку (%)	123,15	58,84	88,79	-64,31	29,95
Фактор економічної безпеки підприємницької діяльності	1,06	0,88	0,97	-0,18	0,09
Рентабельність загальних активів (%)	18,62	10,03	10,65	-8,59	0,62
Рентабельність власного капіталу (%)	20,72	10,26	11,37	-10,46	1,11
Рентабельність продажів продукції (%)	7,36	4,53	4,47	-2,83	-0,06
Рентабельність видів економічної діяльності (%)	7,97	4,71	4,78	-3,26	0,07
Абсолютний коефіцієнт поточної ліквідності	0,02	0,02	0,03	0,00	0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,71	1,71	1,80	0,00	0,09
Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,40	0,00	-0,01
Оборотність активів	2,53	2,21	2,38	-0,32	0,17
Коефіцієнт власного капіталу	-0,14	-0,14	-0,19	0,00	-0,05
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу до боргу	0,87	0,84	0,77	-0,03	-0,07
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу до запасів	1,30	1,29	0,77	-0,01	-0,52
Оборотний капітал у відсотках від активів%	-0,40	-0,35	-0,34	0,05	0,01
Рентабельність капіталу	3,79	3,75	2,58	-0,04	-1,17
Рентабельність матеріалів (тис.грн)	1,35	1,38	1,36	0,03	-0,02
Продуктивність праці (%)	2015,56	1994,97	2524,24	-20,59	529,27
Оборотність запасів	2,45	1,97	2,25	-0,48	0,28
Оборотність дебіторської заборгованості	23,42	36,39	17,43	12,97	-18,96

Отримані показники дозволяють нам зрозуміти тенденцію рівнів загроз, з якими стикається ТОВ «Епіцентр К».

Таким чином, компанія стикається з такими ризиками:

- ризик зниження частки ринку – 1,94% у 2023 році;

- ризик зниження експортної виручки від продукції – 2,97% у 2024 році;

- ризик зниження темпів зростання чистого прибутку – 64,31% у 2022 році;

- ризик зниження операційної рентабельності – 3,26% у 2022 році;

- ризик зниження рентабельності продажів продукції – 2,89% кумулятивно з 2022 по 2023 рік;

- ризик зниження операційного власного капіталу – 0,1% або 10% кумулятивно з 2022 по 2023 рік;

-ризик зниження рентабельності активів – 1,21% кумулятивно з 2022 по 2023 рік.

Ці ризики слід пом'якшувати та вирішувати за допомогою різних управлінських підходів [23].

Наразі рекомендується проаналізувати ситуацію компанії у зовнішньому середовищі та виділити її сильні та слабкі сторони в SWOT-матриці (таблиця 2.11.).

Таблиця 2.11.

SWOT-матриця Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» для визначення перспектив його розвитку

	Сила	Слабкість
Внутрішнє середовище	-володіє всебічними компетенціями з ключових питань; - наукові методи управління; - висококваліфікований персонал; - завойовує повагу покупців, посередників та постачальників; - не залежить від фінансової підтримки кредиторів; - має власний чистий прибуток; - володіє та дотримується принципів корпоративного управління.	-потреба оптимізувати управління операціями; - потреба в модернізації виробничого обладнання; - відсутність бази для підвищення кваліфікації працівників; -війна та набір професіоналів до Збройних Сил України.

Продовження таблиці 2.11.

SWOT-матриця Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» для визначення перспектив його розвитку

	Сила	Слабкість
Зовнішнє середовище	- розширення лінійки продуктів для задоволення потреб більшої кількості споживачів; - оновлення лінійки продуктів; - послаблення позицій конкурентів; - покращення якості продукції; - використання цифрового маркетингу для збільшення продажів.	- нестабільна економічна ситуація; - зростаючий попит як з боку покупців, так і з боку продавців; - нестабільні закони та нормативні акти щодо іноземних інвесторів та учасників бізнесу; - внутрішні військові операції.

Отже, як видно з таблиці 2.11:

1) переваги очевидні та не перетинаються з недоліками;

2) найсуттєвішим недоліком у діяльності компанії є необхідність оптимізації операційного управління та оновлення основних засобів;

3) найбільшу загрозу для компанії можуть становити такі зовнішні фактори:

- нестабільна внутрішня економічна ситуація та конкуренти, що запускають серію вдосконалених продуктів;

- зниження попиту на продукцію компанії та зміни споживчого попиту та смаків;

- військові операції та фактичні втрати трудових і торгових ресурсів.

4) нова стратегія розвитку повинна максимально усунути недоліки, розвинути нові переваги та посилити існуючі [29].

Очевидно, що компанія повністю покладається на власну господарську діяльність та намагається уникнути отримання коштів від фінансових установ.

Ми провели загальну оцінку поточної ситуації з економічною безпекою та розрахували комплексний індекс рівнів організаційної підтримки.

Цей індекс, шляхом перетворення якісної оцінки трьох груп показників – «методи та матеріали», «ресурси» та «зв'язок із зовнішніми службами безпеки» – у кількісні виміри та визначення питомої ваги кожного показника

та групи показників, встановив три рівні безпеки: «Мінімальний» (0–0,33), «Нормальний» (0,34–0,66) та «Максимальний» (0,67–1,0) (Таблиця 2.12).

Дані наведено в Таблиці 2.12. та на Рисунку 2.1.

Таблиця 2.12.

Вплив дестабілізуючих факторів на економічну безпеку ТОВ «Епіцентр К» за основними категоріями

Нестабільні фактори ризику	Ступінь впливу нестабільних факторів
Стихійні лиха та техногенні катастрофи, війни, епідемії	7,2
Національна економічна ситуація	0,7
Національна політика	4,7
Негативні явища в галузі:	5,4
Персонал компанії	4,4
Фінанси компанії	7,0
Інформаційне середовище	3,1
Матеріально-технологічна база	4,0

Рисунок 2.1. Ступінь впливу факторів нестабільності на ТОВ «Епіцентр К»»

Аналіз результатів дослідження заклав основу для розробки та впровадження низки заходів, спрямованих на посилення підтримки організацій з управління корпоративною економічною безпекою. Загалом, інструменти управління ризиками, що використовуються ТОВ «Епіцентр К», є ефективними, але все ще потребують подальшого вдосконалення та адаптації до нових обставин.

Компанія має усталений підхід до зниження операційних, фінансових та конкурентних ризиків, але варто додатково інтегрувати різні інструменти управління ризиками для підвищення їх ефективності на стратегічному рівні [73].

Висновки до розділу 2

У цьому розділі пропонується комплексний аналіз ризиків, які можуть вплинути на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Проведення аналізу ризиків має вирішальне значення для будь-якої організації, оскільки воно сприяє виявленню потенційних загроз та розробці стратегій для їх пом'якшення.

У дослідженні визначено кілька основних ризиків, що впливають на діяльність підприємства, включаючи фінансові, операційні, конкурентні, стратегічні та екологічні ризики. Кожна з цих категорій має свої особливості та вимагає індивідуального підходу до управління [62].

Отримані показники дозволяють нам спостерігати тенденцію щодо рівня загроз, з якими стикається ТОВ «Епіцентр К».

Отже, організація, ймовірно, зіткнеться з такими ризиками:

- ризик зменшення частки ринку на 1,94% відбувся у 2022 році;

- у 2023 році було відзначено ризик втрати доходу від експорту продукції на рівні 2,97%;

- темпи зростання чистого прибутку знизилися на 64,31% у 2022 році;

- рентабельність діяльності знизилася на 3,26% за 2022 рік;

- загальна рентабельність реалізованої продукції зменшилася на 2,89% протягом 2022-2023 років;

- скорочення власних коштів на операційну діяльність склало 0,1% або 10% загалом за період 2022-2023 років;

- рентабельність активів знизилася на 1,21% загалом за 2022-2023 роки.

Ці ризики необхідно враховувати та пом'якшувати за допомогою різних стратегій управління.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Епіцентр К»

3.1. Альтернативні заходи покращення процесів управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К»

Управління ризиками є важливим компонентом успішної діяльності будь-якого бізнесу, і ТОВ «Епіцентр К» не є винятком.

Ризики можуть суттєво впливати на фінансову стабільність, операційну ефективність та конкурентоспроможність компанії; тому ефективне управління ризиками має вирішальне значення для забезпечення сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Розробка правильної стратегії управління ризиками може не тільки допомогти компанії мінімізувати негативний вплив, але й дозволити їй скористатися можливостями зростання, належним чином адаптуючись до змін на ринку та в зовнішньому середовищі.

Загальні цілі стратегії управління ризиками ТОВ «Епіцентр К» включають: виявлення та оцінку всіх ризиків, які можуть виникнути в діяльності компанії; розробку заходів щодо зменшення або передачі ризиків; та інтеграцію цих заходів у загальну бізнес-стратегію.

Принципи цієї стратегії повинні базуватися на прозорості, ефективності та послідовності в рішеннях щодо управління ризиками.

Важливо, що стратегія має бути адаптована до конкретної діяльності ТОВ «Епіцентр К», враховуючи розмір компанії, ринкову діяльність та зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність [35].

Підхід ТОВ «Епіцентр К» до управління ризиками має бути комплексним та інтегрованим, враховуючи як операційні, так і стратегічні фактори.

Компанія повинна усвідомлювати, що ризик – це не лише загроза, а й потенційна можливість; тому управління ризиками повинно не лише

забезпечувати зменшення потенційних негативних наслідків, а й забезпечувати максимізацію вигод від змін на ринку.

Розробка стратегії управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К» починається з оцінки різних ризиків, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Цей етап включає огляд усіх потенційних ризиків, їх категоризацію за різними параметрами та оцінку ймовірності виникнення кожного ризику та його впливу на діяльність компанії.

Ризики, з якими стикається ТОВ «Епіцентр К», можна загалом класифікувати наступним чином:

1. Операційний ризик – ризики, що виникають через порушення внутрішніх процесів. До них належать ризики, пов’язані з логістикою, ланцюгами поставок, внутрішніми бізнес-процесами та технологічними відставаннями.

2. Фінансовий ризик – ризики, що виникають через зміни на фінансових ринках або внутрішні фінансові проблеми. До них належать коливання обмінного курсу, зміни процентних ставок, нестабільність ліквідності та фінансова неефективність.

3. Конкурентний ризик – ризики, що виникають через жорстку конкуренцію на ринку будівельної продукції, зміни стратегій конкурентів та появу нових учасників ринку.

4. Зовнішній ризик – ці ризики залежать від зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні та соціальні зміни, а також стихійні лиха або глобальні пандемії.

5. Стратегічний ризик – ризики, що можуть виникнути під час процесу прийняття стратегічних рішень керівництвом компанії. Ці ризики включають неправильну оцінку ринкових можливостей, неефективні інвестиції, невідповідну сегментацію цільового ринку або погану адаптацію до технологічних змін [30].

6. Екологічні ризики – це ризики, пов'язані зі змінами навколишнього середовища та правилами охорони навколишнього середовища, які можуть

вимагати додаткових витрат на екологічні проекти або обмежувати підприємницьку діяльність.

Удосконалення систем внутрішнього контролю також є вирішальним фактором, що забезпечує постійний моніторинг та коригування бізнес-процесів.

Усі ці заходи сприяють зниженню операційних витрат та підвищенню надійності компанії.

Управління ланцюгом поставок не менш важливе, оскільки воно забезпечує своєчасну доставку товарів та мінімізує ризики, що виникають через затримки поставок або їх нестабільність.

Стратегії пом'якшення стратегічних та ринкових ризиків повинні бути спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах постійно мінливого ринкового середовища.

Для цього постійний моніторинг діяльності конкурентів та аналіз їхніх стратегій є важливим. Такий підхід допомагає компанії швидко реагувати на нові виклики, коригувати ціни та продукти, а також досліджувати нові ринки.

Однією з ключових стратегій є створення унікальних продуктів для споживачів, що забезпечить лояльність клієнтів та дозволить компанії зберігати свої позиції на ринку навіть під сильним конкурентним тиском.

Стратегічне планування також є значним фактором пом'якшення ринкового ризику, оскільки воно дозволяє компанії оперативно коригувати свої плани на основі змін попиту, пропозиції та ринкових умов.

Щодо екологічних та соціальних ризиків, ТОВ «Епіцентр К» має проактивно впроваджувати екологічні стандарти у свої бізнес-процеси для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Це включає скорочення викидів, оптимізацію споживання енергії, використання матеріалів, що підлягають переробці, та дотримання правил управління відходами.

Крім того, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) також є важливою частиною цієї стратегії, допомагаючи покращити репутацію компанії серед споживачів та місцевих громад.

Участь у благодійній діяльності та підтримка соціальних проектів зміцнює довіру до бренду та формує позитивний корпоративний імідж.

Прозорість у питаннях довкілля та соціальних ініціативах має вирішальне значення для підтримки стабільних відносин з громадськістю та урядом [9].

Завдяки таким стратегіям ТОВ «Епіцентр К» змогло ефективно пом'якшувати основні типи ризиків, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність та фінансову стабільність.

Важливо, що ці стратегії повинні не лише адаптуватися до сьогодення, але й бути перспективними, дозволяючи компанії реагувати на зміни на ринку та у зовнішньому середовищі.

Впровадження стратегії управління ризиками вимагає від ТОВ «Епіцентр К» розробки детального плану дій, який включає чітке визначення етапів впровадження, визначення ресурсів, необхідних для впровадження, та розподіл відповідальності в організації.

По-перше, необхідно розробити план впровадження, який повинен містити детальний опис завдань на кожному етапі: від створення команди з управління ризиками до впровадження конкретних інструментів зниження ризиків.

Це включатиме навчання та навчання персоналу, впровадження нових інструментів моніторингу та автоматизації процесів, а також створення системи внутрішнього контролю.

Залучення персоналу на всіх рівнях організації, включаючи вище керівництво та операційний відділ, є ключем до ефективного впровадження стратегії.

Оцінка ресурсів, необхідних для впровадження стратегії управління ризиками, включає фінансові, людські та технологічні ресурси. Організації

потрібні бюджети для фінансування відповідних проектів, кваліфікований персонал для моніторингу та коригування ризиків, а також технології для автоматизації процесів та впровадження системи управління ризиками.

Крім того, необхідно враховувати необхідність інвестування в навчання співробітників та вдосконалення існуючих процесів.

Розподіл обов'язків між відділами компанії має вирішальне значення для забезпечення успішної реалізації стратегії. Чітке визначення ролей та відповідальності кожного відділу може уникнути дублювання функцій та допомогти виконувати завдання ефективніше.

Наприклад, відділи фінансів та управління операціями будуть відповідальні за впровадження фінансових інструментів, таких як хеджування та диверсифікація активів; тоді як відділи технологій та інформаційних систем будуть відповідальні за створення систем автоматизації та моніторингу процесів [24].

Для оцінки ефективності впроваджених стратегій управління ризиками необхідно розробити систему моніторингу для постійного моніторингу поточної ризикової ситуації та ефективності впроваджених заходів. Моніторинг повинен проводитися регулярно та включати аналіз кількісних та якісних показників ефективності.

Це допоможе своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію за необхідності.

Ключові показники моніторингу включають фінансові показники (такі як рівень доходів, витрат та прибутку) та показники ефективності операційних процесів (такі як швидкість виконання операцій та коефіцієнт помилок процесів).

Розробка стандартів для коригування та адаптації стратегій є важливим кроком у забезпеченні стратегічної гнучкості. Якщо зовнішнє або внутрішнє середовище змінюється, стратегія повинна адаптуватися до нової ситуації.

Це може бути пов'язано з економічними змінами, змінами в конкурентному середовищі або появою нових ризиків.

Для коригування стратегії повинні бути чіткі стандарти, а необхідні рішення щодо коригування мають прийматися на основі цих стандартів.

Оцінка ефективності стратегій управління ризиками має вирішальне значення, оскільки допомагає визначити їхню ефективність та внести корективи за потреби.

Результати оцінки дозволяють нам зрозуміти, чи були досягнуті стратегічні цілі, чи потрібні корективи до стратегії, та які методи та інструменти є найефективнішими для зменшення ризиків.

Підсумовуючи, процес розробки стратегії управління ризиками ТОВ «Епіцентр К» показує, що впровадження ефективних стратегій зменшить ймовірність негативних фінансових та операційних наслідків, покращить стабільність компанії та забезпечить її довгостроковий розвиток.

Важливим компонентом цієї стратегії є постійний моніторинг та коригування стратегії на основі змін на ринку та у зовнішньому середовищі [3].

Подальші рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «Епіцентр К» включають: посилення контролю за реалізацією стратегії, впровадження новітніх технологій для автоматизації процесів управління ризиками та покращення навчання персоналу.

Крім того, слід зробити акцент на підвищенні стратегічної гнучкості, що дозволить компанії швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати свою стратегію відповідно до нових викликів.

Стратегічне управління ризиками ТОВ «Епіцентр К» має перспективне майбутнє, оскільки ефективне управління ризиками є ключем до забезпечення стабільного зростання та підтримки конкурентоспроможності.

Удосконалення цієї системи надасть компанії більше можливостей для розвитку в умовах постійно мінливого ринкового середовища (Таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Таблиця стратегії корпоративного управління ризиками

ТОВ «Епіцентр К»

Кроки стратегії	Опис дій	Відповідальний підрозділ	Термін виконання	Ресурси
1. Визначення ризиків	Визначте ключові внутрішні та зовнішні ризики компанії.	Відділ стратегічного розвитку	1 місяць	Інформація, аналіз ринку
2. Розробка стратегії	Розробка методів та інструментів управління ризиками	Відділ ризиків, фінансовий відділ	2 місяці	Консультанти, фахівці з ризиків
3. Впровадження стратегії	Впровадження стратегій управління ризиками: автоматизація, хеджування, диверсифікація	ІТ-відділ, фінансовий відділ, операційний відділ	6 місяців	Програмне забезпечення, навчання персоналу
4. Моніторинг стратегії	Створення системи моніторингу для оцінки ефективності стратегій	ІТ-відділ, фінансовий відділ, операційний відділ	Постійно	Системи моніторингу, звіти
5. Коригування стратегії	Коригування стратегій за необхідності на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі	Вищий менеджмент	Щоквартально	Аналітичні дані, консультування

Форма «Стратегія управління ризиками ТОВ «Епіцентр К»» містить чіткий план дій для кожного етапу управління ризиками, включаючи ідентифікацію ризиків, розробку методології, впровадження стратегії та моніторинг ефективності.

Форма містить детальну інформацію, таку як відповідальний відділ, термін виконання, необхідні ресурси та опис діяльності для кожного етапу.

Форма забезпечує системний підхід до впровадження стратегій управління ризиками, що дозволяє ефективно контролювати та коригувати

процеси в умовах постійно мінливого ринкового середовища [27].

3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів та вплив впровадження системи ризик менеджменту на діяльність підприємства

Виявлення та класифікація загроз є одним із найважливіших завдань у забезпеченні економічної безпеки. Це пояснюється тим, що система загроз безпеці є динамічною причинно-наслідковою системою, що містить численні петлі зворотного зв'язку, існування яких значно підвищує ефективність будь-якої конкретної загрози безпеці [47].

Ця характеристика особливо очевидна на сучасному етапі національного розвитку, що характеризується великою кількістю локальних загроз безпеці та швидкою ескалацією кризових ситуацій через взаємодію цих загроз.

Для розробки превентивних заходів щодо пом'якшення впливу дестабілізуючих факторів у цій роботі пропонується механізм оцінки загроз у системі моделі економічної безпеки підприємства (рис. 3.1).

Рисунок 3.1. Взаємозв'язки між механізмами захисту економічної безпеки підприємства

Завдання механізму оцінки загроз у механізмі забезпечення економічної безпеки підприємства включають:

- побудову системи класифікації загроз та класифікацію загроз, що становлять найбільший ризик для підприємства;

- аналіз та оцінку взаємозв'язків між загрозами та визначення ступеня впливу кожної загрози на комплексні показники економічної безпеки [23].

Для забезпечення безперебійної роботи підприємства та швидкого реагування на виникнення та місцезнаходження загроз, різні сфери управління загрозами повинні взаємодіяти (рисунок 3.2.).

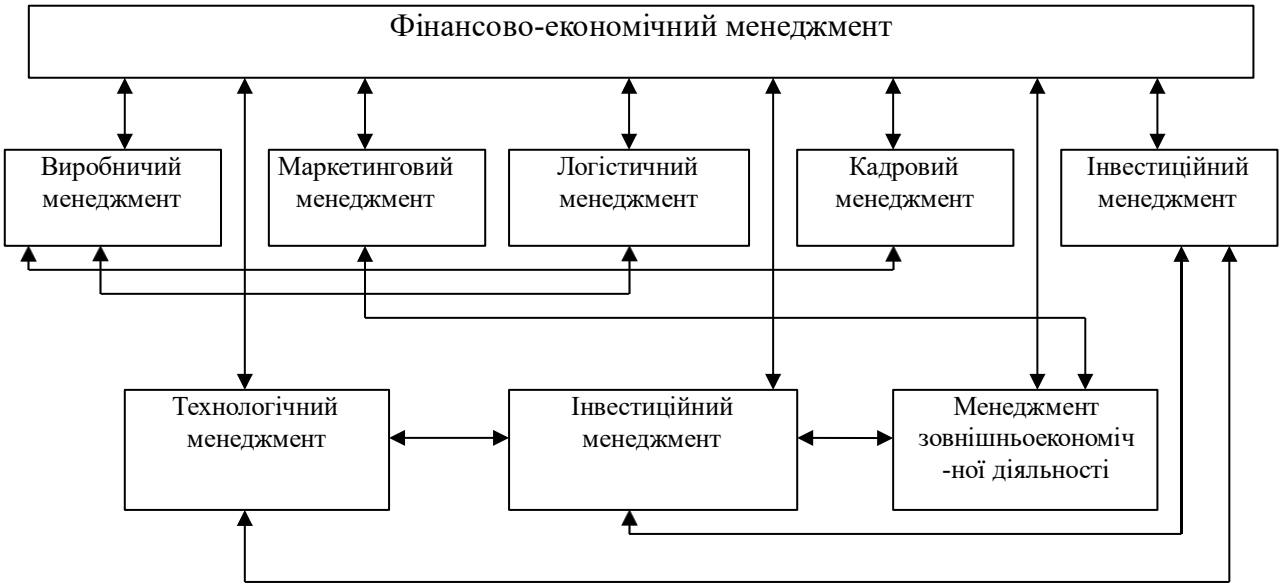


Рисунок 3.2. Зв'язок між сферами управління впливом та причинами загроз

Управління торгівлею взаємодіє з фінансами, логістикою, управлінням персоналом та управлінням технологіями.

Нові виробничі технології походять з управління технологіями та впроваджуються в управління торгівлею; управління технологіями, у свою чергу, взаємодіє з відділами інновацій для розробки або вдосконалення нових технологій.

Логістика безпосередньо взаємодіє з управлінням торгівлею, забезпечуючи необхідні товари та подаючи заявки на фінансування до фінансових відділів для придбання нових запасів.

Управління персоналом також безпосередньо взаємодіє з торгівлею. Між ними відбувається обмін інформацією про людські ресурси, наприклад, набір нових співробітників, покращення освіти співробітників, перепідготовка та виплата заробітної плати.

Управління маркетингом вивчає не лише внутрішні ринки, а й зовнішні, тому воно тісно пов'язане з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю компанії [49].

Відбувається обмін інформацією між технологіями, торгівлею, інноваціями та інвестиціями щодо показників продажів компанії, потенціалу для покращення, світових тенденцій продажів та їх застосування в компанії.

У свою чергу, управління інноваціями взаємодіє з управлінням інвестиціями для залучення інвестицій для впровадження нових методів залучення клієнтів та технологій продажу продукції.

Класифікація загроз за їхніми причинами та масштабами впливу допомагає корпоративному керівництву своєчасно та ефективно реагувати на вплив факторів нестабільності.

У таблиці 3.2. показано очікувані покращення в різних аспектах діяльності підприємства після застосування цього методу для моніторингу та класифікації загроз EBS у функціях управління підприємством [31].

Таблиця 3.2.

Очікувані ефекти від застосування цього методу для моніторингу та класифікації загроз EBS у функціях управління підприємством

Менеджмент підприємства	Впливаючи на керівництво та своєчасно виявляючи загрози, підприємства можуть покращити свою діяльність.
1	*2*
Торгівельний менеджмент	- ефективно керувати якістю, ресурсозбереженням, фінансами та персоналом; - організовувати основні та допоміжні процеси торгівлі та складського зберігання.
Маркетинговий менеджмент	- своєчасно визначати ринкові можливості для компанії; - оптимізувати вибір цільових ринків; - розробляти ефективні маркетингові стратегії; - створювати серію маркетингових кампаній для виявлення можливостей для компанії збільшити попит.
Логістичний менеджмент	- ефективно керувати логістичною інфраструктурою та витратами; - покращувати якість послуг, що надаються внутрішнім та зовнішнім клієнтам; - оптимізувати документообіг та логістичну звітність.
Кадровий менеджмент	- підвищити точність розрахунку потреби в необхідних фахівцях, спеціальностях та кваліфікаціях; - ефективно використовувати людські ресурси для створення - високоефективних та стабільних команд.
Технологічний менеджмент	- визначати та оцінювати бізнес-цінність технологічних можливостей; - ефективно керувати дослідженнями та розробками; - підтримувати конкурентоспроможність та виводити на ринок нові продукти.
Фінансово-економічний менеджмент	- оптимізація основного та оборотного капіталу; - формування та розподіл прибутку
Інноваційний менеджмент	- контролювати етап впровадження нового продукту; - впроваджувати єдину інноваційну політику; - забезпечувати ефективні фінансові та матеріальні ресурси для планів інноваційної діяльності.
Інвестиційний менеджмент	-забезпечити достатню інвестиційну підтримку для швидкого розвитку діяльності компанії; - забезпечити максимальну прибутковість усіх фізичних та фінансових інвестицій та загальної інвестиційної діяльності; - забезпечити мінімальний інвестиційний ризик для всіх фізичних та фінансових інвестицій та загальної інвестиційної діяльності на очікуваному рівні прибутковості; - забезпечити оптимальну ліквідність інвестицій та надати можливості для швидкого реінвестування капіталу, коли змінюється зовнішнє та внутрішнє середовище інвестиційної діяльності.

Через зовнішні негативні впливи, бізнес-ризики та потенційний витік комерційної таємниці ТОВ «Епіцентр К», системи захисту корпоративної інформації та навіть усе підприємство потребують змін та ускладнення. Корпоративні організаційні структури повинні посилити функцію аналізу та контролю розповсюдження вихідної корпоративної інформації для запобігання та усунення комерційного шпигунства, пошкодження обладнання та імплантації вразливостей, вірусів тощо в програмне забезпечення [45].

Тому підприємства можуть створити спеціальну команду з аналізу та безпеки. Відділи маркетингу та реклами компанії можуть відповідати за виконання частини роботи з аналізу та контролю.

Завдання команди безпеки можуть включати:

1. Визначення цінності існуючої інформації та необхідності її захисту.

2. Регулярний аналіз потенційних загроз крадіжки інформації, визначення їхньої автентичності, типу та форми.

3. Дослідження клієнтів компанії, їхніх потреб, звичок та стосунків.

4. Виявлення потенційних конкурентів.

5. Моніторинг реклами, ринків збуту та ділових контактів; виявлення практики недобросовісної конкуренції.

6. Вжиття заходів у разі порушення інтересів компанії.

Ці проблеми може вирішити сама компанія, сплативши відповідним бізнес-суб'єктам (банкам, страховим компаніям) за отримання необхідної інформації або звернувшись за допомогою до експертів галузевої розвідки та детективних агентств. Фактична діяльність служб безпеки бізнесу ТОВ «Епіцентр К» повинна базуватися на стандартних протоколах, процедурах та заходах. По-перше, необхідно пояснити загальний алгоритм дій, на якому базується аналіз роботи служби економічної безпеки.

Система превентивних заходів включає такі заходи, як дослідження контрагентів, аналіз умов договорів, дотримання правил поводження з конфіденційною інформацією та захист комп'ютерних систем. Ці заходи проводяться регулярно та безперервно. Вона базується на безперервно діючій

системі організаційних заходів для забезпечення гарантування економічної безпеки [47]. Для побудови найкращої організаційної структури безпеки на підприємстві вона повинна бути організована за схемою, зображеною на рисунку 3.3.

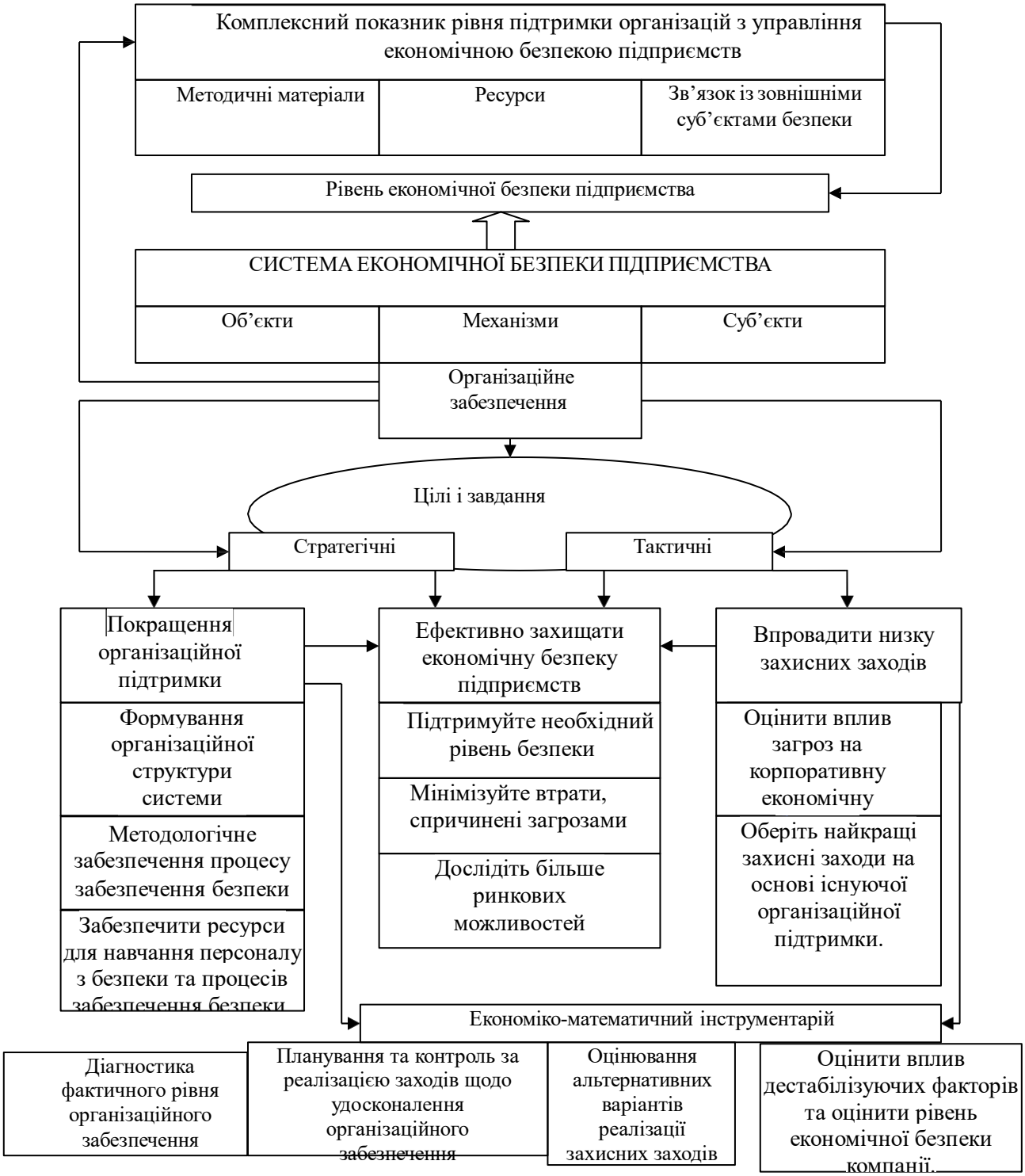


Рисунок 3.3. Побудова системи організаційної підтримки в управлінні економічною безпекою ТОВ «Епіцентр К»

Водночас необхідно враховувати, що вартість створення ефективного механізму запобігання та раннього попередження значно нижча за наслідки боротьби з існуючими порушеннями та загрозами для компанії.

Таким чином, заходи з управління операційними ризиками, які ми сформулювали для ТОВ «Епіцентр К», є наступними:

1) Визначити функції для захисту бізнес-інформації компанії від «витоку». Ці функції включають: робочі області, напрямки розвитку, обсяги фінансування проектів та інженерії, інновації тощо;

2) Надавати додаткове фінансування відділам та співробітникам для забезпечення економічної безпеки: виплачувати співробітникам додаткову компенсацію для захисту бізнес-інформації та іншої приватної інформації; захищати та підтримувати операційні системи та системи маркетингових досліджень від шпигунських програм, програм спостереження, вірусних інфекцій тощо;

3) Вливати додатковий обіговий капітал для забезпечення безперервного постачання матеріальних ресурсів та усунення непередбачених закриттів торгових точок [62].

Оцінити ефективність впровадження новітніх методів мінімізації ризиків.

Одним з основних завдань оцінки рівня управління ризиками ТОВ «Епіцентр К» є визначення компонентів, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Для цього ми використовуватимемо метод розрахунку економічної ефективності управління внутрішніми ресурсами. Ці показники складають модель показників економічної безпеки підприємства.

Моніторинг доцільності слід розглядати як метод та систему для постійного моніторингу параметрів доцільності підприємства.

Він може виявляти незначні впливи зовнішньої поведінки та зміни у внутрішньому середовищі підприємства, а також визначати ступінь ризику та небезпеки.

Існуючі методи діагностики доцільності підприємства переважно враховують фінансові складові економічної доцільності підприємства, тому не мають достатньої інформації та не охоплюють всебічно проблемні області в діяльності підприємства, і не можуть служити основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [10].

На основі дослідження існуючих методів діагностики життєздатності підприємства було визначено ряд ключових показників для оцінки життєздатності підприємства.

Ці показники поділяються на п'ять категорій:

1) показники стану активів, технологій та процесів.

2) показники ліквідності.

3) показники платоспроможності.

4) показники операційної діяльності.

5) показники прибутковості підприємства.

Окрім вищезазначених груп показників, ми вважаємо за необхідне доповнити деякі показники, щоб відобразити ринкову позицію та рівень операційної безпеки підприємств, оскільки операційна безпека є необхідною умовою виживання підприємства.

Для визначення переліку найважливіших показників у системі гарантування виживання підприємства ми запросили провідних експертів з підприємств у галузях машинобудування та металообробки до участі в опитуванні.

Метою опитування було ранжування важливості показників у кожному модулі системи гарантування виживання підприємства.

Опитування проводилося в різних функціональних відділах підприємств, включаючи: планування, економічний та фінансовий аналіз, бухгалтерський облік, маркетинг, постачання, збут, технічну підтримку та загальне управління.

Серед 75 показників, які певним чином відображають рівень виживання підприємства, ми шляхом експертної оцінки відібрали 24 показники.

Ці показники, на думку респондентів, мають найважливіше значення та інформативність для управлінських рішень [21].

До цих показників належать:

1. Показники ринкової позиції підприємства:

- частка ринку (%)

- виручка від експорту у відсотках від загальної виручки від реалізації продукції (%)

- темпи зростання виручки від реалізації (%).

2. Показники операційної безпеки підприємства:

- темпи зростання чистого прибутку (%)

- коефіцієнт економічної безпеки

3. Показники рентабельності підприємства:

- рентабельність чистого прибутку від загальних активів (%)

- рентабельність власного капіталу (%)

- рентабельність реалізації продукції (%)

- рентабельність від господарської діяльності (%)

4. Показники ліквідності підприємства:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності

- коефіцієнт ліквідності.

5. Показники фінансової стійкості підприємства:

- коефіцієнт автономії

- коефіцієнт оборотності активів

- коефіцієнт операцій з власним капіталом

- співвідношення власного капіталу до позикових коштів

-коефіцієнт покриття запасів власним капіталом

6. Показники структури активів:

- Коефіцієнт придатності основних засобів

- Коефіцієнт оновлення основних засобів

- Рентабельність активів.

7. Показники операційної діяльності:

- коефіцієнт оборотності оборотного капіталу;

- коефіцієнт оборотності запасів;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

- коефіцієнт оборотності готової продукції.

Для моніторингу поточного операційного стану підприємства вважаємо за необхідне провести діагностичне порівняння вищезазначених показників з їх оптимальними значеннями (найкращими значеннями, яких вдалося досягти).

Оптимальні значення визначаються на основі аналізу статистичних даних цих показників в операційній діяльності підприємства протягом багатьох років [73].

Щоб визначити, наскільки близько фірма знаходиться до свого оптимального стану виживання (тобто, коли всі вибрані показники досягають своїх найвищих значень), використовується евклідова відстань:

$$D_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^{n} (x_{jk} - x_{ik})^3} \qquad (3.1)$$

Ця відстань (що дорівнює 0 або мінімуму) відображає, наскільки близький поточний стан фірми до її оптимального рівня виживання. На першому етапі діагностики ми використовуємо запропонований метод для визначення показників оптимального року, які визначаються такими умовами:

$$X_{опт.} \ \max X_i \qquad (3.2)$$

де Xi – Значення цього показника в і-му році в межах періоду аналізу.

У таблиці 3.3. представлено результати визначення оптимального показника року для ТОВ «Епіцентр К» на рівні доцільності.

Таблиця 3.3.

Показники для визначення оптимального року на основі рівня життєздатності ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Роки			Умовно оптимальний рік
	2022	2023	2024	
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Частка ринку, %	12,12	10,18	10,45	12,12
Відсоток експортної виручки від загального доходу від реалізації продукції (%)	2,02	9,78	6,81	9,78
Темпи зростання виручки від продажів (%)	112,43	95,98	120,05	120,05
Темпи зростання чистого прибутку (%)	123,15	58,84	88,79	123,15
Фактор економічної безпеки підприємницької діяльності	1,06	0,88	0,97	1,06
Рентабельність загальних активів (%)	18,62	10,03	10,65	18,62
Рентабельність власного капіталу (%)	20,72	10,26	11,37	20,72
Рентабельність продажів продукції (%)	7,36	4,53	4,47	7,36
Рентабельність видів економічної діяльності (%)	7,97	4,71	4,78	7,97
Абсолютний коефіцієнт потоку	0,02	0,02	0,03	0,03
Коефіцієнт поточної потужності	1,71	1,71	1,80	1,80
Коефіцієнт автономності	0,41	0,41	0,40	0,41
Оборотність активів	2,53	2,21	2,38	2,53
Коефіцієнт гнучкості власного капіталу	-0,14	-0,14	-0,19	-0,14
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу до боргу	0,87	0,84	0,77	0,87
Коефіцієнт покриття власним капіталом	1,30	1,29	0,77	1,30
Оборотний капітал у відсотках від активів (%)	-0,40	-0,35	-0,34	-0,34
Рентабельність капіталу	3,79	3,75	2,58	3,79
Рентабельність матеріалів (тис.грн)	1,35	1,38	1,36	1,38
Продуктивність праці (%)	2015,56	1994,97	2524,24	2524,24
Оборотність запасів	2,45	1,97	2,25	2,45
Оборотність дебіторської заборгованості	23,42	36,39	17,43	36,39

Наступним етапом діагностики життєздатності підприємства є стандартизація фактичних показників відносно оптимальних показників для кожного типу підприємства.

Стандартизовані показники для підприємства j у році і визначаються наступним чином:

$$X_{нром.} = \frac{x_{ij}}{_{opt}x} \qquad (3.3)$$

Для діагностики рівня життєздатності фірм ми рекомендуємо розділити стандартизовані значення індексу на чотири зони залежно від їх відхилення від оптимальних умов:

- зона нормальної життєздатності – стандартизовані значення індексу між 0,75 та 1;

- зона прийнятної життєздатності – стандартизовані значення індексу між 0,5 та 0,75;

- зона критичної життєздатності – стандартизовані значення індексу між 0,25 та 0,5;

- зона кризової життєздатності – стандартизовані значення індексу між 0 та 0,25 [66].

Розподіл індексу за зонами життєздатності дозволяє виявити проблемні області в діяльності фірм протягом періоду аналізу та визначити роки, найближчі та найменш близькі до оптимальних умов за показником індексу життєздатності.

У таблиці 3.4. представлено розрахований індекс життєздатності (стандартизований до оптимальних значень).

Таблиця 3.4.

Стандартизовані результати оптимального значення індексу життєздатності ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Роки			Умовно оптимальний рік
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Частка ринку, %	1,0	0,8399	0,8622	12,12
Відсоток експортної виручки від загального доходу від реалізації продукції (%)	0,2065	1,0	0,6963	9,78
Темпи зростання виручки від продажів (%)	0,9365	0,7995	1,0	120,05
Темпи зростання чистого прибутку (%)	1,0	0,47778	0,7209	123,15
Фактор економічної безпеки підприємницької діяльності	1,0	0,8302	0,9151	1,06
Рентабельність загальних активів (маржа чистого прибутку), %	1,0	0,5387	0,5720	18,62
Рентабельність власного капіталу, %	1,0	0,4957	0,5487	20,72
Рентабельність продажів, %	1,0	0,6155	0,6073	7,36
Рентабельність економічної діяльності (%)	1,0	0,5910	0,5997	7,97
Коефіцієнт абсолютної поточної ліквідності	0,6667	0,6667	1,0	0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,95	0,95	1,0	1,80
Коефіцієнт автономії	1,0	1,0	0,9756	0,41
Коефіцієнт оборотності активів	1,0	0,8735	0,9407	2,53
Коефіцієнт гнучкості власного капіталу	1,0	1,0	1,3571	-0,14
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу до запозичених коштів	1,0	0,9655	0,8851	0,87
Коефіцієнт власного капіталу до запасів	1,0	0,9923	0,5923	1,30
Коефіцієнт оборотного капіталу до загальних активів (%)	1,1765	1,0294	1,0	-0,34
Рентабельність активів	1,0	0,9894	0,6807	3,79
Коефіцієнт використання матеріалів (у гривнях)	0,9783	1,0	0,9855	1,38
Продуктивність праці (%)	0,7985	0,7903	1,0	2524,24
Коефіцієнт оборотності запасів	1,0	0,8041	0,9184	2,45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,6436	1,0	0,4790	36,39
Комплексний показник	1,2820	1,9366	1,9140	X

Чим ближче фактичне значення показника до оптимального, тим ближче стандартизоване значення показника до 1.

Як показано в таблиці 3.4, результати діагностики свідчать про те, що діяльність ТОВ «Епіцентр К» у 2022 році була найближчою до оптимального стану, оскільки більшість стандартизованих показників знаходилися в межах нормального рівня виживання підприємства. Його коефіцієнт життєдіяльності становив 1,2820, що найближче до 1,0.

Роком з найгіршим рівнем життєдіяльності був 2022 рік, що призвело до найвищого ризику внутрішніх та зовнішніх загроз. Коефіцієнт життєдіяльності за цей рік становив 1,9366, що значно менше стандартного показника 1,0.

Запропонований механізм діагностики здатності підприємства до виживання може виявляти відхилення між фактичними показниками здатності до виживання та їх оптимальними значеннями, тим самим розширюючи діагностичні можливості, аналізуючи динамічні зміни показників відносно оптимального рівня та використовуючи методи графічного аналізу під час оцінки результатів впровадження різних схем прийняття управлінських рішень [45].

Саме ці показники, що еквівалентні оптимальному значенню 1,0, дозволяють виявити слабкі сторони підприємства, класифікувати підприємницькі ризики та сформулювати заходи щодо зменшення або уникнення ризиків.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було проведено комплексне дослідження ризиків, які можуть вплинути на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Аналіз ризиків має важливе значення для будь-якої організації, оскільки він сприяє виявленню потенційних загроз та розробці стратегій, спрямованих на їх пом'якшення. Результати дослідження свідчать про те, що до основних ризиків, що впливають на діяльність підприємства, належать фінансові, операційні,

конкурентні, стратегічні та екологічні ризики. Кожна з цих категорій має свої особливості та вимагає індивідуального підходу до управління [63].

Запропонована методологія діагностики та моніторингу рівня життєздатності підприємства сприятиме кільком удосконаленням:

- вона розширить діагностичні можливості завдяки використанню ширшого спектру показників, що забезпечують комплексну характеристику стану та динаміки розвитку підприємства;

- вона дозволить виявити проблемні сфери діяльності на основі критерію відхилення між фактичними показниками та умовно оптимальними, які визначаються як максимально реально досяжні показники за певний період діяльності підприємства;

- вона дозволить оцінити вплив різних варіантів управлінських рішень на конкретні показники, пов'язані з життєздатністю, а також на загальний інтегральний показник, що відображає ризик втрати життєздатності.

Крім того, важливо підкреслити, що подальша адаптація запропонованої методології до фактичних умов діяльності підприємств вимагає як розширення показників, що враховуються при оцінці загального рівня життєздатності, так і розширення часового аналітичного діапазону, що підвищить статистичну збалансованість результатів оцінки.

Впровадження автоматизації діагностичних процесів за допомогою запропонованої методології скоротить тривалість, необхідну для діагностики, дозволить здійснювати безперервний моніторинг показників ефективності підприємства в режимі реального часу та покращить інформаційну підтримку, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень у різних функціональних областях та рівнях управління в межах підприємства [46]

ВИСНОВОК

Під час реалізації передових стратегій мінімізації ризиків на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» було застосовано цілісний підхід, який охоплював численні аспекти управлінських практик, організаційної структури та інтеграції сучасних технологій. Ця комплексна стратегія значно покращила можливості компанії щодо управління ризиками та зменшила ймовірність їх виникнення.

Застосування передових технологій, включаючи аналітику великих даних, інтеграцію ERP-систем, автоматизацію процесів управління та прогнозування ризиків за допомогою штучного інтелекту, стало ключовим кроком у підвищенні загальної ефективності організації.

Це не лише сприяло зменшенню витрат, пов'язаних з потенційними збитками, що виникають внаслідок непередбачених обставин, але й дозволило точніше прогнозувати та швидко реагувати на коливання ринкових умов.

Рішення, прийняті на основі найновіших методологій, підвищили гнучкість компанії, що стало вирішальним елементом для її адаптації до змін у зовнішньому середовищі [25].

Отримані показники дають уявлення про тенденцію щодо рівня загроз, з якими стикається підприємство ТОВ «Епіцентр К». Отже, очікується, що підприємство зіткнеться з такими ризиками:

- потенційна втрата частки ринку прогнозується на рівні 1,94% за 2022 рік;

- очікується, що втрата доходів від експорту продукції оцінюється на рівні 2,97% за 2023 рік;

- очікується, що темпи зростання чистого прибутку знизяться на 64,31% у 2022 році;

- прогнозується, що рентабельність операцій знизиться на 3,26% у 2022 році;

- очікується, що рентабельність реалізованої продукції зменшиться

загалом на 2,89% за період 2022-2023 років;

- скорочення власних операційних коштів прогнозується на рівні 0,1 або 10% кумулятивно за 2022-2023 роки;

- очікується, що рентабельність активів знизиться на 1,21% за загальний період 2022-2023 років.

Ці виявлені ризики потребують усунення та реагування за допомогою різних стратегій управління. Значним досягненням стало зниження ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю, шляхом оптимізації бізнес-процесів та впровадження автоматизації для більшості завдань. Ця автоматизація не лише мінімізувала людські помилки, але й підвищила швидкість виконання завдань, тим самим сприяючи підвищенню ефективності управління [73].

Впровадження ERP-систем сприяло комплексному вивченню всіх процесів підприємства, тим самим покращуючи міжвідомчу співпрацю та дозволяючи покращити контроль за виконанням завдань. Як наслідок, це призвело до зниження внутрішніх ризиків та підвищення якості продуктів і послуг, що стало значним фактором зміцнення ринкових позицій.

Ключовим елементом є застосування методів аналізу великих даних, що сприяло точнішому моніторингу та прогнозуванню потенційних ризиків. Такий підхід дозволив оперативно розпізнавати можливі загрози на різних етапах діяльності компанії та дозволив проактивно реагувати до їх виникнення.

Аналіз великих наборів даних для прогнозування ризиків не лише зменшив ймовірність фінансових збитків, але й покращив здатність передбачати зміни ринкових умов, що є фактором, який має важливе значення в умовах жорсткої конкуренції та глобалізації.

Крім того, помітним прогресом стало вдосконалення інструментів управління фінансовими ризиками. Зокрема, впровадження системи валютного хеджування пом'якшило ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, що є вирішальним елементом для компаній, що здійснюють міжнародні операції [51].

Крім того, впровадження диверсифікації активів разом із сучасними фінансовими інструментами пом'якшило фінансові ризики та покращило фінансову структуру підприємства. Як наслідок, компанії вдалося зменшити свою вразливість до економічних коливань, одночасно зміцнюючи свою здатність адаптуватися до змін у макроекономічному ландшафті.

Впровадження соціальних та екологічних стандартів стало вирішальним елементом сучасної стратегії управління ризиками. Найновіші методи мінімізації ризиків не лише пом'якшили потенційні фінансові втрати, але й відіграли значну роль у сприянні корпоративній соціальній відповідальності, тим самим покращуючи репутацію компанії як серед споживачів, так і серед партнерів.

Крім того, забезпечення дотримання екологічних стандартів зменшило екологічні ризики, які набули важливого значення в сучасному бізнес-середовищі завдяки зростаючому попиту на екологічно чисті продукти та послуги, а також посиленню уваги до захисту навколишнього середовища. Хоча досягнуті успіхи заслуговують на похвалу, важливо визнати, що впровадження найновіших методів мінімізації ризиків створює певні труднощі.

Основною перешкодою була адаптація персоналу до нових технологій та процесів. Впровадження автоматизованих систем та нових методів прогнозування вимагало значних навчальних зусиль та часу для персоналу, щоб опанувати ці нові підходи.

Крім того, необхідність постійного оновлення та адаптації до швидкозмінних технологій створює значний виклик для компанії. Проте, ТОВ «Епіцентр К» успішно впоралося з адаптацією своїх управлінських та технічних процесів до цих нових умов, включаючи навчання персоналу та підбір спеціалістів у відповідних галузях [31].

Важливим аспектом удосконалення процесу мінімізації ризиків є постійний моніторинг та вдосконалення стратегії управління ризиками. Результати діагностики, що відображаються інтегральним показником

життєдіяльності ТОВ «Епіцентр К», свідчать про те, що 2022 рік був найближчим до оптимального умовного стану з точки зору діяльності, оскільки більшість нормалізованих показників знаходилися в межах допустимого діапазону життєздатності підприємства. Коефіцієнт життєдіяльності був зафіксований на рівні 1,2820, що найближче до ідеального значення 1,0.

Щодо корпоративної життєздатності, 2022 рік був найгіршим, що зробило його найбільш вразливим як до зовнішніх, так і до внутрішніх загроз. Коефіцієнт корпоративної життєздатності того року становив 1,9366, що значно нижче стандартного значення 1,0.

Запропонований у цій роботі механізм діагностики рівня корпоративної життєздатності може виявляти відхилення між фактичними показниками життєздатності та їх оптимальними значеннями, тим самим розширюючи діагностичні можливості. Він аналізує динамічні зміни показників відносно оптимального рівня та використовує методи графічного аналізу для оцінки ефектів від впровадження різних схем прийняття управлінських рішень [62].

Саме ці показники, що відповідають оптимальному значенню 1,0, допомагають виявити слабкі сторони компанії, класифікувати ризики корпоративної діяльності та сформулювати відповідні заходи щодо їх зменшення або уникнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчикова, А.М. "Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці // Журнал «Економічний вісник». – 2014. – №1.

2. Андрєєва, Т., Петровська, Т. Ризик у ринковій економіці. –Харків: Бурун Книга, 2005.

3. Андрєєва, Т. В. Управління ризиками підприємства: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2020. – 320 с.

4. Башинська, І.О., Полещук, А.А., Мотова, А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії.* – Випуск 17, 2017. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/19.pdf.

5. Білоус, С., & Власенко, А. (2023). Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека,* (8 (08), 17-21. URL: https://doi.org/10.32782/dees.8-4.

6. Бортнікова, Є.В. Історія походження та сутність понять «Ризик», «Менеджмент» та «Операційний ризик» [Електронний ресурс] Електронний журнал "Ефективна Економіка" №8, 2012 – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336.

7. Васильців, Т. Г. Оцінка ризиків підприємницької діяльності: навч. посібник. – Тернопіль: ДУІКТ, 2022. URL: https://duikt.edu.ua (дата звернення: 01.11.2025).

8. Вербіцька, І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / І.І. Вербіцька // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 282-291.

9. Вербицька, Г.Л. Управління економічним ризиком / Г.Л. Вербицька // Фінанси України. − 2019. − № 4. − С. 34-41.

10. Вітлінський, В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. – Київ: КНЕУ, 2012. – 292 с.

11. Вітлінський, В. В., Великоіваненко, Г. І.. Ризикологія в економіці та підприємництві. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.

12. Вітлінський, В. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: підручник / В.В. Вітлінський, С.І Наконечний, О.Д. Шарапов – Київ : КНЕУ, 2019. – 354 с.

13. Внукова, Н. М. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств / Н. М. Внукова, В.А. Смоляк // Фінанси України. – 2012. – № 10. – С. 15-21.

14. Герасименко, О.М. Еволюція світового ризик-менеджменту// Журналь «Економічна наука» - 2013-№12/2013.

15. Горго, І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. / Горго І.О. // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 11. – С. 29-42.

16. Горго, І.О. Ризики як ключовий об’єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. // Науковий вісник НУБіП України. – 2018. – № 284. – С. 288-298.

17. Гранатуров, В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С. К. Харічков. – Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2013. – 188 с.

18. Гранатуров, В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. − К.: Державне вид.-інформ. агентство «Зв'язок», 2010. − 150 с.

19. Дерев’янко, Т.А. Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом / Т.А. Дерев’яненко // Управління змінами та інновації. – 2021. – № 2. – С.16-20.

20. Донець, Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

21. Дрозд, І. В. Інструменти ризик-менеджменту в забезпеченні сталого розвитку підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2021. – № 3. – С. 41-50.

22. Електронна енциклопедія законодавства України. URL:

http://dict.ippi.org.ua/wiki/ЯКІСНА_ОЦІНКА_РИЗИКУ (дата звернення: 25.11.2021).

23. Єпіфанова, І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом / І . Ю. Єпіфанова, В. Д. Панкова, Л. М. Ткачук // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2021. – № 6. – С. 12-15.

24. Зелінський, М.І. Основи ризик-менеджменту. – Львів: ЛНУ, 2017. – 254 с.

25. Іванченко, В.М. Управління ризиками в підприємництві: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2020. – 341 с.

26. Івченко, І. Економічні ризики. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004.

27. Караєва, Н.В. Ризик-менеджмент сталого розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень: навчальний посібник / Н.В. Караєва, С.В. Войтко, Л.В. Сорокіна. – Київ : Альфа реклама, 2013. – 308 с.

28. Карнаушенко, А. С. Методи мінімізації ризиків підприємницької діяльності: – ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет, 2020. – 4 с.

29. Ковтуненко, А.О. Ризики підприємницької діяльності та їх економічні наслідки. – Київ: КНТЕУ, 2018. – 288 с.

30. Корницький, О.М. Ризик-менеджмент: підходи та інструменти. – Дніпро: ДДУ, 2021. – 320 с.

31. Кузьмін, О. Є., Гордієнко, Т. М. Ризик-менеджмент у системі корпоративного управління : монографія. – Львів : Видавництво Львівського національного університету імені Івана Франка, 2019. – 256 с.

32. Куташенко, М. «Сутність ризику і причини його виникнення». Інвестиції: практика та досвід. – № 6 (2009). – С.45-48.

33. Лігун, А. А. Методи кількісної оцінки ризиків: теорія та практика : монографія. – Київ : КНЕУ, 2021. – 312 с.

34. Лопатовський, В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Лопатовський // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6, Т. 1. – С. 105-108.

35. Лук'янова, В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія / В.В. Лук'янова. – Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. – 312 с.

36. Лук'янова, В. В. Економічний ризик: навчальний посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.

37. Лук'янова, В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки». – 2014. – №3. – Т.2. – С.33-39.

38. Маркіна, І. А., Почаєвець Н.М. Особливості системи ризик-менеджменту вітчизняних підприємств, 2017. 109-112 с.

39. Мироненко, М.О. Системи управління ризиками на підприємствах. – Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2016. – 298 с.

40. Моделі ризик-менеджменту. Вісник КНТЕУ. – 2019. – № 128. – С. 7-14. URL: https://journals.knute.edu.ua (дата звернення: 07.11.2025).

41. Мостенська, Т. Л. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств / Т.Л. Мостенська, Ю.В. Білан, Т.Г. Мостенська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – Т. 170. – С. 193-199.

42. Мостенська, Т., Скопенко, Н. «Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства» Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки 3(2010): – С. 72-79.

43. Національний Стандарт України. Керування ризиками: методи загального оцінювання ризиків. IEC/ISO 31010:2009, IDT. 2013.

44. Ніколаєнко, С. Н. Ризик-менеджмент у медичному страхуванні / С. Н. Ніколаєнко // Наукові праці МАУП. – 2011. – № 3. – С. 141-144.

45. Особливості ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. Economy-confer.com.ua. 2020. URL: https://economy-confer.com.ua (дата звернення: 27.11.2025).

46. Платонов, Д.В. Стратегії управління ризиками на українських

підприємствах. – Суми: СумДУ, 2019. – 290 с.

47. Пономаренко, В. С., Терещенко, О. О. Управління ризиками підприємства: стратегічний підхід : монографія. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 348 с.

48. Ризик-менеджмент: визначення і сфера застосування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.eduget.com/news/rizik-menedzhment_viznachennya_i_sfera_zastosuvannya-2555.

49. Ризики підприємницької діяльності та економічна безпека підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1334020352819/ekonomika/riziki_pidpriyemnitskoyi_diyalnosti_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva.

50. Світовий банк. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). – Washington: World Bank, 2023. – 198 p.

51. Семенютіна, Т.В. Концептуальні основи формування національного стандарту ризик-менеджменту діяльності підприємств в Україні. Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4(21). – С. 140-144.

52. Сиволап, Л. А. Особливості ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. Economy-confer.com.ua. – 2020. URL: https://economy-confer.com.ua (дата звернення: 25.10.2025).

53. Сидоренко, Т.М. Моделі управління ризиками для українських підприємств. – Львів: Вид-во ЛНУ, 2022. – 298 с.

54. Скопенко, Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Н. С. Скопенко, Т. Л. Мостенська // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових статей. Економічні науки. – Запоріжжя: ЗНУ. – 2016. – № 3(7). – С. 72-79.

55. Скопенко, Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств // Н. С. Скопенко // Економіка: проблеми теорії та практики. − 2019. − Випуск 198, Т. IV. − С. 910-916.

56. Скопенко, Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків // Н. С. Скопенко // Вісник Хмельницького національного університету.

Економічні науки. − 2018. − Т. 2, № 2 (66). − С. 224-227.

57. Старостіна, А. О., Кравченко В. А. ризик-менеджмент: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200с.

58. Старостіна, А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посібник / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко − К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. − 200 с.

59. Тюленєва, Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності / Ю. Тюленєва // Проблемы науки. – 2016. – № 1. – С. 39-45.

60. Хохлов, Н. В. Управлення ризиком / Н.В. Хохлов. – М: ЮНІТІ-ДАНА, 2019. – 239 с.

61. Хрущ, Н. А. Функціональні особливості управління ризиками підприємницької діяльності / Н.А. Хрущ, І.О. Доценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 4 (2). – С. 268-272.

62. Цвігун, Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством / Т.В. Цвігун // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2019. – Вип. 23(2). – С. 9-13.

63. Черненко, Н. «Основні підходи до вивчення проблеми ризику». Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки». – № 32(365). –2015. С . 133-138.

64. Черчик, Л. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові / Л. Черчик, І. Івашкевич, С. Бегун // Економічний форум. – 2019. – № 1. – С. 178-184.

65. Шумпетер, Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер ; наук. ред.: Ю. Бажал. – Київ: Києво-Могилянська акад., 2011. – 242 с.

66. Ястремський, О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики / О. Ястремський // Банківська справа. – 2019. – №1. – С.20-30.

67. Aven, T. Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. European Journal of Operational Research. – 2016. – Vol. 253, № 1. – P. 1-13.

68. Basel Institute on Governance. Restoration Risk Report: Corruption Risks during Reconstruction and Construction in Ukraine. Basel : Basel Institute on Governance, 2025. – 42 p.

69. ISO 22301:2019. Системи управління безперервністю бізнесу. Вимоги : міжнародний стандарт. – Женева : ISO, 2019. – 26 с.

70. ISO 31000:2018. Управління ризиками. Настанови : міжнародний стандарт. – Женева : ISO, 2018. – 16 с.

71. Hopkin, P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 6th ed. – London : Kogan Page, 2022. – 480 p.

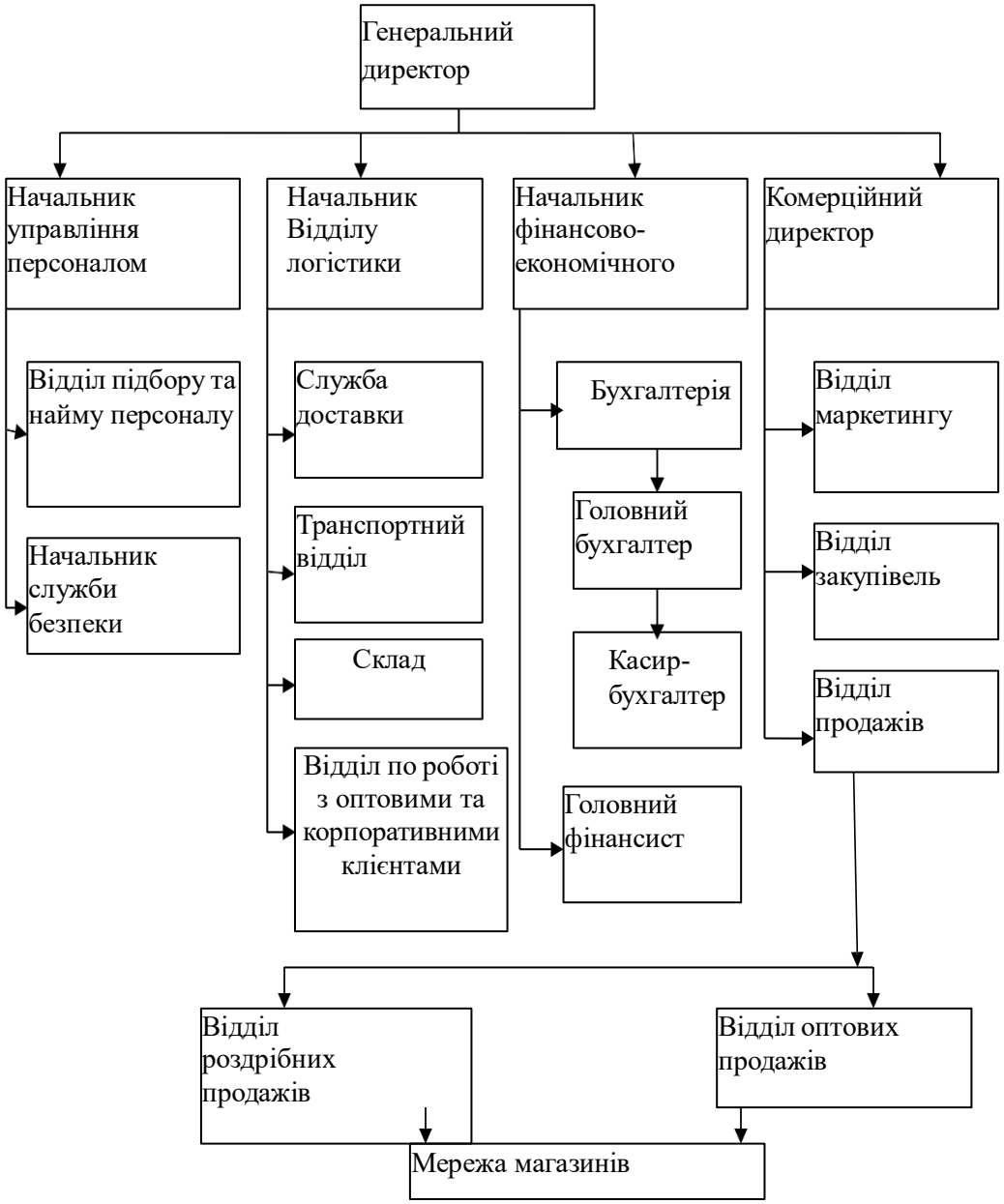
72. Risk Management Standart 4360:1999. – Режим доступу : http://www.risk(3.2)management.com.ua.

73. You Control: система перевірки компаній. URL: https://youcontrol.com.ua/en/ (дата звернення: 22.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»



ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» в період з 2021 по 2024 роки

	2024	**2023**	**2022**	**2021**
Дохід	77 627 463 000 ₴	69 151 489 000 ₴	57 627 523 000 ₴	57 273 326 000 ₴
Чистий прибуток	3 065 548 000 ₴	3 482 179 000 ₴	4 168 166 000 ₴	3 373 540 000 ₴
Активи	78 657 827 000 ₴	71 054 362 000 ₴	62 354 998 000 ₴	54 089 772 000 ₴
Зобов'язання	41 027 099 000₴	37 213 465 000 ₴	31 234 062 000 ₴	26 161 640 000 ₴
Кількість співробітників	27 924	27 395	27 237	28 103

ДОДАТОК В

Динаміка товарообороту асортименту продукції ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2023 рр.

Асортимент товарів	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
І. Продовольчі товари	2038,1	2384,9	2256,0	346,8	-128,9	17,0	-5,4
Цукор	2,0	0	0	-2,0	0,0	-100,0	0,0
Вироби цукрові кондитерські	541,6	819,1	8783,0	277,5	7963,9	51,2	972,3
Фрукти	0	48,4	54,3	48,4	5,9	100,0	12,2
Алкогольні напої	0	40,2	55,7	40,2	15,5	100,0	38,6
Вина	55,5	0	0	-55,5	0,0	-100,0	0,0
Вироби борошняні кондитерські	801,3	0	0	-801,3	0,0	-100,0	0,0
Вина ігристі (шампанське)	45,8	0	0	-45,8	0,0	-100,0	0,0
Напої безалкогольні	534,8	636,5	351,3	101,7	-285,2	19,0	-44,8
Води мінеральні	57,1	18,8	0	-38,3	-18,8	-67,1	-100,0
Чай, кава	0	116,2	135,8	116,2	19,6	100,0	16,9
Інші продовольчі товари	0	577,3	637,7	577,3	60,4	100,0	10,5
Тютюнові вироби та супутні до них товари	0	149,9	145,7	149,9	-4,2	100,0	-2,8
ІІ. Непродовольчі товари	439684,1	328712,3	365616,0	-10971,8	36903,7	-25,2	11,2
Товари текстильні та галантерея	15215,3	4704,4	3799,7	-10510,9	-904,7	-69,1	-19,2
Одяг	0	379,3	299,2	379,3	-80,1	100,0	-21,1
Взуття	0	732,2	743,8	732,2	11,6	100,0	1,6
Товари парфумерно-косметичні	9108,6	6784,0	10388,9	-2324,6	3604,9	-25,5	53,1
Книги, газети та журнали	1117,9	407,1	29,5	710,8	-377,6	-63,6	-92,8
Канцелярські товари	2087,7	1544,3	1796,8	-543,4	252,5	-26,0	16,4
Телекомунікаційне устаткування	1372,1	712,3	1233,8	-659,8	521,5	-48,1	73,2
Фотографічне, оптичне та точне устаткування	189	0	0	-189,0	0,0	-100,0	0,0
Ігри та іграшки	4982,0	6112,9	2077,0	1130,9	-4035,9	22,7	-66,0
Автомобілі та авто товари	8473,9	9031,5	13032,4	557,6	4000,9	6,6	44,3

Спортивний, туристичний інвентар та спорядження	4932,7	6235,1	5824,2	1302,4	-410,9	26,4	-6,6
Меблі	33383,0	23634,7	38082,2	-9748,3	14447,5	-29,2	61,1
Килими, покриття для підлоги та стін	72221,2	46654,9	44181,9	-25566,3	-2473,0	-35,4	-5,3
Вироби з кераміки, скла, деревини, корка, плетені, ножові, неелектричні побутові вироби	8328,9	32615,3	43073,6	24286,4	10458,3	291,6	32,1
Побутові електротовари та освітлювальне приладдя	46465,4	32132,6	47521,6	-14332,8	15389,0	-30,8	47,8
Матеріали будівельні та залізні вироби	187051,1	43740,2	63737,3	-143310,9	19997,1	-76,6	45,7
Побутові засоби для миття, чищення та догляду	14321,9	23200,6	24393,0	8878,7	1192,4	61,9	5,1
Добрива, агрохімічна продукція	1618,9	1135,6	670,4	-483,3	-465,2	-29,8	-40,9
Матеріали та обладнання для роботи в домашніх умовах	21105,5	24313,2	20350,5	3207,7	-3962,7	15,2	-16,3
Фармацевтичні товари	0	0	494,2	0,0	494,2	0,0	100,0
Медичні та ортопедичні товари	0	0	643,4	0,0	643,4	0,0	100,0
Засоби для миття, чищення, полірування та догляду за автомобілями	3392,6	0	0	-3392,6	0,0	-100,0	0,0
Квіти, рослини та насіння	5316,4	3206,3	5486,5	-2110,1	2280,2	-39,7	71,1
Корм для домашніх улюбленців	0	796,1	1374,8	796,1	578,7	100,0	72,7
Інші споживчі товари	0	10223,4	18217,2	10223,4	7993,8	100,0	78,2
Усього за рік	441722,2	331097,2	367872,0	-110625,0	36774,8	-25,0	11,1