

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 4 курсу,

гр. ЕН- 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»



Анастасія КОСИЛКІНА

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:

кандидат економічних наук, доцент



Світлана БАБИЧ

(підпис)

Рецензент: д.е.н. професор кафедри
менеджменту та бізнес-адміністрування
Національного аерокосмічного
університету ім. М.Є. Жуковського
Доронін А.В.

Харків - 2025

ЗАВДАННЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри



(підпис)

Г.О. Дорошенко

(ініціали, прізвище)

«9» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Анастасії КОСИЛКІНОЇ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління ризиками в організації»

керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» квітня 2025 року №
№2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «5» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність і класифікацію ризиків у діяльності організації; охарактеризувати основні методи та інструменти оцінки ризиків; дослідити механізм управління ризиками як частину системи управління організацією; проаналізувати систему управління ризиками на прикладі ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»; сформувати реєстр ризиків на ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»; використати кількісний та якісний методи оцінки ризиків ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»; надати рекомендації щодо удосконалення управління ризиками.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою.
2	Робота над теоретичним розділом роботи.
3	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку джерел.
7	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки.
8	Подання дипломної роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «11» вересня 2024 року

Здобувач вищої освіти


 (підпис)
Анастасія КОСИЛКІНА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


 (підпис)
Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми


 (підпис)
Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Сутність, поняття та класифікація ризиків у діяльності організації.....	8
1.2 Методи та інструменти оцінки ризиків.....	12
1.3 Механізм управління ризиками.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА».....	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»	25
2.2 Аналіз управління ризиками на ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»	30
2.3 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА».....	39
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Ефективне управління сучасною організацією охоплює не лише досягнення стратегічних цілей, раціональне використання ресурсів та оптимізацію внутрішніх процесів, а й здатність ідентифікувати, оцінювати й контролювати широкий спектр ризиків. Ці ризики можуть мати як зовнішнє походження, так і внутрішнє. Вони можуть суттєво впливати на діяльність підприємства, тому потребують системного підходу до їх управління.

У цьому контексті управління ризиками постає як ключовий елемент забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації. Ризик-орієнтоване управління дозволяє не лише знижувати ймовірність негативних наслідків, а й виявляти нові можливості для розвитку. Незалежно від сфери діяльності чи масштабу, організації стикаються з необхідністю створення ефективної системи управління ризиками, яка стане основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, збереження фінансової стабільності та реалізації стратегічних намірів.

Ризик як економічна категорія відображає ймовірність настання подій, що можуть призвести до відхилення фактичних результатів від запланованих. Водночас ризик не обмежується лише негативними наслідками: у багатьох випадках він також пов'язаний із можливістю досягнення вигоди в разі правильної оцінки ситуації та прийняття відповідних управлінських рішень. Саме тому ризик є невіддільною складовою процесу узгодження дій, що потребує чіткого теоретичного осмислення і практичного впровадження відповідних підходів до його виявлення, оцінювання та мінімізації.

Управління ризиками в організації в свою чергу виступає як комплексний, безперервний процес, інтегрований у всі рівні управління. Він охоплює ідентифікацію потенційних загроз, їхнє кількісне або якісне оцінювання, вибір і реалізацію заходів реагування, а також подальший моніторинг і коригування рішень у разі зміни умов. Завдяки цьому управління ризиками сприяє підвищенню якості управлінських рішень, ефективнішому використанню ресурсів, зменшенню ймовірності кризових ситуацій і втрат, пов'язаних із дією непередбачених факторів.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю розробки та впровадження ефективної системи управління ризиками в організаціях, орієнтованої на підвищення їх конкурентоспроможності, стабільності функціонування та здатності до довгострокового розвитку. У сучасних умовах відсутність належної уваги до ризиків може призвести до серйозних фінансових втрат, репутаційних ризиків або навіть припинення діяльності. Саме тому формування системного підходу до ідентифікації, оцінки та реагування на ризики є актуальним завданням для підприємств різного профілю.

Управління ризиками дозволяє організації не лише реагувати на загрози, але й запобігати їх виникненню, що особливо важливо в умовах конкуренції та обмежених ресурсів. Своєчасне виявлення ризиків і вибір адекватних методів впливу на них є ключовим завданням стратегічного та операційного управління.

Теоретичну основу випускної роботи становлять фундаментальні наукові дослідження, що відображені у працях наступних науковців Шурда К. Е., Вінніченко О. М., Цяпа А. Г., Захарова Н. Ю, Самойленко В. В. за спрямуванням дослідної тематики, що вивчали систему управління ризиками в організаціях.

Об'єктом дослідження виступає процес вдосконалення системи управління ризиками в організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних рішень, що стосуються управління ризиками в діяльності підприємств.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ризиками в діяльності організації та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності ризик-менеджменту на прикладі організації ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- встановити сутність і класифікацію ризиків у діяльності організації;
- охарактеризувати основні методи та інструменти оцінки ризиків;
- дослідити механізм управління ризиками як частину системи управління організацією;

- проаналізувати систему управління ризиками на прикладі ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»;

- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» для формування реєстру основних ризиків;

- використати кількісний та якісний методи оцінки ризиків ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»;

- надати оцінку заходам управління ризиками, що вже застосовуються на ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»

- надати рекомендації щодо удосконалення управління ризиками на підприємстві.

Методи дослідження в роботі становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, а також інструменти практичного аналізу, які дозволяють оцінити ефективність діючої системи управління ризиками та запропонувати напрями її вдосконалення.

Практична значимість запропонованих в роботі результатів полягає в підвищенні результативності та прибутковості організації через вдосконалення системи управління ризиками.

Результати проведеного дослідження були апробовані під час Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку науки в умовах цифрових трансформацій», що відбулася відповідно до встановленого плану в Мілані, Італія. На конференції було представлено тези, що стосуються методів та інструментів оцінки ризиків в організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, поняття та класифікація ризиків у діяльності організації

Поняття «ризик» в економіці означає можливість виникнення непередбачуваних ситуацій або подій, які можуть призвести до негативних наслідків для підприємства, таких як втрата частини ресурсів, зменшення доходів чи виникнення додаткових витрат [20]. Це явище пов'язане з невизначеністю результатів економічної діяльності і є невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень.

Управління ризиками - це процес ідентифікації, аналізу та прийняття рішень щодо ризиків, який передбачає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків ризикових подій [12].

Суб'єктом управління ризиками є уповноважена особа чи група осіб, які відповідають за прийняття рішень у сфері управління ризиками [18]. Основними учасниками є власники та керівники компанії, функціональні менеджери та експерти з управління ризиками, які застосовують різні підходи для своєчасного виявлення ризиків, запобігання їх виникненню або нейтралізації їх негативних наслідків.

Об'єктом управління ризиками є окремі чинники середовища функціонування підприємства або їх сукупність, що можуть мати негативний вплив на результати його діяльності, а також вже ідентифіковані загрози та небезпеки [3].

Предметом системи управління ризиками є все те, що зумовлює взаємодію суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень прийнятного ризику та доходності операційної діяльності [3].

Мета управління ризиками - забезпечення бажаного рівня стійкості та адаптивності в умовах проявів ситуацій ризику [18].

Процес управління ризиками складається з чотирьох основних етапів: ідентифікація, оцінка, розробка стратегій реагування та моніторинг [24]. На

першому етапі підприємство збирає інформацію щодо виявлення потенційних загроз. Далі здійснюється аналіз ймовірності виникнення ризиків і оцінка їхнього можливого впливу на діяльність компанії. Після цього розробляються стратегії реагування, що можуть включати передачу ризику, зменшення його впливу або прийняття на себе у разі допустимості. Заключним етапом є моніторинг і контроль, які гарантують своєчасне оновлення заходів та їх адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

Сучасні науковці розрізняють три основні підходи до формування систем управління ризиками: активний, адаптивний та консервативний (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні підходи формування системи управління ризиками [16]

Вид підходу	Сутність
Активний	Передбачає спрямованість на попередження ризикових подій шляхом постійного моніторингу та контролю ризиків. Підприємство прагне мінімізувати ймовірність виникнення небажаних ситуацій, здійснюючи превентивні заходи та підтримуючи високий рівень готовності до потенційних загроз.
Адаптивний	Базується на здатності підприємства пристосовувати свою виробничо-господарську діяльність до змін у навколишньому середовищі. При такому підході контроль над ризиками здійснюється лише частково, тому збитки компенсуються не в повній мірі. Позитивною стороною цього підходу є відносно низькі витрати на моніторинг і підтримку у порівнянні з активним підходом.
Консервативний	Передбачає максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі здійснення господарської діяльності та відмова від високо ризикових операцій.

Збалансована система управління ризиками є необхідною для досягнення стабільності та успіху організації. Вона дозволяє підприємству не лише зменшувати негативний вплив ризиків, а й забезпечує оптимальний баланс між ризиком і прибутковістю.

Основними завданнями системи управління ризиками є наступні [18]:

- своєчасне виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть мати негативний вплив на результати діяльності підприємства;
- розробка та впровадження ефективних технологій щодо нейтралізації та нівелювання різного роду загроз й ризиків;
- забезпечення максимальної адаптивності діяльності підприємства до змін, що відбуваються у його внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- формування альтернативних ресурсних резервів на випадок виникнення непередбачуваних обставин;
- забезпечення та гарантія захищеності інтересів підприємства.

Принципи є важливою основою для формування та функціонування ефективної системи управління ризиками. Серед принципів ефективної системи управління ризиками виділяють наступні (див. рис. 1.1):



Рисунок 1.1 - Основні принципи управління ризиками [3]

Класифікація ризиків передбачає впорядкування ризиків за певними ознаками та критеріями, що дає змогу об'єднати їх у відповідні групи (див. табл. 1.2). Їх класифікація характеризується систематичністю, науковою обґрунтованістю, точністю, зручністю у використанні. Окрім того, класифікація дозволяє адаптувати стратегії для кожної конкретної групи ризиків, що підвищує загальну ефективність процесу їх управління.

Таблиця 1.2 - Класифікація ризиків в організації [14, 20]

Вид ризиків	Характеристика
<i>Залежно від джерела виникнення</i>	
Систематичний	Виникає під впливом загальних факторів, які зачіпають ринок загалом, і охоплює всі підприємства, представлені на ринку.
Несистематичний	Виникає в наслідок унікальних, специфічних для окремого підприємства факторів.
<i>Залежно від наслідків</i>	
Припустимий	Можливі втрати не перевищують очікуваний прибуток, що дозволяє зберігати економічну доцільність підприємницької діяльності.
Критичний	Ризик, коли зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, що перевищують очікуваний прибуток.
Катастрофічний	Виникає в умовах неплатоспроможності підприємства; втрати можуть дорівнювати активам підприємства. Також охоплює ситуації, пов'язані з загрозою для життя людей або екологічними катастрофами.
<i>Залежно від характеру діяльності</i>	
Фінансовий	Виникає через несприятливі зміни у фінансових потоках підприємства, коливання валютних курсів, зростання відсоткових ставок або погіршення платоспроможності контрагентів.
Операційний	Виникає через помилки в операційній діяльності або збої у внутрішніх процесах підприємства.
Стратегічний	Пов'язаний з прийняттям неправильних управлінських рішень або вибором невірної стратегії розвитку підприємства.
Виробничий	Виникає через збої у виробничих процесах, поломки обладнання, дефіцит ресурсів або порушення технологічних циклів.
Кадровий	Ризик втрати кваліфікованих працівників або нестачі компетентного персоналу.
Репутаційний	Ризик погіршення іміджу або втрати довіри з боку клієнтів, партнерів чи громадськості.
Логістичний	Пов'язаний із порушеннями логістичних ланцюгів, затримками у постачанні ресурсів або збоями в транспортуванні.
Інноваційний	Виникає під час впровадження нових технологій або розробки нової продукції.

Варто відмітити, що система управління ризиками в організації має певні особливості, серед яких можна виділити такі [9, 16]:

- Забезпечення відповідності системи управління ризиками місії та цілям розвитку організації.
- Підтримка балансу в рамках системи управління ризиками інтересів власників, адміністративного апарату, персоналу та зацікавлених сторін.
- Використання сучасних методів і технологій оцінки ризиків.
- Оптимізація прийняття управлінських рішень, що дозволяє не здійснювати необґрунтованих витрат у рамках функціонування системи управління ризиками та виокремити ключові позиції.
- Забезпечення ефективної комунікації та обміну інформацією між підрозділами, що сприяє швидкому реагуванню на ризики.

Ефективне управління ризиками безпосередньо залежить від достовірності та повноти інформації, яку надають різні структурні підрозділи. Тому менеджер має ґрунтовно аналізувати такі джерела даних: технічну документацію, первинні документи, управлінську та фінансову звітність, бухгалтерські обліки, результати інспекційних перевірок, а також експертні оцінки - як внутрішніх фахівців, так і зовнішніх експертів.

Впровадження системи управління ризиками в організації сприяє її сталому розвитку, підвищує якість управлінських рішень у невизначених умовах і зміцнює фінансову стабільність завдяки ефективному контролю всіх бізнес-процесів.

1.2 Методи та інструменти оцінки ризиків

Комплексна оцінка ризиків є одною з найважливіших складових процесу їх управління. Вона передбачає виявлення основних видів ризиків, які впливають на фінансово-господарську діяльність організації, встановлення ступеня ймовірності виникнення та визначення потенційного розміру втрат [5].

Для того, щоб можна було здійснити точний аналіз ризиків та їх оцінку, необхідно перш за все їх ідентифікувати. Тобто необхідно розпізнати та описати можливі ризики та визначити джерела їх виникнення.

Головною метою ідентифікації ризиків є складання повного переліку ризиків, що загрожують:

- організації;
- життю та здоров'ю її співробітників;
- майновим інтересам власників/акціонерів;
- зобов'язаннями, які виникають у процесі взаємовідносин із клієнтами та іншими контрагентами.

До завдань ідентифікації ризиків відносять: виявлення всього спектру ризиків, властивих діяльності організації; опис ризиків; їх класифікація та угруповання ризиків [5, 17].

Важливо дотримуватись послідовних етапів ідентифікації ризиків задля правильного їх встановлення та подальшого аналізу (див. рис. 1.2).

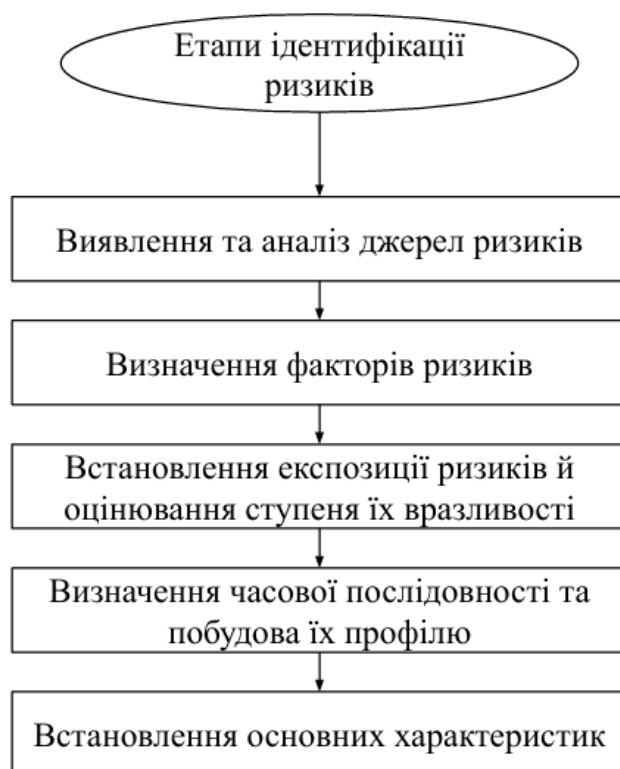


Рисунок 1.2 - Основні етапи ідентифікації ризиків

До проведення оцінки ризиків, важливо зрозуміти, зовнішнє середовище, в якому працює організація.

Внутрішній та оперативний контекст організації також відіграє важливу роль і має бути визначений у рамках підготовки процесу оцінки ризиків. Це включає розуміння стратегічних цілей компанії, організаційної структури, стилю управління, ключових процесів і ресурсів, а також системи показників.

Оцінка ризиків здійснюється в процесі планування діяльності організації та поділяється на якісний, кількісний і комбінований методи аналізу. Вибір методу залежить від специфіки діяльності, доступності даних і цілей управління ризиками.

Якісна оцінка ризиків ґрунтується на описовому підході та експертних судженнях. Вона використовується для аналізу та оцінки потенційних загроз без застосування складних математичних розрахунків. Основна мета якісної оцінки - виокремити найбільш критичні ризики, визначити їхню природу, причини виникнення та можливі наслідки [26].

Якісна оцінка ризиків є незамінною у випадках, коли немає достатньо статистичних або кількісних даних, необхідних для проведення детального математичного аналізу. Вона дозволяє отримати загальне уявлення про ризики, їхній вплив на діяльність організації та розробити стратегії їхнього управління [17]. Завдяки цьому метод підходить для застосування у сферах, де ризики мають суб'єктивний характер.

Якісна оцінка ризиків передбачає використання різних інструментів, які допомагають структуровано підходити до аналізу загроз і визначати їхню належність. До найпоширеніших інструментів належать (див. табл. 1.3):

Незважаючи на те, що цей підхід не дає точних числових оцінок, він є корисним для аналізу складних, багатофакторних ризиків та розробки превентивних заходів. Використання якісних методів у поєднанні зі спеціалізованими інструментами значно підвищує ефективність управління ризиками та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у різних сферах діяльності.

Таблиця 1.3 - Інструменти якісної оцінки ризиків [17, 26]

Метод	Сутність
Матриця ризиків	Інструмент, який використовується для оцінки серйозності та ймовірності ризиків. Він класифікує ризики за різними рівнями (наприклад, низький, середній, високий) на основі їхньої ймовірності та впливу.
SWOT-аналіз	Оцінює ризики за допомогою сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Цей інструмент допомагає організаціям визначити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на ризик.
Метод експертних оцінок	Заснований на думці фахівців у відповідній галузі. Використовується тоді, коли ризики не можуть бути оцінені кількісно через їхню складність або новизну.
Метод сценаріїв	Передбачає розробку декількох можливих сценаріїв розвитку подій, зокрема оптимістичного, песимістичного та реалістичного. Використовується у стратегічному плануванні, управлінні кризовими ситуаціями та прогнозуванні наслідків ризиків.
Аналіз причинно-наслідкових зв'язків (діаграма Ішікави)	Визначає основні причини ризиків та їхній вплив на процеси. Дозволяє структурувати ризики та побачити взаємозв'язки між різними факторами.

Кількісна оцінка ризиків - це підхід до аналізу ризиків, який базується на використанні числових методів та математичних моделей для визначення ймовірності виникнення ризику і його потенційних наслідків [26]. Основна мета кількісного аналізу - отримання об'єктивних, точних даних, що дозволяють оцінити рівень ризику та визначити його вплив на систему чи організацію.

На відміну від якісної оцінки, кількісний аналіз дозволяє більш точно визначати рівень ризику, а також прогнозувати можливі фінансові, матеріальні або репутаційні втрати [5].

Кількісна оцінка ризиків можлива за допомогою застосування вимірних інструментів (див. табл. 1.4):

Таблиця 1.4 - Інструменти кількісної оцінки ризиків [5, 17]

Метод	Сутність
Метод Монте-Карло	Статистичний метод, який використовує випадкову вибірку та розподіли ймовірностей для моделювання широкого діапазону можливих результатів. Ця техніка особливо корисна в складних проектах, де на ризик впливає кілька змінних.
Аналіз дерева рішень	Визначає різні шляхи прийняття рішень, враховуючи можливі ризики та результати в кожній галузі. Цей метод оцінює очікувану вартість різних рішень на основі ризику та винагороди.
Аналіз чутливості	Досліджує, як зміни входних змінних (наприклад, вартість, час) впливають на загальний ризик і результат проекту.
Факторний аналіз	Використовується для визначення основних факторів, що спричиняють ризик. Дозволяє зменшити кількість змінних, групуючи їх у приховані фактори, що пояснюють поведінку ризиків.
Розрахунково-аналітичний метод	Базується на використанні математичних і економічних моделей для оцінки ризиків. Цей метод передбачає використання кількісних підходів і моделей для розрахунку величини ризику на основі різних змінних факторів.

Кількісна оцінка ризиків є критично важливим елементом сучасного управління ризиками, який дозволяє проводити об'єктивний аналіз загроз та їхнього потенційного впливу. Завдяки використанню точних інструментів і статистичних підходів кількісний аналіз дає змогу прогнозувати майбутні ризики та розробляти ефективні стратегії для їхнього зменшення [5, 26].

Комбінований метод оцінки ризиків є підходом, який об'єднує кількісний та якісний методи для досягнення всебічного аналізу ризиків. Основна мета полягає в інтеграції переваг різних методів для врахування різноманітних аспектів ризиків, які не можуть бути оцінені окремо за допомогою одного методу [8, 20]. Це дозволяє створити більш комплексну картину потенційних загроз і можливих наслідків для організації чи проекту. Такий метод вважається найбільш оптимальним.

Застосування комбінованого підходу дозволяє проводити багаторівневий аналіз ризиків, при якому спочатку ідентифікуються загальні загрози, а потім деталізується їх вплив за допомогою числових моделей.

Кожен із методів має свої особливості, сильні та слабкі сторони, які визначають доцільність їх використання залежно від конкретної ситуації. Їх основні переваги та недоліки представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Порівняльний аналіз методів оцінки ризиків

Отже, правильна оцінка ризиків є ключовим етапом управління ними, оскільки вона дозволяє виявити потенційні загрози, визначити їхній вплив та розробити ефективні заходи реагування. Використання сучасних методів та інструментів оцінки ризиків сприяє підвищенню точності аналізу, що, у свою чергу,

забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та мінімізує негативні наслідки для організації.

1.3 Механізм управління ризиками

Механізм управління ризиками - це комплекс заходів і рішень, спрямованих на ефективне регулювання ризиків, зменшення їхнього впливу та запобігання негативним наслідкам для організації [7]. Він охоплює розробку та реалізацію стратегій реагування, розподіл відповідальності, впровадження захисних механізмів, постійний моніторинг та коригування управлінських дій відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Наукові підходи до формування механізму управління ризиками в організації поділяються на: системний, процесний, ситуаційний (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Підходи до формування механізму управління ризиками [8]

Вид підходу	Сутність
Системний	Розглядає управління ризиками як єдину взаємопов'язану систему, де всі елементи (процеси, ресурси, рішення) впливають один на одного. Це дозволяє оцінювати ризики комплексно, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники.
Процесний	Передбачає управління ризиками як безперервний цикл взаємопов'язаних процесів. Такий підхід забезпечує ефективність управління шляхом постійного вдосконалення процесів і врахування змін у середовищі діяльності підприємства.
Ситуаційний	Базується на гнучкості та адаптивності управління ризиками відповідно до конкретних умов. Він передбачає аналіз поточної ситуації, виявлення найбільш критичних загроз і вибір оптимальних методів реагування залежно від обставин, що змінюються.

Дотримання основних принципів управління ризиками дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оптимізувати прийняття рішень і знижувати

ймовірність негативних наслідків. Функції механізму управління ризиками, зображені на рисунку 1.4, є ключовими вимогами для досягнення цих цілей.

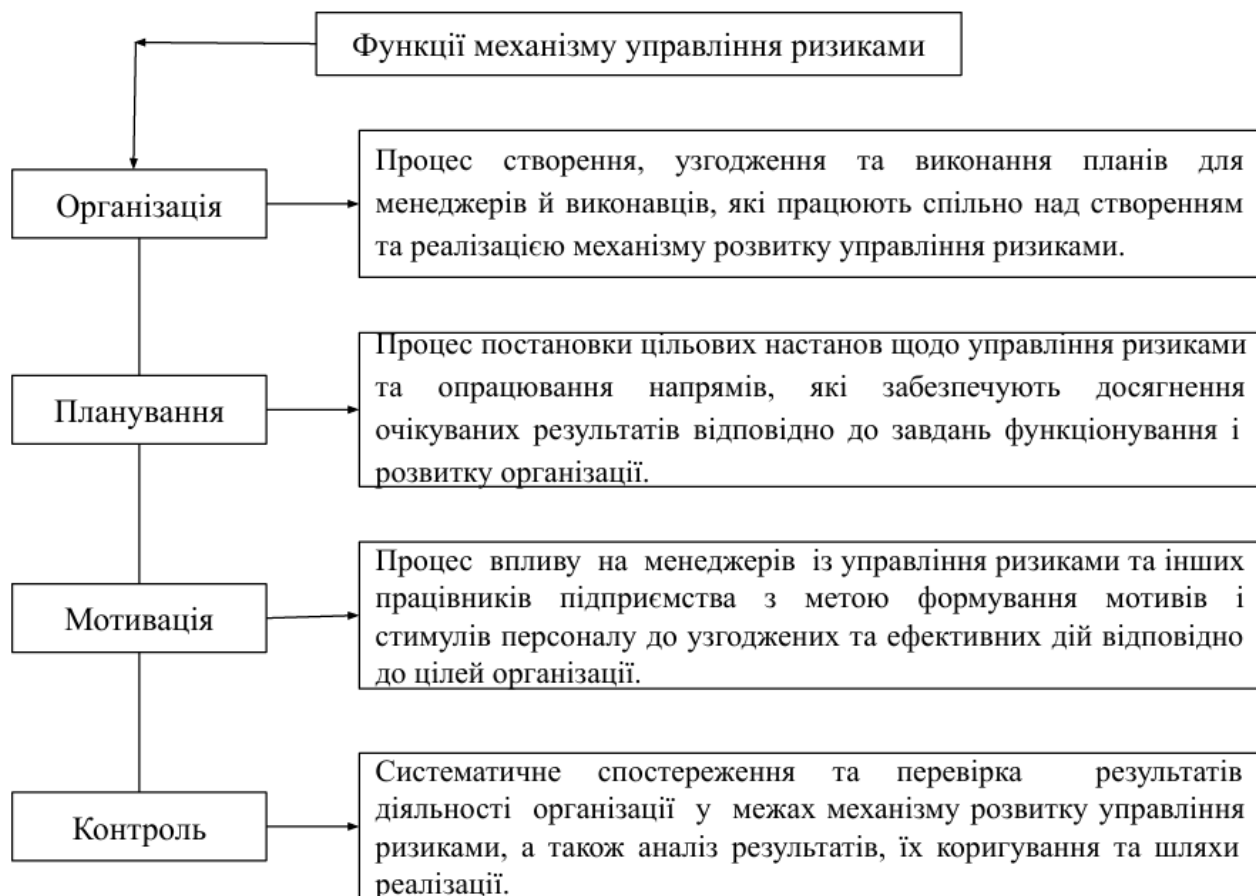


Рисунок 1.4 - Основні функції механізму управління ризиками [7]

До важелів механізму розвитку управління ризиками в організації відносять: економічні; правові; фінансові; техніко-технологічні; управлінські; організаційні; соціальні.

Результативність механізму розвитку управління ризиками в організації визначається функціонуванням структури системи управління, до складу якої входять [7]:

1. Система цілей (визначає мету управління ризиками в межах механізму розвитку, охоплює об'єкт і суб'єкт управління, а також завдання).
2. Система забезпечення (включає підходи, функції, принципи, методи та інструменти управління розвитком і ризиками).

3. Функціональна система (поділяється на підсистеми відповідно до напрямів діяльності: виробнича підсистема; підсистема управління фінансами; підсистема управління персоналом; підсистема управління маркетингом; підсистема управління якістю; підсистема управління ризиками та розвитком).
4. Процесна система управління, яка відповідає формам розвитку, в межах яких здійснюється процес підготовки та ухвалення управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівнях (розвиток може мати негативний, нейтральний або позитивний характер).
5. Система контролю (включає спостереження та перевірку процесів функціонування підприємства).

Зміст кожної складової системи управління механізмом розвитку управління ризиками визначається специфікою організації, її галузевою приналежністю, масштабами діяльності, рівнем впливу зовнішніх факторів та отриманими результатами відповідно до форми розвитку.

Для вибору методу впливу на ризики необхідно спочатку розглянути і проаналізувати всі альтернативні варіанти (див. рис. 1.5).

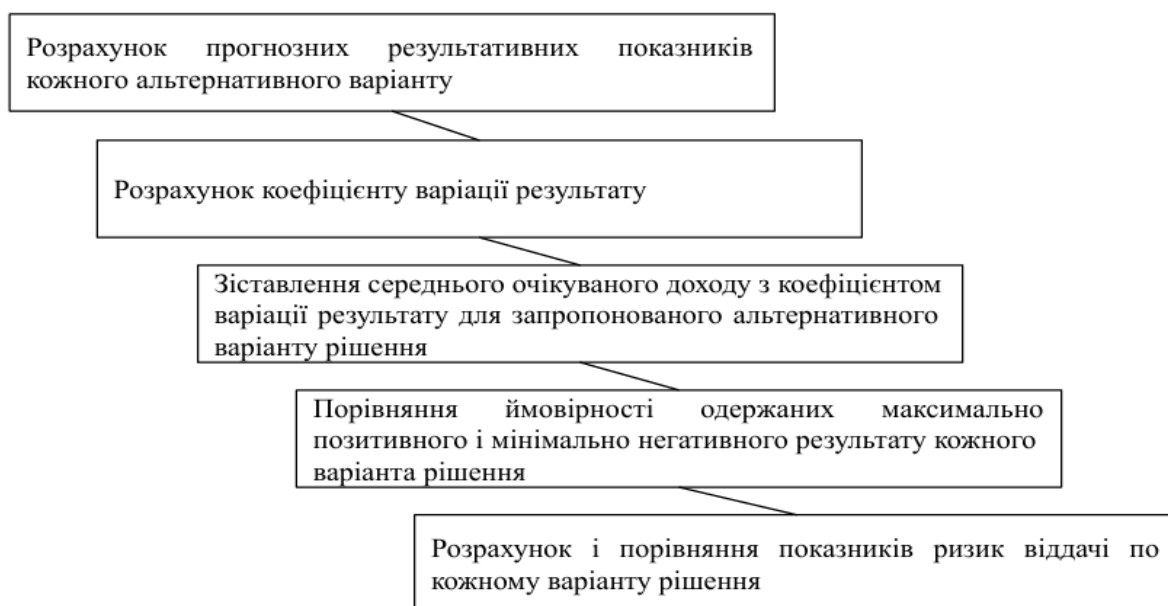


Рисунок 1.5 - Алгоритм експертизи кожного альтернативного методу впливу на ризики [8]

Методи управління ризиками включають різноманітні підходи, спрямовані на нейтралізацію або уникнення негативних наслідків для організації (див. рис. 1.6). У рамках механізму управління ризиками важливо обирати та застосовувати методи, що найкраще відповідають умовам та специфіці кожної ситуації, враховуючи ймовірність виникнення ризику, його потенційні наслідки та ресурси, доступні для реагування.

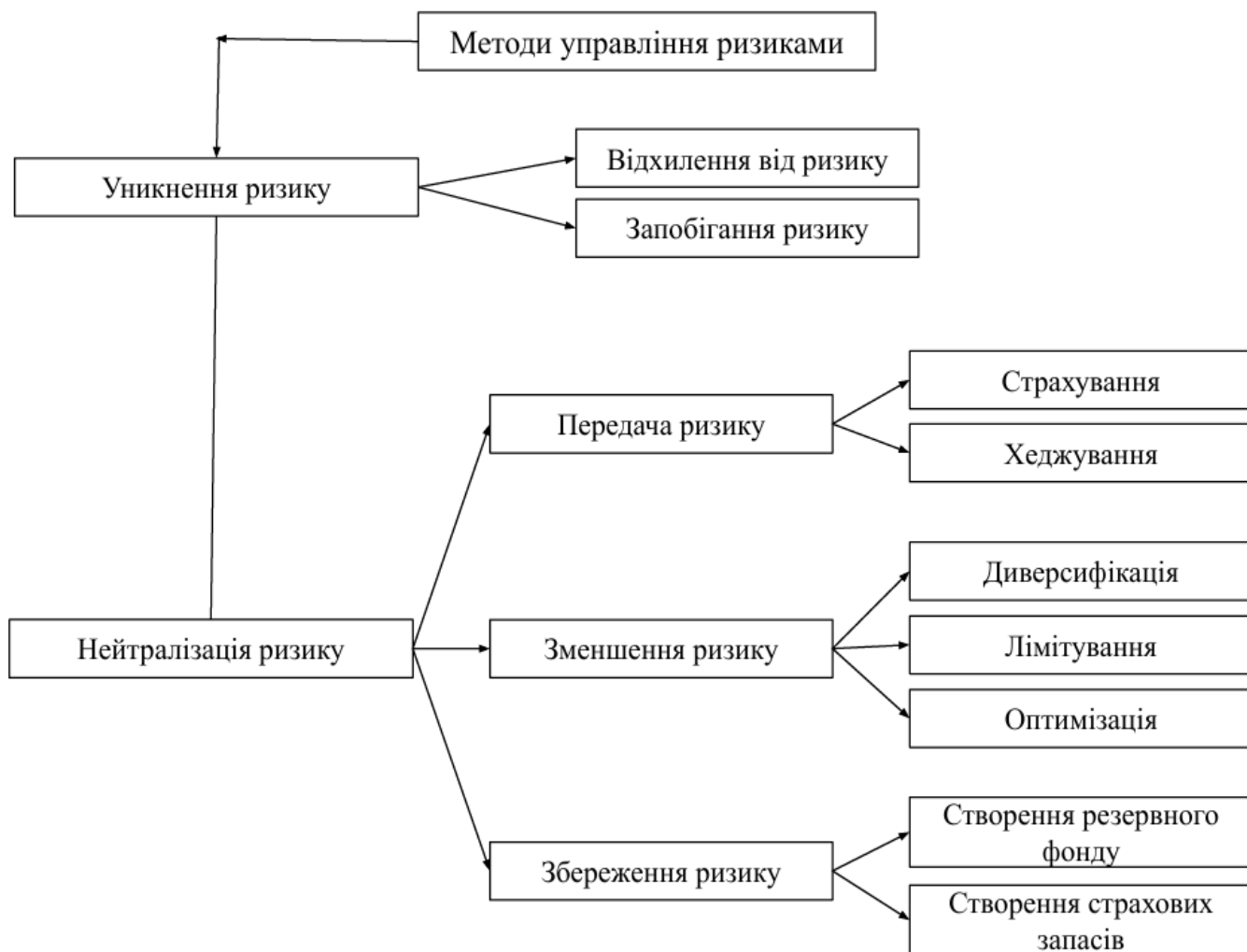


Рисунок 1.6 - Методи управління ризиками [9, 12, 20]

Концепція методу уникнення зводиться до того, щоб зменшити або повністю усунути можливість настання негативних наслідків. Це досягається за допомогою двох основних підходів:

1. Відхилення від ризику полягає в тому, щоб змінити умови або плани, які призводять до виникнення ризику. Це може бути зміна напрямку діяльності,

відмова від певного проекту або використання альтернативних стратегій, що дозволяють уникнути небезпеки.

2. Запобігання ризику полягає в тому, щоб вжити конкретних заходів, які дозволяють передбачити виникненню ризику в майбутньому. Це може включати покращення технологій, підвищення кваліфікації персоналу, зміну бізнес-процесів або впровадження нових стандартів безпеки.

Методи нейтралізації ризиків спрямовані на передачу, зменшення або збереження потенційних негативних наслідків, якщо ризик не можна уникнути повністю. Цей метод полягає в тому, щоб знизити рівень впливу ризику або його ймовірність, але не виключати його повністю. Нейтралізація ризику здійснюється шляхом вживання різних заходів, які мінімізують його негативні ефекти [2, 20]:

- Страхування ризиків спрямовано на передачу певних ризиків страховій компанії.
- Хеджування передбачає захист від ризику зміни ціни, шляхом вжиття заходів, що дозволяють мінімізувати потенційні фінансові втрати через коливання цін на активи чи товари.
- Диверсифікація має на меті уникнення частини ризику за рахунок розподілу капіталу між різноманітними видами діяльності.
- Лімітування означає встановлення та коригування граничних величин часу, обсягів інвестицій, партій закупівельних товарів, наданих кредитів тощо.
- Оптимізація включає аналіз та вдосконалення стратегій, процесів або систем, щоб знизити ймовірність негативних подій або зменшити їх вплив.
- Створення резервного фонду передбачає накопичення фінансових або інших ресурсів для забезпечення фінансової стабільності та покриття непередбачених витрат чи збитків.
- Створення страхових запасів полягає в накопиченні певного обсягу товарів, матеріалів або ресурсів, які можуть бути використані в разі надзвичайних ситуацій або непередбачених збоїв у постачанні.

Моніторинг ризиків є невід'ємною частиною процесу управління ризиками, що передбачає систематичне спостереження за станом і динамікою ризиків у

діяльності організації. Він забезпечує виявлення змін у рівні ризиків та сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень для їхньої мінімізації або усунення.

Основна мета моніторингу полягає у забезпеченні постійного контролю за ризиковими факторами, виявленні нових загроз та оцінці ефективності застосованих заходів управління ризиками. Цей процес є безперервним і вимагає інтеграції сучасних методів аналізу, інформаційних технологій та управлінських практик.

Для забезпечення ефективного моніторингу ризиків застосовуються різноманітні інструменти, зокрема (див. рис. 1.7):

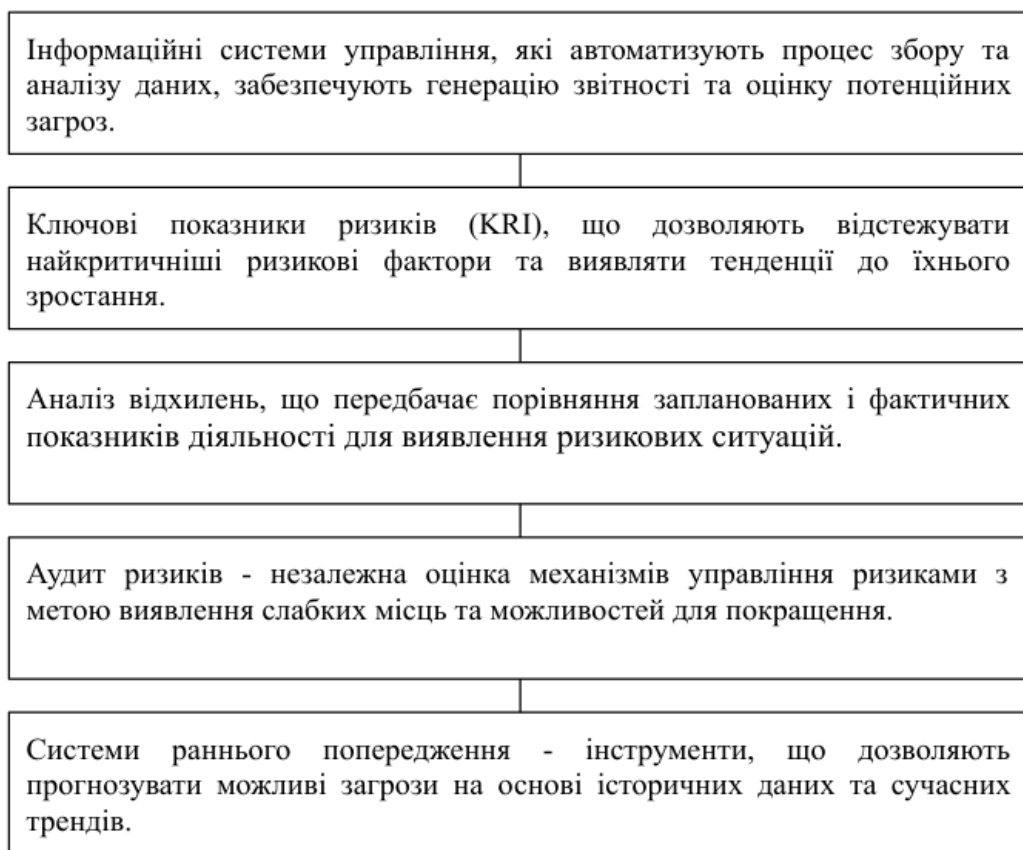


Рисунок 1.7 - Інструменти моніторингу ризиків [13]

Важливим елементом моніторингу є документування його результатів. Ведення реєстрів ризиків, регулярне складання звітів, проведення внутрішніх нарад та розробка стратегічних планів щодо управління ризиками дозволяють організації ефективно реагувати на виклики, що виникають у процесі її діяльності.

На етапі оцінки результатів та їх коригування відбувається визначення результативності напрямів впливу на ступінь ризиків (співвідношення витрат на здійснення регулювання до розміру можливих втрат), величини сукупного ризику діяльності підприємства з урахуванням проведених заходів оптимізації.

Тож, управління ризиками є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якої організації, забезпечуючи її стабільність та адаптивність у мінливому середовищі. Комплексний підхід до управління ризиками не лише допомагає зменшити потенційні загрози, а й сприяє підвищенню ефективності усіх процесів, зміцненню фінансової стійкості та створенню умов для довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» входить до Групи компаній Nestle - найбільшої компанії світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя [23, 29]. Більш ніж за сто років свого існування Nestle вдалося здобути світове визнання як виробника високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування та завоювати репутацію порядного, відповідального і надійного партнера.

Свою діяльність в Україні компанія Nestle розпочала в 1994 році з відкриттям представництва в Києві [10]. Однак товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» з'явилося у травні 2003 року і наприкінці року вже користувалося популярністю і довірою серед покупців у деяких сегментах.

Мета ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» - бути лідером в галузі раціонального харчування та здорового способу життя [28, 29].

Основними видами діяльності ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» є просування та реалізація на українському ринку продукції компанії Nestle [10, 29]. Сьогодні компанія просуває продукцію торгових марок NESCAFE, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, „Світоч”, „Торчин” та „Мівіна” (рис. 2.1).

Головний офіс компанії знаходиться в Києві (рис. 2.2). Налічується три дистрибуційні центри в смт Малехів (Львівська область), в смт Смиголів (Волинська область) та м. Харків; фабрика з виробництва кондитерських виробів та кави у м. Львів, фабрика з виробництва холодних соусів в смт Торчин (Волинська область), фабрика з виробництва вермішелі швидкого приготування та приправ у м. Харків. А також центральна лабораторія та Нестле Бізнес Сервіси (Nestle Business Services) у м. Львів.

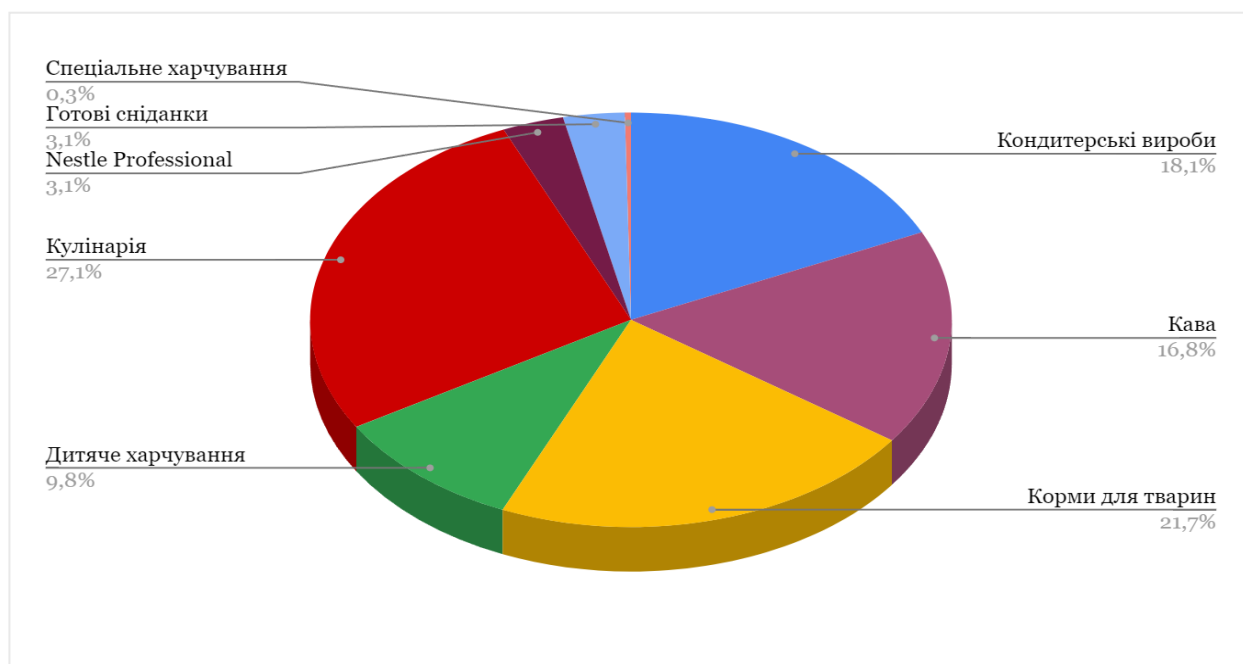


Рисунок 2.1 - Сегменти продукції ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» , % [23]

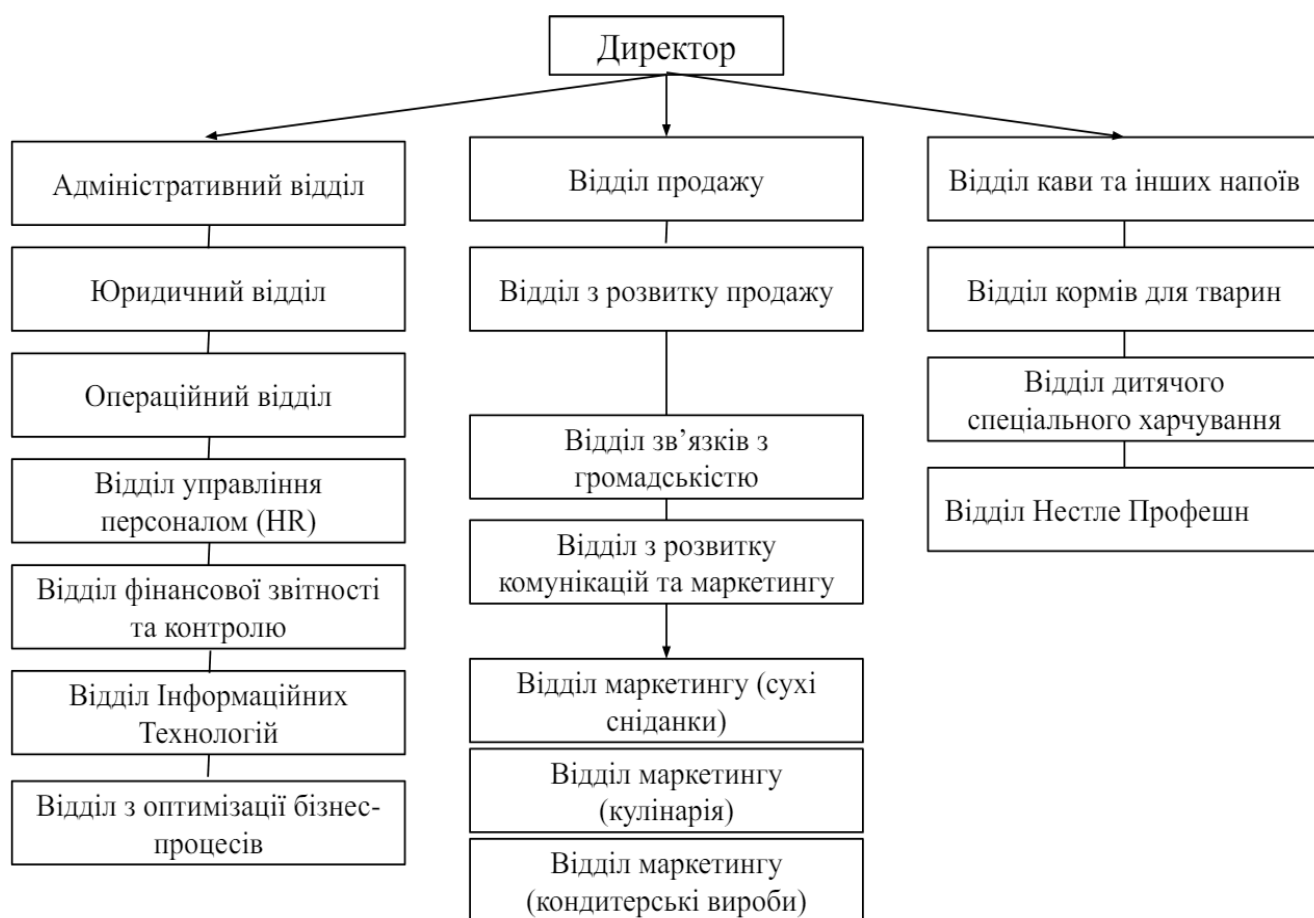


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» [23, 27]

Охарактеризуємо діяльність організації у 2022-2024 р.р (див. табл.. 2.1):

Таблиця 2.1 - Фінансово - економічні показники діяльності ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» за 2022-2024 роки [21, 22, 23]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення			
				2024/2022		2024/2023	
				Абсол	Відн. %	Абсол	Відн. %
Усього активів, тис. грн.	4690002	6416816	7027309	2337307	49.84	610493	9.52
Основні засоби (за залишковою вартістю), тис. грн.	397954	1384574	1422940	1024986	257.59	38366	2.77
Запаси, тис. грн.	1054349	1403165	1390825	336476	31.91	-12340	-0.88
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	604669	1248450	1077455	472786	78.19	-170995	-13.70
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	5001190	4308180	5445428	444238	8.88	1137248	26.39
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12164298	12554428	14947021	2782723	22.88	2392593	19.06
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8524263	9451073	11078269	2554006	29.96	1627196	17.22
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	841486	295985	578996	-262490	-31.19	283011	95.59
Валовий прибуток, тис. грн.	3640035	3103355	3868752	228717	6.28	765397	24.66
Збиток, тис. грн.	1545157	821082	990708	-554449	-35.88	169626	20.66
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1839595	395552	503903	-1335692	-72.61	108351	27.39
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	7850797	10240533	5914096	-1936701	-24.67	-4326437	-42.24
Чисельність персоналу, осіб	2690	2380	3395	705	26.22	1015	42.65

Тож, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за 2022-2024 роки свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства (див. рис. 2.3). Протягом трирічного періоду спостерігається зростання активів, зокрема основних засобів (на 257,6%), що вказує на оновлення або розширення виробничих потужностей. Загальний обсяг активів зріс майже на 50%, а чистий дохід від реалізації продукції - на 22,9%, що підтверджує активізацію комерційної діяльності компанії.

Поряд із цим, показники ліквідності також покращилися: кошти та їх еквіваленти зросли на 78,2%, що може свідчити про більш ефективне управління грошовими потоками. Водночас суттєво зменшилися поточні зобов'язання (на 42,2% у порівнянні з 2023 роком), що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Варто відзначити і зменшення довгострокових зобов'язань на понад 72%, що говорить про скорочення боргового навантаження.

Фінансовий результат у 2024 році зріс майже на 96% порівняно з попереднім роком, що демонструє часткове відновлення ефективності основної діяльності. Валовий прибуток за три роки виріс лише на 6,3%, що може свідчити про тиск на рентабельність у зв'язку зі зростанням собівартості продукції.

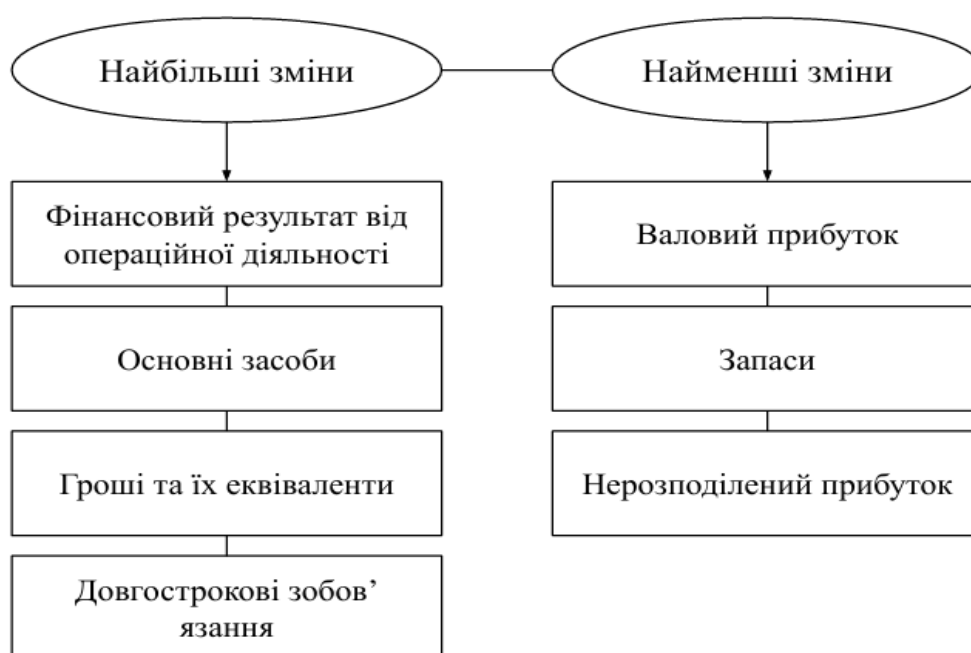


Рисунок 2.3 - Найбільші і найменші зміни за 2022-2024 роки

Загалом, організація демонструє тенденції зростання та поступового оздоровлення після кризових явищ, з акцентом на розвиток виробництва, зниження боргового навантаження та підвищення фінансової гнучкості.

Війна призвела до розриву традиційних логістичних ланцюгів, дефіциту певних товарів та доступності послуг, збільшення витрат на паливо та електроенергію, продовольчі та промислові товари.

На даний момент існують ряд факторів, які впливають на економічне середовище та діяльність ТОВ «НЕСТЛІ УКРАЇНА» [23]:

1) Національний банк України (НБУ) запровадив валютні обмеження та встановив фіксовані курси обміну іноземної валюти для підтримки стабільності фінансової системи.

2) Небезпека ракетного обстрілу і, як наслідок, можливі проблеми з електропостачанням у разі пошкодження енергетичних об'єктів.

3) Існують обмеження на постачання сировини, яка використовується у виробництві продукції, оскільки частина території України окупована.

4) НБУ ввів обмеження на репатріацію. дивідендів, виплату основної суми кредиту та відсотків за кордон, поки діє воєнний стан.

5) З початку повномасштабної війни компанія зосередилася на фізичній безпеці своїх працівників та фізичній охороні об'єктів, а також забезпеченні стабільної роботи під час воєнного стану.

Керівництво компанії вживає стратегічні заходи для врегулювання наслідків цих факторів на діяльність компанії, а також для збереження стабільних позицій на ринку України (див. рис. 2.4).

Отже, можна зазначити, що ведення бізнесу під час воєнного конфлікту представляє значні виклики та складнощі. Зростання витрат на забезпечення безпеки, ризик втрати ринків збуту та постачальників, а також негативний вплив на інвестиційний клімат - це лише деякі з проблем, з якими стикаються компанії в умовах конфлікту.



Рисунок 2.4 - Заходи врегулювання негативних факторів на діяльність ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» [23]

2.2 Аналіз управління ризиками на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Управління ризиками є невід’ємною частиною діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» і спрямоване на досягнення стратегічних цілей. Одними з основних завдань є виявлення, оцінювання та прогнозування ризиків, які можуть вплинути на організацію роботи у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Відповідальність за управління ризиками наразі розподілена між усіма відділами; відбувається у робочому порядку і належить до сфери діяльності тих осіб, чії обов’язки спрямовані на досягнення цілей, пов’язаних з цими ризиками [23].

Одним з головних компонентів ефективного управління ризиками є оцінка їх впливу. Ключовим інструментом оцінки ризиків на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» є методологія кількісного та якісного аналізу.

Система управління ризиками визначається як надійний механізм контролю досягнення встановлених цілей та їх результативності. Вона включає ідентифікацію та попередження можливих ризиків, мінімізацію наслідків у разі їх

виникнення, розробку заходів усунення, аналіз ефективності реалізованих методів, використання інструментів контролю [23]. При цьому увага приділяється максимальному охопленню всіх видів ризиків.

Основні цілі системи управління ризиками ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» [23]:

- забезпечення сталого розвитку організації та реалізація її стратегії;
- збереження фінансової стійкості, підвищення ефективності роботи, своєчасна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- підвищення ефективності стратегічного планування з урахуванням та попередженням можливих ризиків.

Серед принципів побудови і функціонування системи управління ризиків виділяють наступні: збалансованість, інформованість, комплексність, безперервність функціонування та своєчасність [23, 27].

На першому етапі оцінки ризиків доцільно провести SWOT-аналіз підприємства, який дозволяє комплексно оцінити внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони), а також зовнішні чинники (можливості та загрози). Такий підхід дає загальне уявлення про позицію компанії на ринку та про потенційні виклики, з якими вона може стикатися (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Якість продукції. 2.Лідерські позиції на ринку. 3.Широкий асортимент продукції (як для людей, так і для тварин). 4.Висока довіру до бренду серед населення. 5.Дотримання стандартів виробництва.	1.Складність зберігання товару і необхідність дотримування спеціальних вимог. 2.Нестача власної інфраструктури роздрібної торгівлі. 3.Якість продукції залежить від постачальників.
Можливості	Загрози
1.Виготовлення нової продукції. 2.Розвиток екологічної свідомості із використанням переробки матеріалів.	1.Політична та економічна нестабільність України. 2.Військові дії і ризик пошкодження інфраструктури.

Продовження таблиці 2.2

3.Партнерство з іншими брендами; або з державними установами.	3.Зменшення попиту на продукцію через зміну споживчих переваг.
4.Отримання грантів на розвиток нових проектів.	4.Висока конкуренція у сфері харчової продукції.
5.Займати лідерство у сфері здорового харчування.	5.Логістика та митні обмеження.

Однак для глибшого розуміння зовнішніх ризиків, з якими може зіткнутися компанія, важливо звернутися до PEST-аналізу (див. табл. 2.3). Цей інструмент дозволяє деталізовано оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Це створює основу для цілеспрямованого аналізу ризиків, що формуються поза межами самої компанії, але мають суттєвий вплив на її стабільність і розвиток.

Таблиця 2.3 - Матриця PEST-аналізу ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»

Політичні	Економічні
- Геополітична нестабільність (військові дії). -Пошкодження інфраструктури та можливі перебої у виробництві. -Необхідність дотримуватись законодавства, оподаткування, трудового права. -Митна політика та імпорتنі обмеження; зростання тарифів.	-Зниження купівельної спроможності населення через інфляцію та девальвацію гривні. -Коливання валютного курсу. -Збільшення рівня безробіття. -Зменшення доступу до капіталу та інвестицій.
Соціальні	Технологічні
-Зміни в споживчих уподобаннях (фокус на здорове харчування, прозору інформацію про склад). -Підвищення значимості соціальної відповідальності компаній. -Тенденції урбанізації.	-Автоматизація та інновації у виробництві. Цифровізація процесів. -Збільшення важливості використання екологічних та енергозберігаючих технологій. -Розвиток онлайн торгівлі і зміна каналів збуту.

На основі проведених SWOT і PEST аналізів складемо реєстр ризиків, що дозволить виділити основні загрози, які можуть впливати на діяльність підприємства (див. табл. 2.4). Створення реєстру є доцільним інструментом систематизації потенційних загроз і забезпечує основу для цілісного управління ризиками підприємства. На підставах цього реєстру буде проведено якісну та кількісну оцінки ризиків, а також аналіз заходів, які застосовує ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» для управління ними.

Таблиця 2.4 - Реєстр ризиків ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» [30]

Тип Виробничі; Комерційні; Фінансові	Надсистемні <i>(зовнішні)</i>	Системні <i>(процеси, машини, матеріали)</i>	Підсистемні <i>(персонал)</i>
В	Пошкодження виробничої інфраструктури внаслідок воєнних дій	Залежність від якості постачальників - ризик браку	Нестача кваліфіков. персоналу і плинність кадрів
В	Перебої з постачанням сировини через закриті логістичні шляхи	Складність дотримання температурних режимів зберігання (псування продукції)	
К	Зміна споживчих уподобань (відмова від цукру, ГМО, тваринних продуктів)	Помилкове ціноутворення - втрата рентабельності	Втрата клієнтів через слабкий післяпродажний сервіс
К	Висока конкуренція з боку локальних і міжнародних брендів	Неефективне просування продукції	
Ф	Валютні коливання, що впливають на імпорту сировину	Перевищення бюджету при закупівлях та транспортних витратах	Крадіжки ТМЦ на складах або при транспортуванні
Ф	Висока інфляція		

Оцінка ризиків є важливою складовою управлінської діяльності, яка дозволяє підприємству виявити потенційні загрози, проаналізувати їх можливі наслідки та розробити стратегії для зниження їх впливу на бізнес. Врахування як якісних, так і кількісних аспектів ризиків допомагає отримати більш повну картину можливих негативних факторів, що можуть вплинути на діяльність компанії. Якісний аналіз

дозволяє на основі опису ймовірності ризиків присвоїти їм певні бали, що дає змогу виділити найбільш критичні з них (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Якісний аналіз ризиків ТОВ «НЕСТЛІ УКРАЇНА»

<i>Збитки</i>			<i>Ймовірність (частота)</i>			
<i>Величина</i>	<i>Опис</i>	<i>Бали</i>	<i>Дуже низька – 1 – раз на 2-3 роки</i>	<i>Низька - 2 – раз на рік</i>	<i>Середня – 3 – раз у квартал</i>	<i>Висока – 4 – щомісячно (регулярно)</i>
Критичний	Від 50 000 грн	4	Висока інфляція	Перевищення бюджету		Пошкодження виробничої інфраструктури
						Валютні коливання
Значний	10 000 грн- 50 000 грн	3	Зміна споживчих уподобань	Помилкове ціноутворення	Перебої з постачанням сировини	Нестача кваліф. персоналу і плінність кадрів
				Залежність від якості постав.		
Допустимий	5 000 грн - 10 000 грн.	2		Висока конкуренція		Складність дотримання температурного режиму в зберіганні
Незначний	До 5 000 грн	1	Слабкий післяпродажний сервіс		Неефективне просування продукції	
			Крадіжки ТМЦ			

Кількісний аналіз у свою чергу визначає точні фінансові наслідки кожного ризику, дозволяючи компанії ефективніше планувати свої стратегії та заходи для їх мінімізації (див. табл. 2.6). Такий підхід дозволяє не лише виявити наявні загрози, а й оцінити їх у грошовому вимірі, що є особливо важливим для подальшого обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Крім того, кількісний аналіз сприяє пріоритезації ризиків залежно від рівня їх потенційного впливу на діяльність підприємства. Це забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів та концентрацію зусиль на найбільш критичних напрямках.

Таблиця 2.6 - Кількісний аналіз ризиків ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»

Тип	Надсистемні (зовнішні)	Системні (процеси, машини, матеріали)	Підсистемні (персонал)	Збитки, грн міс	Ймовір	РИЗИК, грн/міс
В	Пошкодження виробничої інфраструктури			80 000	4	320 000
В		Залежність від якості постачальників		25 000	2	50 000
			Нестача кваліфікованого персоналу і плинність кадрів	30 000	4	120 000
В	Перебої з постачанням сировини			40 000	3	120 000
В		Складність дотримання температурних режимів зберігання		15 000	4	60 000
К	Зміна споживчих уподобань			8000	1	8000
К		Помилкове ціноутворення		25 000	2	50 000
К	Висока конкуренція			35 000	2	70 000
		Неефективне просування продукції		30 000	3	90 000
К			Слабкий післяпродажний сервіс	10 000	1	10 000
Ф	Валютні коливання			50 000	4	200 000
Ф		Перевищення бюджету		20 000	2	40 000
Ф			Крадіжки ТМЦ	5000	1	5000
Ф	Висока інфляція			40 000	1	40 000

Тож, якісний аналіз ризиків показав, що найбільш критичними для підприємства є: пошкодження виробничої інфраструктури внаслідок бойових дій, високий рівень інфляції, валютні коливання, перебої з постачанням сировини та нестача кваліфікованого персоналу.

Кількісний аналіз дозволив оцінити потенційні фінансові втрати від реалізації кожного ризику. Зокрема, найвищі значення середньомісячних збитків мають: пошкодження інфраструктури (320 000 грн), валютні коливання (200 000 грн), перебої з постачанням сировини та нестача персоналу (по 120 000 грн), що вказує на їхню стратегічну критичність для стабільного функціонування компанії.

Склавши реєстр усіх основних ризиків, з якими стикається ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», а також проаналізувавши їх, можна переходити власне до аналізу управління ними. Заходи, що використовує організація повинні відповідати характеру та рівню кожного ризику, а також бути економічно доцільними. Нижче наведено аналіз ефективності основних заходів, що застосовуються організацією у відповідь на найкритичніші ризики (див. табл. 2.7) і виділено частку ефективності у загальній оцінці (див. рис. 2.5).

Таблиця 2.7 - Оцінювання основних заходів управління ризиками ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» [30]

Ризик	Фактичні заходи управління	Оцінка ефективності	Коментар оцінки
Пошкодження виробничої інфраструктури внаслідок воєнних дій	-Постійний моніторинг -Пом'якшення наслідків надзвичайних ситуацій -Географічний та продуктовий розподіл -Децентралізована структура управління	Частково ефективні	Працюють, але не гарантують безперервність у разі ескалації.
Залежність від якості постачальників	-Розвиток відновлюв. харчових систем -Власні встановлені вимоги контролю постачання, відстеження	Ефективні	Контроль ефективний.
Нестача кваліфіков. персоналу і плинність кадрів	-Налагоджена кадрова політика і система винагород; гідна зарплата -Гендерний баланс та культурн. розмаїття -Відповідність умов ринку	Ефективні	Мотивація й умови роботи сприяють стабільності.
Перебої з постачанням сировини	-Різноманітні варіанти постачання, включаючи локалізоване постачання -Цінові коригування на матеріали	Частково ефективні	Диверсифікація допомагає, але не гарантує безперервність.
Складність дотримання темп. режимів зберігання	-Політика у сфері якості та безпечності харчових продуктів компанії	Частково ефективні	Загальні принципи є, конкретика відсутня.

Продовження таблиці 2.7

Зміна споживчих уподобань	-Прискорення інновацій, орієнтованих на споживача -Наукові та харчові ноу-хау -Підвищення доступності їжі	Ефективні	Гнучка реакція на ринкові тренди.
Помилкове ціноутворення; перевищення бюджету	-Проведення нарад з фінансового планування; узгодження із інвесторами	Частково ефективні	Є стратегічний контроль, але оперативність слабка.
Висока конкуренція	-Відповідність Стратегії	Неефективні	Заходи обмежені, бракує проактивності.
Слабкий післяпрод. сервіс	-Розвиток клієнтських відносин	Неефективні	Недостатній розвиток.
Валютні коливання і висока інфляція	-Активне управління макроекономічними впливами та довгостроковими прогнозами активів і пасивів	Частково ефективні	Підхід загальний.
Крадіжки ТМЦ	-Система штрафів та спостереження -Кадрова політика з етичних питань	Ефективні	Заходи діють.

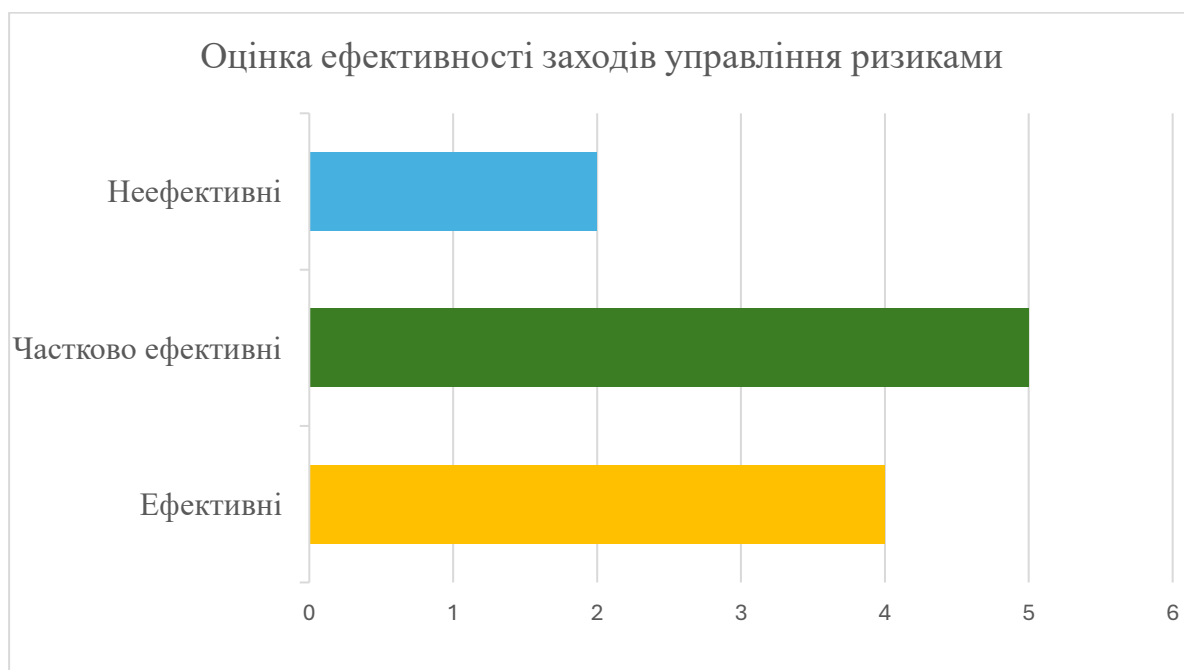


Рисунок 2.5 - Частка ефективності заходів управління ризиками на ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» в загальній оцінці

У ході аналізу системи управління ризиками на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» було встановлено, що підприємство комплексно підходить до виявлення та моніторингу ризиків. На першому етапі застосовується структурований реєстр, який охоплює широкий спектр потенційних загроз - від фінансових до операційних, репутаційних та стратегічних. Його наявність свідчить про формалізований підхід до ризик-менеджменту: кожен ризик має визначену категорію, джерело виникнення, частоту прояву та оцінку впливу.

Для глибшого розуміння внутрішніх і зовнішніх загроз було проведено SWOT- та PEST-аналізи. SWOT дозволив виявити внутрішні слабкі сторони, які можуть спричиняти ризики (зокрема, залежність від імпортової сировини), а також визначити можливості для їх мінімізації. PEST-аналіз, у свою чергу, допоміг оцінити зовнішні фактори впливу, зокрема інфляцію, геополітичну нестабільність, зміни у законодавстві тощо.

На підприємстві застосовується низка механізмів управління ризиками, серед яких: уникнення (наприклад, через дотримання нормативних вимог і оптимізацію логістики), зменшення (шляхом внутрішнього контролю, аудиту та навчання персоналу), хеджування (для фінансових ризиків), страхування (матеріальних активів і відповідальності), диверсифікація (в асортименті та каналах збуту), а також часткове прийняття деяких низько ймовірних ризиків. Ці інструменти охоплюють основні сфери ризику, з якими стикається компанія, однак рівень їх ефективності варіюється: за результатами аналізу заходів, близько 40% із них є ефективними, 50% - частково ефективними, а 10% - неефективними.

Найбільш вразливими залишаються ризики, пов'язані з логістикою та зовнішньоекономічною діяльністю, тоді як внутрішні фінансові загрози загалом перебувають під контролем. Це свідчить про необхідність подальшого підвищення адаптивності компанії до зовнішніх викликів, особливо в умовах воєнного стану та глобальної нестабільності.

2.3 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Аналіз наявних заходів управління ризиками, що впроваджуються на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», вказує на потребу в їх подальшому вдосконаленні. Зокрема, частина з них виявилася частково ефективною або неефективною, що створює ризик втрати контролю в умовах посилення зовнішніх або внутрішніх загроз.

У випадку ризику пошкодження виробничої інфраструктури через воєнні дії компанія вже застосовує географічну диверсифікацію, децентралізацію управління та моніторинг. Проте на практиці ці заходи не гарантують повної безперервності виробництва у разі ескалації бойових дій у критичних регіонах. Для підвищення ефективності рекомендовано укласти наперед визначені контракти з альтернативними підрядниками для термінового перенесення частини операцій (наприклад, фасування або логістики) у разі втрати доступу до основних майданчиків [6]. Крім того, доцільним буде створення внутрішнього інструктивного плану дій з мінімальним складом ключового персоналу для оперативного прийняття рішень у надзвичайних умовах.

У сфері постачання сировини компанія орієнтується на локалізацію та цінові коригування, що дає змогу частково згладжувати перебої. Проте досі відсутня формалізована система пріоритетів постачання у кризовий період. Доцільно розробити карту критичних постачальників з поділом на «основних», «альтернативних» і «неготових до заміщення» та запровадити щоквартальну перевірку їх запасів, логістичних маршрутів і готовності до переміщення сировини [1]. Це дозволить швидше активувати запасні варіанти та зменшить втрати часу при розриві ланцюгів поставок.

Щодо контролю температурних режимів під час зберігання продукції, виявлено, що існуюча політика безпечності окреслює лише загальні принципи, не охоплюючи практичних інструментів для виявлення порушень на етапі зберігання. З огляду на це, доцільно встановити внутрішні регламенти з чітким визначенням відповідальних осіб за дотримання температурного режиму на кожному етапі

логістичного ланцюга - зокрема в складських приміщеннях дистриб'юторів, у транспорті та на тимчасових майданчиках [1]. Особливу увагу варто приділити проміжним пунктам зберігання, де ймовірність відхилень є найвищою.

У сфері ціноутворення наразі використовується система нарад і погоджень із інвесторами, яка забезпечує загальний контроль, проте є надто повільною для реагування на швидкі зміни ринку. Щоб пришвидшити процес, варто надати комерційному відділу право ініціювати перегляд цін при зростанні закупівель чи курсових коливаннях, із погодженням фінансиста за спрощеною процедурою - наприклад, електронним поданням з обґрунтуванням. Це дозволить швидко коригувати ціни без втрати маржі.

Ризику високої конкуренції на ринку не приділяється належна увага. Рекомендується запровадити регулярний аналіз конкурентів, зокрема фокусуючись не лише на цінах, а й на асортименті, доступності та присутності на ринку. Також варто створити невелику внутрішню «конкурентну групу» з представників маркетингу, продажів і виробництва, яка щомісяця готуватиме зведену аналітику за відкритими даними конкурентів. Це дозволить швидше адаптувати рішення у відповідь на зміни ринку.

До ризику валютних коливань компанія застосовує загальні макроекономічні оцінки, проте вони мають скоріше стратегічний, ніж практичний характер. Для підвищення стійкості до валютних ризиків варто розглянути щомісячну переоцінку контрактів із постачальниками та замовниками, які прив'язані до валют, а також використання натуральних хеджів, наприклад, балансування імпорту й експорту у межах однієї валюти [25]. Крім того, рекомендується частково перевести довгострокові контракти у гривневі або включати валютну індексацію, якщо це дозволяє ринок.

Також вимагає перегляду підхід до післяпродажного сервісу. Поточні заходи не формують стабільного зворотного зв'язку з клієнтом. Доцільно створити просту систему обробки скарг і запитів з фіксацією відповідального менеджера, строків та результатів обробки кожного звернення (див. рис. 2.6). Також рекомендовано впровадити хоча б одну форму регулярного опитування клієнтів.

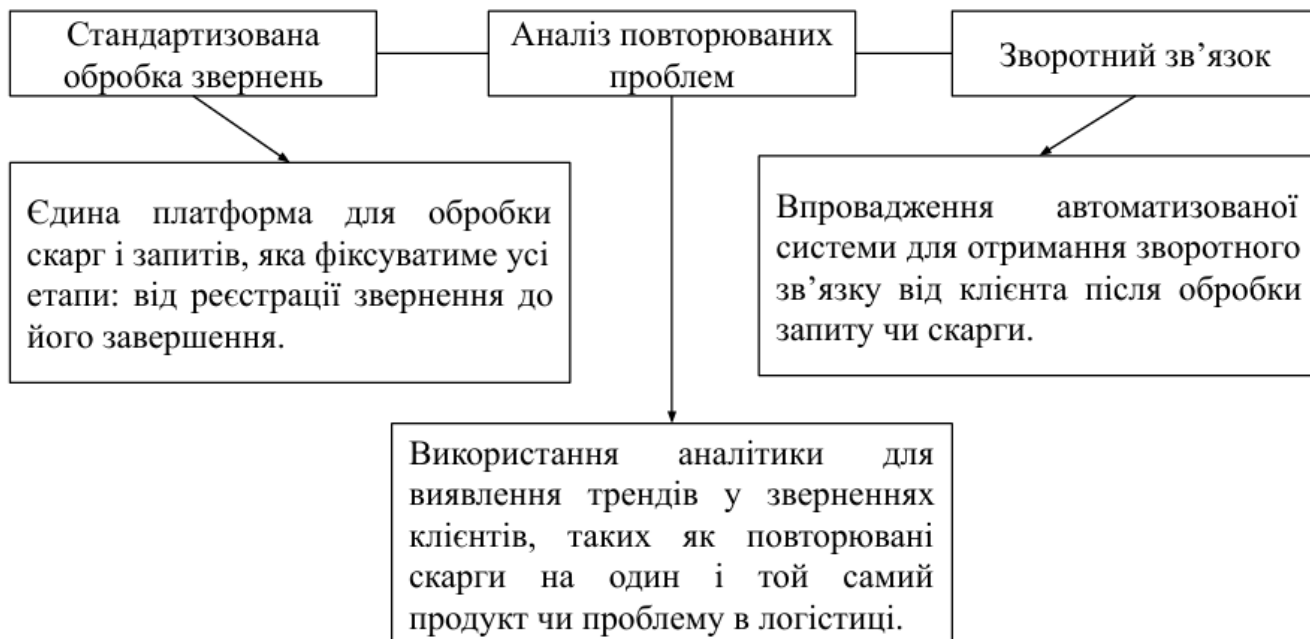


Рисунок 2.6 - Система зворотного зв'язку з клієнтами [4]

Окрім цього, у рамках вдосконалення системи управління ризиками доцільно поглибити підхід до моделювання кризових ситуацій та проведення навчань персоналу. З урахуванням масштабів діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» і складної структури бізнес-процесів, варто запровадити багаторівневу систему сценарного планування.

Проведення навчань за такими сценаріями має охоплювати ключових співробітників на всіх рівнях: від оперативного персоналу до менеджменту високої ланки [19]. Це дозволить не лише перевірити готовність компанії до реагування, а й виявити слабкі місця в існуючих процедурах.

Також доцільним є створення внутрішньої міжфункціональної кризової команди, яка матиме чіткі повноваження, алгоритми дій та доступ до необхідних ресурсів у надзвичайних ситуаціях. Рекомендується інтегрувати навчання в щорічний HR-план компанії з поступовим ускладненням сценаріїв і врахуванням нових викликів.

Після кожного моделювання слід проводити аналіз ефективності реагування, виявляти організаційні чи комунікаційні проблеми, а також оновлювати внутрішні інструкції та політики відповідно до отриманих результатів.

Зокрема, доцільно розробити кризові сценарії трьох рівнів (див. рис. 2.7):

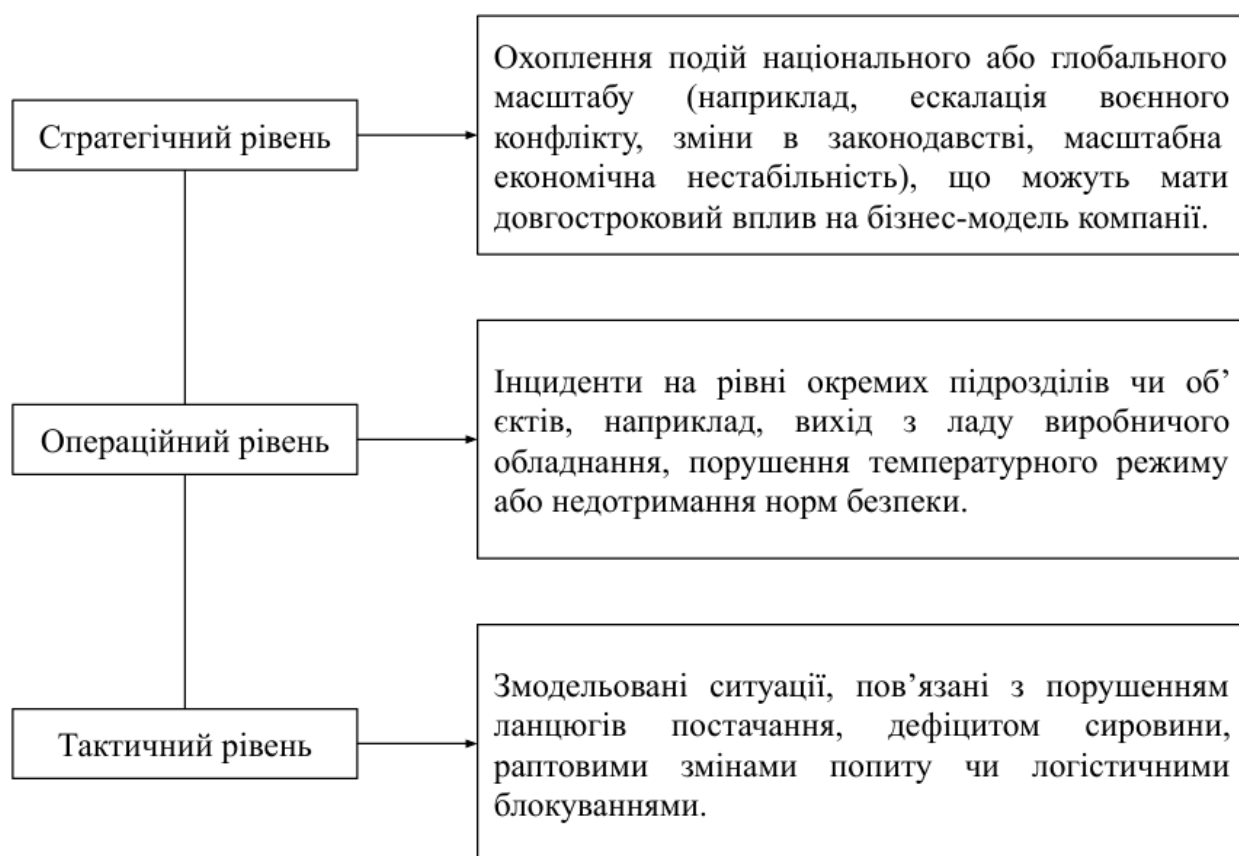


Рисунок 2.7 - Сценарії кризових ситуацій за рівнями [19]

Ще одним важливим елементом управління ризиками, який варто запровадити на ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА», є система раннього попередження. Адже сучасні системи управління ризиками повинні передбачати здатність компанії оперативно виявляти ризики ще до того, як вони призводять до збитків або репутаційних втрат.

Моніторинг соціальних мереж і відкритих джерел дасть змогу швидко реагувати на негативні тренди, не чекаючи масових відгуків, що дозволяє запобігти поширенню невдоволення серед споживачів.

Звіти від партнерів та дистриб'юторів, у свою чергу, дозволяють заздалегідь виявляти проблеми з постачаннями або змінами на ринку, що забезпечує своєчасне коригування ланцюгів поставок і мінімізує ризики перебоїв у виробничих процесах. Такий проактивний підхід дасть змогу значно знизити операційні та

фінансові ризики, забезпечуючи стабільність і гнучкість компанії в умовах змінюваного бізнес-середовища.

Варто також зазначити важливість прозорості та звітності. Регулярне публічне оновлення інформації про вжиті заходи, їх ефективність та плани на майбутнє допоможе ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» зберігати довіру як серед клієнтів, так серед і зацікавлених сторін.

Усі розроблені вище поради є корисними для удосконалення вже існуючої системи управління ризиками, враховуючи механізми мінімізації, запобігання та уникнення ризиків. Однак, на нашу думку, також є доцільним використовувати й інші стратегії, такі як прийняття, лімітування, оптимізація та створення резервного фонду і страхових запасів. Їх впровадження дозволить організації мати ще більш ефективну, гнучку та оперативну систему управління ризиками.

У межах системи управління ризиками важливою та недооціненою часто залишається стратегія усвідомленого прийняття ризику. Для великого підприємства, такого як ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», ця стратегія може бути ефективною у випадках, коли ризик не має значного потенційного впливу на загальну стабільність бізнесу, а витрати на його мінімізацію є економічно недоцільними (див. рис. 2.8).

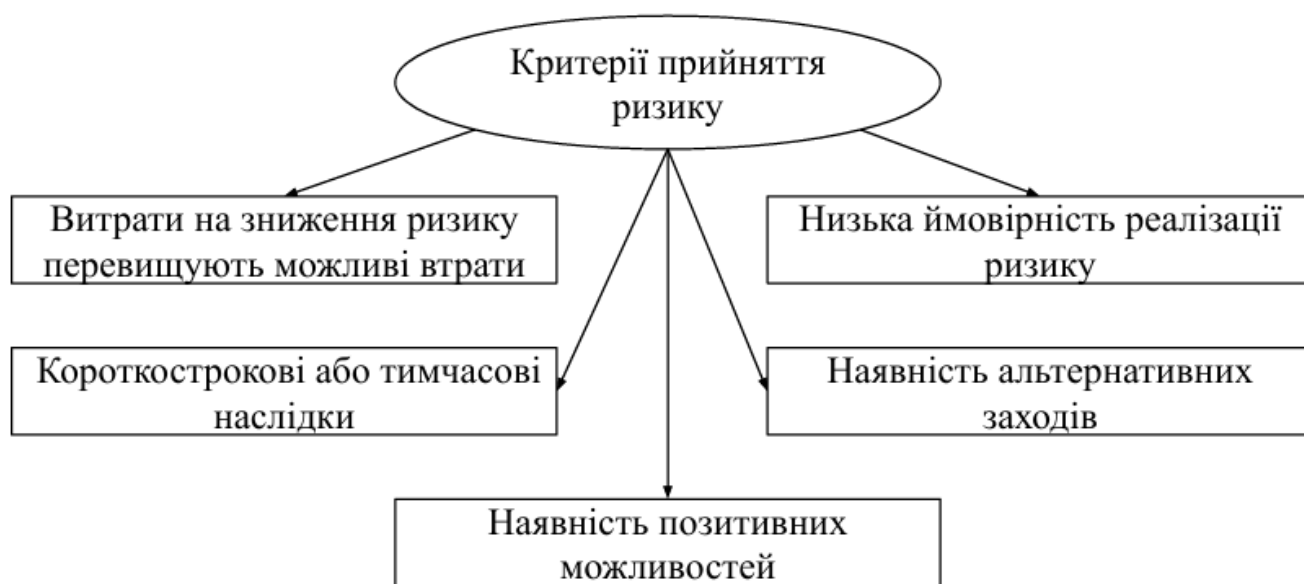


Рисунок 2.8 - Критерії прийняття ризику в організації [2]

Цей підхід дозволяє уникнути надлишкового адміністрування щодо другорядних ризиків, фокусуючи ресурси компанії на реагуванні на дійсно критичні ситуації. З практичної точки зору, це означає чіткий поділ ризиків на керовані (які вимагають активної реакції) і терпимі (які можуть бути прийняті у межах визначеної зони толерантності).

Лімітування - це встановлення максимально допустимого рівня ризику у певній сфері діяльності. Такий підхід є доцільним у випадках, коли ризик не можна усунути повністю, але його масштаби можна строго контролювати.

Головною перевагою лімітування для ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» є те, що цей механізм дозволяє створити ефективну систему сигналів для своєчасного реагування, при цьому значно знижуючи потребу в постійному ручному моніторингу всіх операційних процесів. У компанії такого масштабу, як ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», з численними ризиками та складними операціями, ручний контроль кожного окремого ризику став би не тільки надмірно трудозатратним, але й неефективним.

Лімітування визнає неможливість повного усунення загроз, але при цьому забезпечує їх керованість. У практичному вимірі це означає не просто обмеження впливу, а створення порогів спрацювання, які дозволяють [11]:

- забезпечити превентивний контроль завдяки заздалегідь встановленим лімітам ризикам, які фіксуються на ранньому етапі їх зростання;
- розмежувати відповідальність при перевищенні лімітів, щоб ініціювалась ескалація ситуації до вищих рівнів управління;
- вбудувати ризик-орієнтованість у процеси, наприклад, при закупівлі, фінансовому плануванні або логістиці.

На відміну від загальних стратегій контролю, лімітування не фокусується на незначних відхиленнях, а концентрує ресурси компанії на контроль саме ключових, стратегічно важливих параметрів. У цьому полягає його цінність - забезпечення локалізації ризику до того, як він порушить стійкість системи в цілому.

Оптимізація як механізм управління ризиками передбачає досягнення такого рівня контролю, при якому заходи безпеки є не максимальними, а достатніми, тобто економічно виправданими у співвідношенні до потенційних втрат.

Для ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» впровадження принципів оптимізації в систему управління ризиками має практичну цінність з кількох причин. По-перше, компанія вже реалізує низку контрольних заходів у різних напрямках - від диверсифікації постачальників до кадрової політики. Однак не всі ці заходи оцінюються як ефективні або ресурсно обґрунтовані. Оптимізація дозволяє здійснити критичний перегляд чинних інструментів управління ризиками з точки зору їхньої віддачі: що дає реальний результат, а що лише створює ілюзію контролю.

По-друге, оптимізація дозволяє гнучко перерозподіляти ресурси і посилити захист на напрямках, де ризик трансформується швидше, ніж це відображає наявна стратегія (див. табл. 2.9).

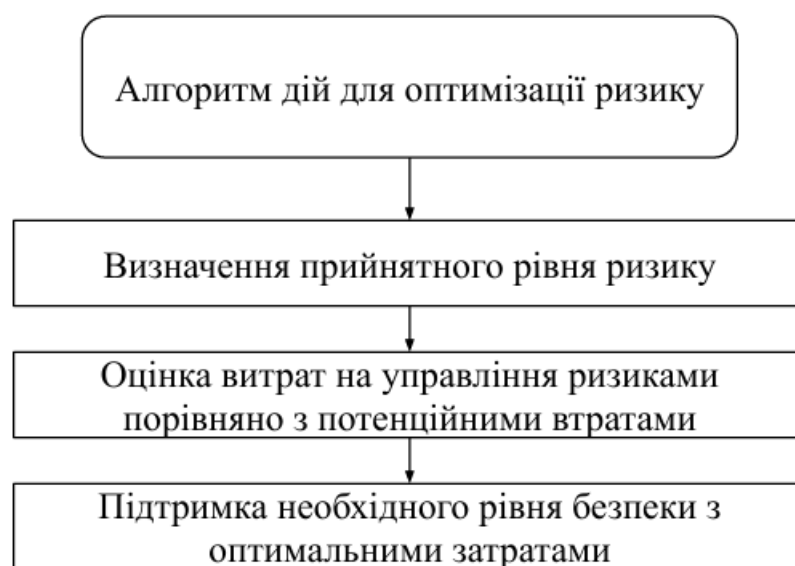


Рисунок 2.9 - Алгоритм дій для оптимізації ризику [12]

Загалом, оптимізація дозволяє трансформувати систему управління ризиками з набору обов'язкових процедур на інструмент стратегічного управління. Вона забезпечує компанії здатність адаптуватися до змін - не шляхом розширення витрат, а завдяки розумному перерозподілу ресурсів і уточненню пріоритетів. Саме така

гнучкість сьогодні є ключовою умовою виживання для великого бізнесу в умовах багатфакторної нестабільності.

Не менш корисним механізмом для ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» є резервування, тобто створення ресурсів (матеріальних або фінансових), які можуть бути задіяні у разі реалізації ризику. Він особливо важливий для управління системними ризиками, які складно передбачити, але які можуть мати значний вплив на операційну безперервність. Саме тому доцільно забезпечити наявність наступних елементів (див. рис. 2.10):



Рисунок 2.10 - Елементи резервування ризику [15, 25]

Основна практична перевага цього підходу для ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» полягає в тому, що він дозволяє виграти час у ситуаціях, коли навіть короточасна затримка може призвести до втрати замовлень, зниження довіри споживача або вимушених зупинок. Це дає змогу ізолювати локальні ризики і не допустити їх масштабування на інші функціональні ланки, наприклад, коли порушення поставки не призводить автоматично до зупинки виробництва або втрати контракту.

Цільове резервування ризиків дозволяє встановити баланс між зонами відповідальності, де потрібне оперативне втручання, і тими, де достатньо підтримувати стан готовності, що в результаті сприяє більш злагодженій координації між усіма підрозділами.

Отже, система управління ризиками на ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» вже включає низку ефективних інструментів, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів і динаміки зовнішнього середовища. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення адаптивності компанії через розвиток превентивних механізмів, уточнення процедур реагування та посилення міжфункціональної координації.

Особливу увагу приділено кризовому плануванню, посиленню контролю в ланцюгах постачання, удосконаленню процедур зворотного зв'язку з клієнтами та спрощенню механізмів ухвалення оперативних рішень у сфері ціноутворення. Водночас акцент зроблено на необхідності запровадження та подальший розвиток нових стратегій управління ризиками - таких як прийняття, лімітування, оптимізація та резервування, які дозволяють більш ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати вплив несподіваних подій і забезпечити гнучкість у кризових ситуаціях.

У підсумку, розроблені заходи сприяють не лише зниженню вразливості до ризиків, а й формуванню цілісної, економічно виправданої та стратегічно орієнтованої системи управління ними.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління ризиками є необхідною умовою ефективного функціонування сучасної організації. В умовах динамічного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання невизначеності, здатність ідентифікувати, аналізувати та контролювати ризики набуває особливого значення. Управління ризиками не лише зменшує ймовірність негативних наслідків, але й відкриває можливості для зростання, оптимізації витрат і підвищення стійкості організації в довгостроковій перспективі.

У першому розділі було розглянуто сутність, класифікацію та теоретичні основи управління ризиками, що є фундаментом для побудови ефективної системи управління в організації. Ризик у господарській діяльності розглядається як імовірність настання подій, що можуть негативно вплинути на результати функціонування організації. Управління ризиками включає чіткий послідовний процес: ідентифікацію, оцінку, розробку відповідних заходів реагування та постійний моніторинг. Ключовою метою цього процесу є досягнення стабільності, адаптивності до змін і забезпечення безпеки організації у нестабільному зовнішньому середовищі.

Також у розділі була розглянута класифікація ризиків за різними критеріями, що дозволяє ефективно структурувати загрози та адаптувати до них управлінські стратегії. Сформовано декілька підходів до формування системи управління ризиками: активний, адаптивний та консервативний, кожен з яких має свої особливості залежно від специфіки діяльності підприємства. Важливу роль відіграють принципи побудови системи управління ризиками, а також сучасні методи та інструменти їх оцінки. Було також розглянуто різноманітні механізми управління ризиками за двома основними напрямками - уникнення та нейтралізація; запропоновано інструменти моніторингу їх застосування.

У другому розділі було здійснено загальну характеристику діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», що включала аналіз організаційної структури, основних напрямів функціонування та місця організації на ринку. Також проведено аналіз фінансових показників компанії за 2022-2024 роки, зокрема оцінено динаміку

доходів, витрат, прибутковості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів.

Було проведено аналізи зовнішнього та внутрішнього середовища організації, на основі яких було сформовано реєстр основних ризиків, з якими стикається ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Серед них виділено: економічні, виробничі, воєнні, логістичні та регуляторні. Проведено кількісну та якісну оцінку рівня впливу кожної категорії ризиків на фінансову стабільність і операційну діяльність компанії. Також було оцінено, наскільки ефективна діюча система управління ризиками на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Аналіз показав, що попри наявність окремих ефективних заходів, загальна система не є достатньо гнучкою, широкою та оперативною. Наявні механізми мають переважно ситуативний характер, що знижує їхню ефективність у довгостроковій перспективі.

Були розроблені рекомендації, спрямовані як на підвищення ефективності вже існуючих заходів, так і на запровадження нових підходів управління ризиками на ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». Насамперед запропоновано вдосконалити наявні механізми реагування, зокрема шляхом розробки системи попередження ризиків, доповненої елементами сценарного планування для різних типів ризикових ситуацій. Це дозволить не лише зменшити ймовірність виникнення критичних подій, а й підвищити готовність організації до дій у непередбачуваних умовах.

Окрему увагу приділено запровадженню механізмів, які на сьогодні в діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» практично не застосовуються, зокрема прийняття, лімітування, оптимізація та страхування ризиків. Їхнє впровадження зумовлено потребою у проактивному реагуванні на ризики, які не завжди можливо усунути, але можна обмежити їхній вплив, перерозподілити або компенсувати, що особливо актуально для складних та динамічних умов ринку, в яких функціонує ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

У подальших дослідженнях доцільно зосередитись на глибшому аналізі практичного застосування комбінованих стратегій управління ризиками у великих міжнародних компаніях, зокрема в умовах високої турбулентності ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О.В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53>
2. Балдинюк В. М. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
3. Буняк Н., Мельник А. Сутнісні характеристики системи ризик-менеджменту підприємства. *Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк: Волинський інститут ім. В. Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП» . 2023. С. 79-83
4. Ванда, А. А. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. Зб. тез доп. учасників III Всеукр. наук. Інтернет-конф., Київ: КНЕУ. 2024. С. 31-33. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d0833d50-39f0-4aa8-840f-9602fea3abd5/content#page=31>
5. Вінніченко О. М., Цяпа А. Г. Ідентифікація та оцінка ризиків підприємств в воєнний час. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). С. 164-168. DOI: [10.32839/2304-5809/2025-1-132-21](https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-21).
6. Гривківська О. В., Дух В. М. Механізми нейтралізації економічних та фінансових ризиків підприємства. *Економіка і управління*. 2023. № 3. С. 43–49. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/31fe0571-c65f-4457-b2fd-068ccbfe3399/content>
7. Євтушенко Н. О., Захаржевська А. А. Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 61–67. DOI: [10.32782/2224-6282/182-8](https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8).
8. Заріцька Н. М., Юрченко М. О. Процес управління ризиками на підприємстві. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»*. Київ. 2020. С. 143-150.

9. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1(540). С. 203-209. DOI: [10.32983/2222-4459-2023-1-203-209](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209).
- 10.ЗВІТ зі Створення спільних цінностей Nestle в Україні 2021-2022. URL: <https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2023-11/csv-report-2021-2022.pdf>
- 11.Лепьохін, О. В., Лисенко, Д. М. ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА. Інтеграція освіти, науки і бізнесу : монографія. № 13 за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2024. С 22-27
- 12.Мех К.Р., Федулова І.В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. № 43. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>
- 13.Перерва П. Г., Шаульська Л. В., Кобелєва Т. О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 34-44. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.4>.
- 14.Прокопчук Л., Бурикін О. Комплексний підхід до формування системи управління ризиками на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. № 1 (338). DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-91.
- 15.Радченко М., СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА. Транснаціоналізація світової економіки: зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч./відп. ред. ГВ Дугінець. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т. 2023. с.129.
- 16.Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах *Академічний огляд*. 2022. № 1(56). С. 63-71.
- 17.Савків У. Система управління ризиками на підприємстві в умовах воєнного стану. *Фінансово-економічна діяльність суб'єктів господарювання в умовах*

воєнного стану : матеріали міжнар. наук.-практ. форуму. Кам'янець-Подільський : НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут». 2022. С. 143-145.

- 18.Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Київ : Гельветика. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 28-36.
- 19.Слюз, А. Я. "Моделювання оцінки кризових ситуацій в діяльності підприємства." *Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства “* .2021. с 84-86.
- 20.Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства .*Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 169-177. DOI: 10.31388/2519-884X-2023-49-169-177.
- 21.ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕСТЛЄ УКРАЇНА" . Фінансова звітність за 2023 рік URL: https://clarity-project.info/edr/32531437/yearly-finances?current_year=2023
- 22.ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕСТЛЄ УКРАЇНА" . Фінансова звітність за 2024 рік URL: https://clarity-project.info/edr/32531437/yearly-finances?current_year=2024
- 23.Товариство з обмеженою відповідальністю “НЕСТЛЄ УКРАЇНА”. Фінансова звітність згідно з МСФЗ. 2022. URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2023-08/%D0%A2%D0%9E%D0%92%20%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BB%D0%B5%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%D0%B0%202022%D1%80

[%D1%96%D0%BA%20%D0%B7%D1%96%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0.pdf](#)

- 24.Токмакова І. В.; Чорнобровка І.В., Зуб, М. В. Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2024, 85: 83-92. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306452>
- 25.Чуйко В. В. Методи мінімізації ризиків в управлінні фінансовою діяльністю підприємства. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*. Тернопіль .2023. С. 75-78.
- 26.Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 64-72. DOI: [10.33730/2310-4678.4.2020.226622](https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2020.226622).
27. Corporate Governance Report. 2024
.URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/corp-governance-report-2024-en.pdf>
28. Creating Shared Value at Nestlé URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/creating-shared-value-nestle-2024.pdf>
29. Nestlé в Україні URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>
30. Nestlé S.A. Annual Review 2024. Vevey, Switzerland: Nestlé S.A., 2025. 88 с.
URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/annual-review-2024-en.pdf>