

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ: ОЦІНКА ТА
УПРАВЛІННЯ»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу
магістратури денної форми навчання
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»
освітньо-наукової програми
«Торгівля, логістика та екологічне
підприємництво»

Ющак Владислави Юріївни

Науковий керівник:

доцент, **Гончаренко Наталія Володимирівна**

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва від «__» _____ 2022 р., протокол №__.

Завідувачка кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва,
докторка економічних наук, професорка

Купалова Галина Іванівна _____
(підпис)

Київ – 2022

АНОТАЦІЯ

Ющак В.Ю. Підприємницькі ризики в сфері торгівлі: оцінка та управління.
– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена актуальним проблемам управління ризиками торговельних підприємств. Встановлено, що підприємницький ризик доцільно розглядати, як ризик пов'язаний з управлінськими рішеннями та вибором на всіх рівнях організації управління. Визначено, що виділяють такі підстави для виникнення ризиків на торговельних підприємствах як джерело утворення ризику (зовнішні та внутрішні фактори) та ступінь впливу (прямі та непрямі фактори впливу).

Для покращення управління ризиками на торговельних підприємствах доцільно запровадити адаптивний підхід управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підлаштовуватись під ці виклики.

Ключові слова: ризик, підприємницький ризик; управління ризиками, оцінка ризиків, аналіз.

ANNOTATION

Yushchak V. Business risks in trade: assessment and management – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 07 “Management and Administration”, specialty: 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2021.

Contents of annotation

The qualification work is devoted to topical problems of risk management of trade enterprises. It is established that entrepreneurial risk is appropriate to consider as

a risk associated with management decisions and choices at all levels of management organization. It is determined that distinguish the basis for the emergence of risk in trade enterprises as a source of risk formation (external and internal factors) and the degree of exposure (direct and indirect factors of influence).

To improve risk management in trade enterprises, it is advisable to introduce an adaptive management approach that allows responding quickly to changes in the external environment and adjust to these challenges.

Keywords: risk, entrepreneurial risk, risk management, risk assessment, analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ	
1.1. Сутність підприємницького ризику у сфері торгівлі і фактори його виникнення	7
1.2. Методи оцінки підприємницького ризику у сфері торгівлі	10
1.3. Методи управління та моделі мінімізації підприємницьких ризиків у сфері торгівлі	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	
2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Ашан»	17
2.2. Оцінка підприємницьких ризиків ТОВ «Ашан»	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ	
3.1. Напрями мінімізації ризиків підприємства	27
3.2. Поліпшення управління підприємницькими ризиками у сфері торгівлі	30
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Актуальність теми. Виявлення та управління певними ризиками має центральне значення для ефективності бізнесу, оскільки окрема компанія не може об'єктивно та своєчасно передбачити, що відбудеться у найближчому майбутньому. Наразі підприємницька діяльність здійснюється в умовах невизначеності майбутнього розвитку подій, при цьому неможливо визначити потенційні ризики, з якими зіткнеться компанія, та способи управління ними у процесі своєї підприємницької діяльності. Тому, плануючи результати підприємницької діяльності, кожна компанія повинна, чітко передбачати потенційні загрозові обставини, які можуть виникнути в ході цієї діяльності, своєчасно оцінити рівень впливу ризиків, розробити та впровадити способи його мінімізації. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про актуальність цієї теми, яка відобразилася у працях таких вчених, як: Чирва Г.М., Бланк І.О., Козак Л.С., Терещенко О.О., Логіненко Л.О., Штангерт А. М., Іщенко Н. А., Кушнір Н. Б., Король В.С., Вишневська О.А.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Дослідження підприємницьких ризиків у сфері торгівлі та розробка системи керування ризиками на торговельному підприємстві.

Досягнення поставленої мети у роботі передбачено через виконання таких завдань:

- розкрити сутність підприємницького ризику у сфері торгівлі і фактори його виникнення;
- розглянути методи оцінки підприємницького ризику у сфері торгівлі;
- описати методи управління та моделі мінімізації підприємницьких ризиків у сфері торгівлі;
- виконати фінансово-економічну характеристику ТОВ «Ашан»;
- оцінити підприємницькі ризики ТОВ «Ашан»;
- розкрити напрями мінімізації ризиків підприємства

- запропонувати напрями покращення управління підприємницькими ризиками.

Об'єкт і предмет кваліфікаційної роботи — система управління ризиками ТОВ «Ашан».

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму управління ризиками на торговельному підприємстві.

Методи дослідження. Теоретична і методологічна основа дипломного дослідження ґрунтується на виконанні базових положень мікроекономіки і фінансового менеджменту, наукових розробок українських і закордонних вчених із питань управління і оцінки ризиковими ситуаціями на підприємстві. В роботі використовувались методи дослідження: абстрактно-логічний і системного аналізу (теоретичні і методологічні узагальнення, визначення сутності і факторів ризику, удосконалення механізмів та інструментів проведення оцінки); розрахунково-конструктивний та порівняння (аналіз платоспроможності підприємства, ефективності діяльності та управління їх активами, оцінка фінансової стійкості та стану економічної безпеки).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшій розробці теоретичних і методичних засад управління ризиками фінансової діяльності підприємства, що характеризують особистий внесок автора

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 38 сторінок, робота налічує 5 таблиць та 7 рисунків, а також 24 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність підприємницького ризику у сфері торгівлі і фактори його виникнення

У ринковій економіці підприємницька діяльність не може бути безризиковою, фактор часу, конкуренція та виникнення непередбачуваних подій – усе це створює певну невизначеність. Але відсутність непередбачуваних та небажаних наслідків для діяльності підприємств, зрештою може завдати шкоди економіці та вплинути на її ефективність. Присутність ризиків у діяльності підприємства дає можливість якісного перетворення і розвитку, адже ризик це найсильніший чинник руху підприємницької сфери. Природа ризику відображає взаємодію та взаємозв'язок його ключових аспектів.

Основними характеристиками ризику є:

- ймовірність досягнення бажаного результату;
- існування несприятливих та небажаних наслідків у процесі вибору та реалізації, а також ризик відхилення від вибраних цілей;
- відсутність впевненості у ймовірності досягнення цих цілей. Тому основною характеристикою ризику є його ймовірність. Ступінь ймовірності визначається спільними характеристиками об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Вишнеvsька визначає характеристики ризику наступним чином:

- (економічний) ризик виникає на всіх етапах підприємницької діяльності, незалежно від її сфери. Він безпосередньо пов'язаний із прибутковістю та економічними втратами у господарському процесі.

- альтернативність (вибір серед декількох варіантів);

- непередбачуваність результату (очікуваний рівень ризику може коливатися у певному діапазоні і можливі як негативні, і позитивні результати).

- мінливість рівня ризику (рівень економічного ризику істотно коливається в залежності від фактору часу і низки об'єктивних і суб'єктивних факторів, що змінюються).

- незмінність (об'єктивний, суб'єктивний і динамічний характер рівня ризику унеможлиблює повне усунення цієї категорії ризику) [1].

Підприємницький ризик виникає під впливом різних факторів та умов, що можуть призвести до невизначеності результатів підприємницької діяльності (рис. 1.1).



Рис.1.1. Фактори впливу на ступінь підприємницького ризику

Джерело: [1]

Найбільш важливими підставами для оцінки й визначення чинників ризику підприємства є: джерело утворення ризику (зовнішні та внутрішні фактори); ступінь впливу (прямі та непрямі фактори впливу).

Чинники прямого впливу найбільше впливають на результати діяльності підприємства та рівень ризику. Непрямі чинники – впливу на ці процеси не мають, але можуть змінювати їх. Є внутрішні та зовнішні фактори. Залежно від сфери діяльності компанії, найважливішими внутрішніми факторами ризику компанії є: виробництво, обіг та адміністрування.

Виробничий процес є взаємозалежною сукупністю основних, допоміжних і обслуговуючих робочих процесів. У виробничому секторі є чинники підприємницького ризику основної і допоміжної діяльності.

Факторами ризику для основної виробничої діяльності є: недостатній рівень технічного обладнання, аварії, незаплановані поломки обладнання або переривання технічного циклу компанії через вимушену заміну обладнання (наприклад, через непередбачені зміни параметрів або сировини, що використовується в технічному процесі).

Факторами ризику у сфері допоміжного виробництва є відключення електроенергії, тривале обслуговування устаткування, аварії у допоміжних системах, і навіть недостатня підготовка співробітників компанії.

Факторами ризику в області підтримки виробничих процесів компанії можуть бути перерви в сервісних роботах для забезпечення безперебійної роботи основного та допоміжного виробництва, наприклад, аварії, пожежі на складах, вихід із ладу (повний або частковий) комп'ютерного обладнання в системах обробки інформації тощо.

Зниження конкурентоспроможності підприємства може бути викликано недостатнім захистом його продукції і технологій виробництва патентами, через що конкуренти будуть у домінуючому становищі у виробництві аналогічної продукції тощо. У сфері торгівлі товарами на діяльність компанії можуть вплинути такі фактори, як недотримання погоджених термінів доставки

сировини, необґрунтована відмова важливих клієнтів від оплати або експорту замовленої готової продукції, банкрутство контрагентів, ділових партнерів тощо.

Внутрішні фактори – класифікуються залежно від їхньої значущості в процесі прийняття рішень. На стратегічному рівні управлінських рішень можна виділити такі фактори ризику: неправильний вибір або невірне формулювання цілей компанії, що може спричинити рух стратегії в неправильному напрямку;

хибна оцінка стратегічного потенціалу компанії через неточні вихідні дані, неправильна оцінка рівня автономності компанії, неправильне обмеження прав власності; неправильне прогнозування довгострокового розвитку зовнішнього економічного середовища.

Ризики, пов'язані з рішеннями на тактичному рівні, полягають в основному можливості часткової втрати або перекручення інформації при переході від стратегічного плану. Кожен рівень прийняття рішень тягне з а собою зовнішні та внутрішні фактори ризику всередині компанії. Можна зробити висновок, що і роль зовнішніх чинників ризику набагато важливіше для стратегічних рішень. Зазначенні чинники мають комплексний характер. Для ефективного управління важливо розуміти причини виникнення бізнес-ризиків та визначати ступінь їх впливу на бажаний результат.

1.2. Методи оцінки підприємницького ризику у сфері торгівлі

Підприємницький ризик – це, перш за все, ризик, пов'язаний з управлінськими рішеннями та вибором на всіх рівнях організації управління. Сюди включається також ризик втрати майна повної або часткової, а також ризик невдачі, пов'язаний із ринковими відносинами.

Ухвалюючи рішення про певний курс дій, підприємець повинен спочатку оцінити величину ризиків для свого бізнесу. Має сенс розглядати оцінку ризику як комплексний етап процесу управління ризиками, що включає кількісний та якісний аналіз ризику.

На рис. 1.2 наведено основні чотири групи методів оцінки ризику на підприємстві.



Рис. 1.2. Блок-схема аналізу ризику

Джерело: [2]

1) Експертні - дозволяє визначити рівень ризику за відсутності інформації для розрахунків та порівнянь та заснований на опитуваннях кваліфікованих осіб та статистичній та математичній обробці результатів.

2) Економіко-статистичні – використовуються лише за наявності достатньої статистичної інформації для точного визначення рівня ризику. Розрахувати варіацію, коефіцієнти варіації, с-коефіцієнти тощо.

3) Розрахунково-аналітичні - метою є розрахунок щодо точного кількісного уявлення рівня ризику на основі внутрішньої інформації компанії (використовується в основному для оцінки ризику неплатоспроможності та ризику втрати фінансової стійкості).

4) Аналогові. Рівень ризику кожної операції можна оцінити, порівнявши її з аналогічними операціями, проведеними у минулому. І тут порівняння використовується як внутрішній, і зовнішній досвід подібних операцій.

Управління ризиками ґрунтується на результатах оцінки ризиків, техніко-економічному аналізі операційного потенціалу компанії та навколишнього середовища, правових засадах прогнозування, економіко-математичних методах та дослідженнях ринку. Управління ризиками також передбачає розробку стратегії та тактики. Основні принципи, необхідні компанії для розробки та реалізації стратегії управління ризиками, - це послідовність, безперервність, баланс між відповідальністю та добровільністю, поєднання аналізу ризиків та евристики, універсальність та проактивність. Проскура В. та Білак Р. Розкрили процедуру аналізу ризиків, яку наведено у рис. 1.3. Загалом вони виділяють якісний та кількісний підходи.

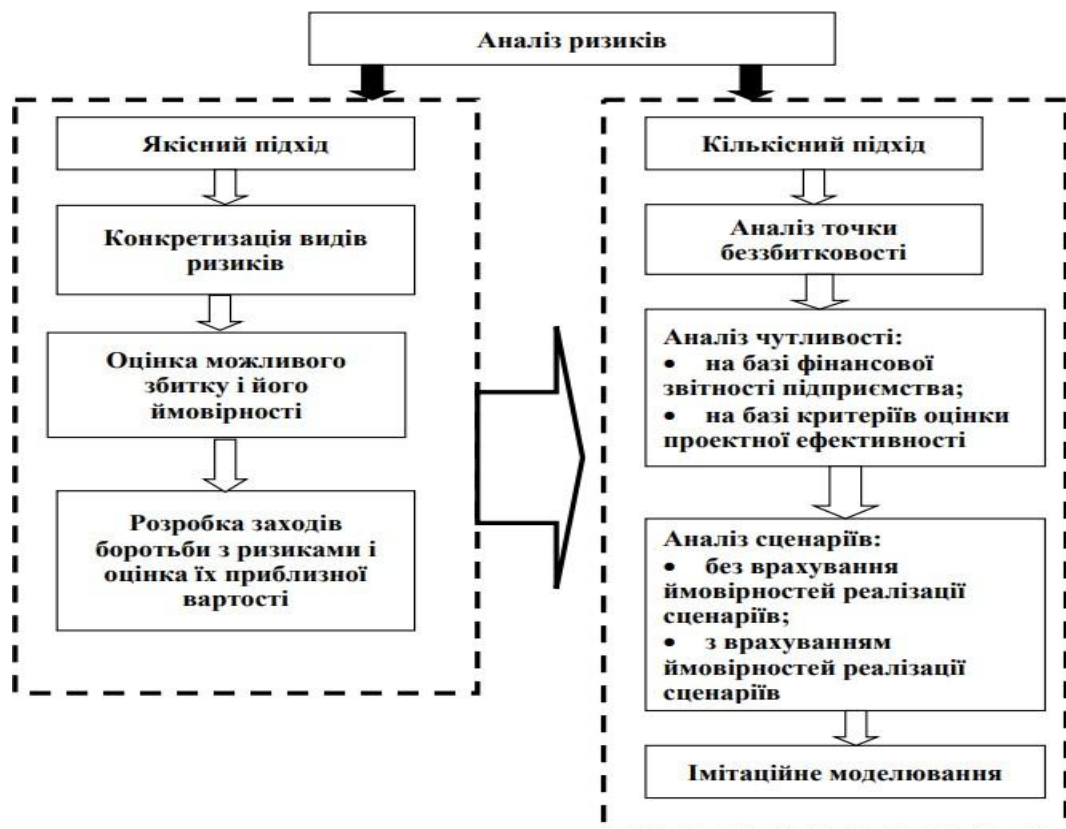


Рис. 1.3. Процедура аналізу ризиків

Джерело: [3]

Основна специфічна особливість якісного підходу в дослідженні ризиків полягає в тому, що спочатку проводиться ідентифікація ризиків, а потім вартісна оцінка наслідків ризику і розроблених заходів боротьби з ними. Якісний аналіз повинен проводитися на стадії розробки бізнес-плану.

Кількісний аналіз, який базується на інструментарії теорії ймовірності та математичної статистики, складається в числовому вимірі з впливу змін ризикових факторів підприємства на зміну ефективності показників і спирається на базисний варіант бізнес-плану компанії та проведений якісний аналіз [3].

Якісні методи аналізу ризиків включає у себе:

- Конкретизація видів ризиків. Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутні показники компанії та притаманні їй ризики. Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації;

- Метод аналогій. Передбачає порівняння за рядом ознак прогнозованих показників з раніше втіленими. Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня її застосовуваності у конкретній ситуації;

- Причинно-наслідковий аналіз. Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів. Застосовується на передінвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності здійснення підприємницької діяльності вцілому;

- Метод «Події - наслідки». Передбачає поділ діяльності підприємства на елементи і виявлення ризиків для кожного з них. Застосовується для виявлення специфічних ризиків.

Кількісні методи аналізу ризиків включають у себе:

- Коригування норми дисконтування. Передбачає збільшення ставки дисконтування відповідно до сукупності ризиків, що впливають на компанію. Не враховує зміни рівня ризику в ході реалізації діяльності підприємства.

- Метод достовірних еквівалентів. Передбачає експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків. Небезпека методу полягає в тому, що не існує обґрунтованих методів розрахунку безризикових еквівалентів, а також суб'єктивністю експертної оцінки.

- Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку. Передбачає розгляд запасу міцності компанії.

- Аналіз чутливості. Почергове внесення одиночних змін до техніко економічних параметрів дозволяє виявляти ризики, що найбільшою мірою впливають на підприємство.

- Метод сценаріїв. За допомогою одночасного внесення змін до низки техніко економічних параметрів, формуються альтернативні базовому сценарію розвитку підприємства. Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів.

- Імітаційне моделювання. Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв діяльності підприємства, що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами. Метод складний у використанні, необхідне застосування спеціального програмного забезпечення, а також проведення додаткових досліджень.

Методи, що поєднують кількісний і якісний аналіз:

- Метод експертних оцінок. Центральною фігурою цього методу являється експерт, що проводить оцінку за допомогою логічних і математико - статистичних методів. Перевагою даного методу являється відсутність необхідності в точних вихідних даних і дорого- вартісних програмних засобах, для обліку впливу різноманітних факторів використовується досвід експерта.

- Створення профілю ризиків або карти ризиків. Передбачає оцінку ризиків за рядом параметрів і відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий результат порівнюється з прогнозом [3].

Також слід звернути увагу на методика оцінки ризиків підприємницької діяльності у статті Чирва Г. та Бовкун О. [4]. Запропонована ними методика розрахована на визначення ризиків фінансової економічної безпеки, що є надважливим для підприємства. Чіткі показники допомагають виокремити слабкі місця підприємства та одразу розробляти заходи мінімізації та подальшого контролю ризиків на цьому напрямі, детальніше вони висвітлені на рис. 1.4.



Рис.1.4. Методика оцінки ризиків підприємницької діяльності

Джерело: [4]

1.3. Методи управління та моделі мінімізації підприємницьких ризиків у сфері торгівлі

Скриньковський Р., Тиркало Ю у своїй статті виділили найбільш важливі та ефективні способи зниження підприємницького ризику, якими є:

- метод поділу ризиків між учасниками, які спільно працюють над підприємницькою діяльністю (реалізація цього методу відбувається безпосередньо при плануванні підприємницької діяльності та розподілі відповідних завдань між кожним учасником);

- метод страхування підприємницьких ризиків (цей метод визначає порядок, у якому страхові компанії компенсують можливі втрати з

підприємницьким ризикам, а підприємець має зробити відповідний внесок у фонд страхової компанії покриття витрат за ризику за його наступ);

- метод страхування резервного фонду (цей метод дозволяє покрити можливі витрати за рахунок резервного фонду, створеного на випадок його наступу);

- метод часткового усунення ризику (даний метод заснований на усуненні впливу найважливіших ризиків на діяльність компанії, для чого необхідно врахувати можливість настання несприятливих подій для визначення можливого перевищення витрат).

- метод зниження ризику шляхом фінансування (цей метод передбачає, що витрати, понесені підрядником під час впливу ризику, покриваються).

Виходячи з вищесказаного, можна сказати, що основні заходи (конкретні кроки) щодо зниження впливу підприємницьких ризиків на підприємницьку діяльність є:

- 1) негайне зниження шкоди підприємницьких ризиків;

- 2) створення адекватних умов швидкого реагування на наслідки підприємницького ризику;

- 3) передача відповідальності за життєздатність ризику третій стороні, наприклад, через перестраховання або страхування ризиків. З іншого боку, у практиці управління підприємницьким ризиком зазвичай використовуються такі методи зниження підприємницького ризику

- методи попередження бізнес-ризиків (даний метод передбачає розробку заходів щодо запобігання настанню ризикових подій; для цього використовуються як загальні, так і специфічні методи зниження ризиків)

- методи зниження підприємницького ризику (які спрямовані на зменшення розміру збитків, які зазнали підприємці в результаті прийняття підприємницьких ризиків); - методи вимірювання підприємницького ризику (які спрямовані на нейтралізацію впливу негативного характеру підприємницьких ризиків під час прийняття підприємницьких ризиків).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Ашан»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет» (Ашан) – це міжнародна мультиформатна компанія-ритейлер, яка була заснована у 1961 році на Півночі Франції у місті Рубе, засновником є Жерар Мюльє. Таку назву компанія дістала через місце де був побудований – Високі поля (французькою – Ochan).

Вона представлена п'ятьма спеціалізованими напрямками – гіпермаркети, супермаркети, банк, нерухомість та електронна комерція. Україна стала дванадцятою країною, де французька торговельна мережа «Auchan Group» відкрила свої гіпермаркети. Перший гіпермаркет Ашан в Україні було відкрито у 2008 році у Києві. Це був Ашан Петрівка. Ашан Рітейл Україна існує у 9 містах, має більше 20 магазинів та майже 7000 працівників.

Загалом у магазинах Ашану представлено понад 60 тисяч найменувань різноманітних товарів за привабливими цінами.

Ашан продає декілька груп товарів під власними торговими марками. Цими торговими марками є:

In extenso – це бренд високоякісного взуття та одягу для всієї родини, виготовлених на замовлення компанії Auchan.

Cosmia. Під цією маркою продається косметика, парфумерія та інші товари, створені спеціально для того щоб підкреслити вашу красу.

Qilive – це бренд «технологічних виробів» групи Auchan.

Auchan продає понад 1000 товарів під власною маркою, які позначаються фірмовим логотипом (пташкою) або значком «піднятого великого пальця».

Товари з логотипом Auchan – це лідери за якістю або товари, які відповідають новим потребам клієнтів.

Управління всією діяльністю Auchan в Україні покладено на компанію «Ашан Україна Гіпермаркет».

Форма власності – приватне підприємство. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Фінансове становище – важлива характеристика фінансових операцій підприємства. Воно характеризує конкурентоспроможність підприємства, його потенціал для ділового співробітництва та гарантує ефективну реалізацію фінансових інтересів усіх, з ким воно перебуває у фінансових відносинах – самого підприємства та його партнерів. Стійке фінансове становище підприємства – результат вмілого цілеспрямованого управління усіма виробничими та економічними чинниками, визначальними ефективність його діяльності. У табл. 2.1 показано динаміку активів ТОВ «Ашан».

Таблиця 2.1

Динаміка активів ТОВ «Ашан» за 2019-2021 рр., тис. грн

Види активів	2019	2020	2021	2021 до 2019 р, тис. грн	2021 до 2019, %
Активи (всього)	2 216 744	3 789 004	3 810 977	1 594 233	1,72
Необоротні активи	436 889	1 005 407	871 310	434 421	1,99
Основні засоби	280 001	490 854	533 231	253 230	1,90
Оборотні активи	1 779 855	2 783 597	2 939 667	1 159 812	1,65
Поточна дебіторська заборгованість	240 899	536 434	457 096	216 197	1,90
Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	260 354	526 920	567 226	306 872	2,18
Інші оборотні активи	150 695	0	2 877	-147 818	0,02

Джерело: фінансова звітність ТОВ "Ашан", 2019-2021 рр.

Проаналізувавши стан активів підприємства можна зробити висновки про позитивну динаміку протягом трьох років. У цілому загальні активи ТОВ «Ашан» за 2021 р. збільшилися на 72% в порівнянні з 2019 р. Окрему увагу слід також звернути на грошові кошти, які у порівнянні 2019 р. зросли на 218%, що свідчить про успішну діяльність підприємства і відкриває шляхи для його розвитку. Також варто сказати про поточну дебіторську заборгованість що на 190% зросла у 2021 р. в порівнянні з 2019 р., це свідчить про те, що «Ашан» покращив співпрацю з партнерами та постачальниками на вигідних умовах і має довгострокові контракти.

У табл. 2.2 представлені шляхи формування майна ТОВ «Ашан» та їх динаміка.

Таблиця 2.2

Динаміка капіталу ТОВ «Ашан», 2019-2021 рр.

Види пасивів (капіталу)	2019	2020	2021	2021 до 2019, у %
Капітал (всього)	2 216 744	3 789 004	3 810 977	1,72
Власний капітал	-270 365	232 859	481 574	1,78
Зобов'язання	1 721 565	3 141 180	2 366 443	1,37
Довгострокові зобов'язання	0	0	35 411	-
Поточні зобов'язання	750 690	1 332 617	2 307 845	3,07
Кредиторська заборгованість	970 875	1 808 563	23 187	0,02

Джерело: фінансова звітність ТОВ "Ашан", 2019-2021 рр.

У ході аналізу було виявлено, що власний капітал ТОВ «Ашан» протягом 2019-2021 рр. зріс на 178%. Така тенденція свідчить про ефективне розпорядження коштами підприємства та управління в цілому. Окрема увага має приділятися поточним зобов'язанням, у відношенні до 2019 р. вони зросли на 307%, це позитивний момент, адже зростання даного показника для торговельного підприємства свідчить про високу довіру постачальників до підприємства. Це формує сталу базу та міцні зв'язки з партнерами. При тому

кредиторська заборгованість різко знизилася, це означає, що підприємству не потрібно залучати кошти зі сторонніх шляхів і воно майже повністю забезпечує свої потреби самостійно.

У табл. 2.3 наведена оцінка основних економічних показників діяльності підприємства та присвоєно клас ризику до кожного з показників.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники конкурентоспроможності ТОВ «Ашан»,
2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Клас
<i>Оцінка ліквідності та платоспроможності</i>				
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,12	0,16	0,21	А
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,35	0,35	0,40	Б
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,82	0,82	1,04	В
<i>Оцінка фінансового стану</i>				
Коефіцієнт маневреності	1,24	-2,15	0,60	А
Коефіцієнт незалежності	-0,12	0,06	0,13	А
<i>Оцінка показників рентабельності</i>				
Рентабельність активів	4,4	4,2	4,1	А
Рентабельність продажів	0,02	0	-0,02	Г

Джерело: фінансова звітність ТОВ "Ашан", 2019-2021 рр.

Згідно даної класифікації ризику:

Клас А – фінансова діяльність добра, що свідчить про можливість своєчасного виконання зобов'язань за кредитними операціями, зокрема, погашення основної суми боргу та відсотків за ним відповідно до умов кредитної угоди; економічні показники в межах установлених.

Клас Б – фінансова діяльність підприємства цієї категорії близька за характеристиками до класу А, але ймовірність підтримування її на цьому рівні протягом тривалого часу є низькою.

Клас В – фінансова діяльність задовільна і потребує більш детального контролю, крім того, підприємство дотримується власних економічних нормативів.

Клас Г – фінансова діяльність незадовільна (економічні показники не відповідають установленим значенням), спостерігається її нестабільність протягом року; є високий ризик значних збитків.

Клас Д – фінансова діяльність незадовільна і є збитковою; показники не відповідають установленим значенням [6].

При детальному огляді коефіцієнтів зрозуміло, що рентабельність продажів у підприємства збиткова і потребує негайного перегляду ситуації та розробки заходів щодо її виправлення. Крім цього показника усі інші знаходяться на задовільному рівні і потребують моніторингу та підтримки належного їх рівня. Проте можемо зробити висновок, що підприємство стабільно функціонує і не має ризику банкрутства.

2.2. Оцінка підприємницьких ризиків ТОВ «Ашан»

В умовах кризи функціонування та ефективність економічної діяльності компанії безпосередньо залежить від механізмів економічної безпеки. Оскільки компанії відповідають за результати своєї економічної діяльності, економічна безпека є одним з найважливіших питань сучасності.

Слід зазначити, що корпоративна служба економічної безпеки ТОВ «Ашан» використовує комплексну систему безпеки, в якій активно використовуються можливості власних підрозділів, а за потреби залучаються послуги сторонніх організацій.

Загрози економічної безпеки компаній посилюються, тому необхідна система моніторингу ситуації та динаміки розвитку компаній, щоб заздалегідь попереджати небезпеки та загрози та вживати необхідних заходів захисту та протидії. Основні завдання моніторингу ТОВ «Ашан» наступні:

- спостереження за розвитком торговельних умов та динамікою компанії; з'ясування деструктивних тенденцій та поведінки у розвитку продуктивності; визначення причин, приводів, характеру та інтенсивності впливу загрозових факторів на продуктивність;

- прогнозування наслідків впливу загрозових факторів; проведення аналітичного дослідження системи з погляду поточної ситуації та тенденцій розвитку;

- розробка цілеспрямованих заходів захисту компанії від загроз. Моніторинг здійснюється з урахуванням принципу безперервного спостереження за станом об'єкта моніторингу, а також поточного стану та тенденцій розвитку його потенціалу, впливу загальноекономічних подій, політичної ситуації та інших системних факторів.

Поняття економічної безпеки в бізнесі включає як продуктивні, так і непродуктивні внутрішні фактори. Розглянемо основні функціональні внутрішньогалузеві складові економічної безпеки.

На думку Воронкової Т та Мельника Д. – «сутність економічної безпеки підприємства найбільш повно розкривається через систему її функціональних складових (підсистем), які поділяємо на внутрішньовиробничі і комунікаційні. Під функціональними складовими економічної безпеки підприємства слід розуміти сукупність основних напрямів щодо забезпечення його економічної безпеки, які істотно відрізняються один від одного за своїм змістом і призначенням. Внутрішньовиробничі складові економічної безпеки пов'язані з основними сферами діяльності підприємства, комунікаційні ж складові забезпечують як зовнішні, так і внутрішні зв'язки між окремими елементами економічної безпеки підприємства» [17].

На рисунку 2.1 показано основні елементи економічної безпеки підприємства.

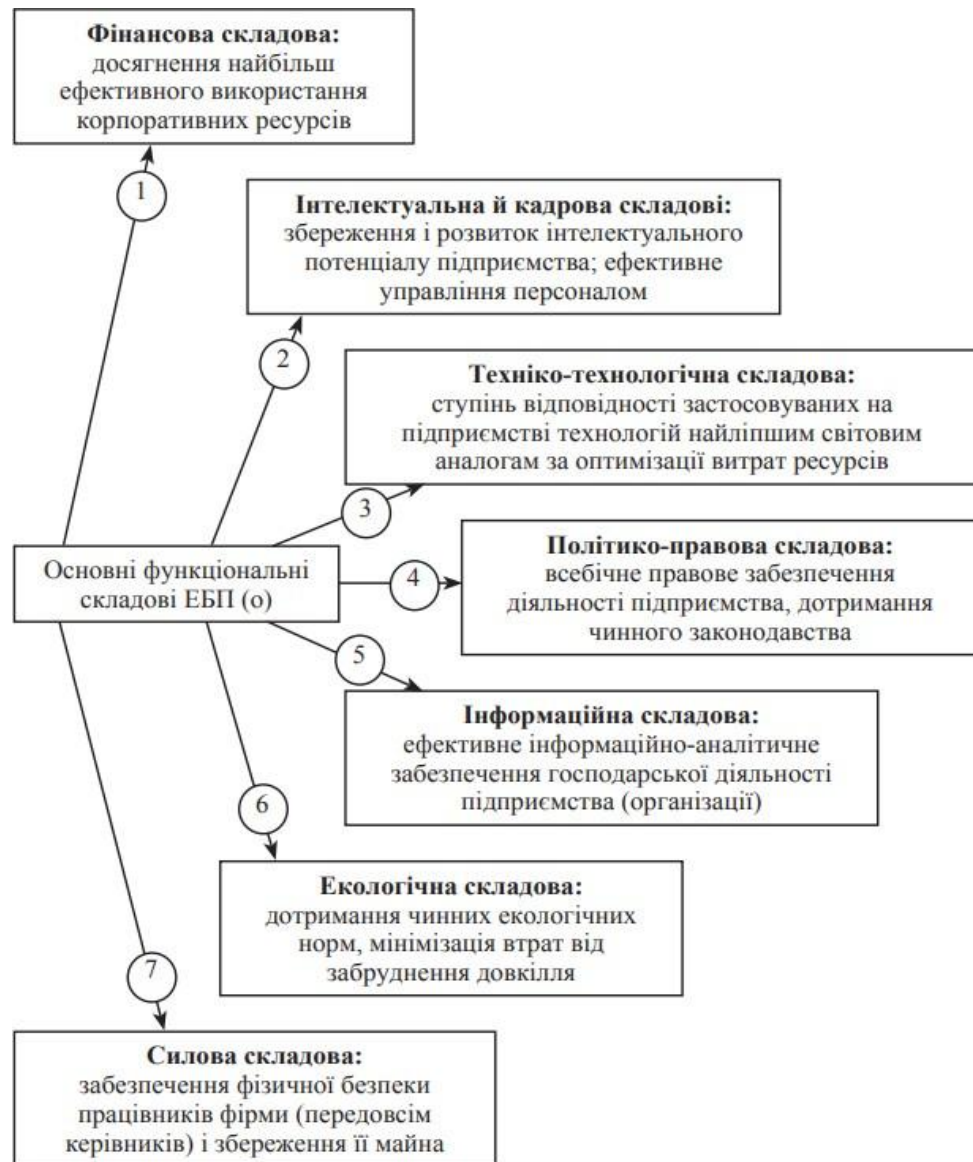


Рис.2.1. Система функціональних складових економічної безпеки підприємства

Джерело: [18]

Для торговельного підприємства обрахувати всі представлені показники не завжди можливо, тому подальший розрахунок буде включати такі:

- фінансова складова є напрям господарської діяльності, що забезпечує підтримку достатньої ліквідності, прибутковості та платоспроможності, що передбачає своєчасне здійснення грошових розрахунків та погашення кредитів, а також ефективно фінансове забезпечення виробничого процесу. Загрозами для

цього компонента є нестабільна монетарна та фіскальна політика уряду, інфляція, що зростає, і непрофесійне управління фінансами;

- управлінська складова – його особливостями є розвиток інтелектуального потенціалу підприємства та ефективне управління його людськими ресурсами. Відповідний рівень фінансової безпеки багато в чому залежить від складу робочої сили, її інтелектуального та професійного рівня, систем стимулювання, відбору та розвитку персоналу;

- техніко-технологічна складова характеризується своєчасним оновленням основного виробничого обладнання, рівнем застосування передових та енергоефективних технологій у виробничому процесі, ефективністю використання виробничих потужностей та матеріалів, а також здатністю випускати конкурентоспроможну продукцію.

- складова ділової активності, яка включає в себе обіговість активів підприємства та описує стале економічне зростання [19].

У табл. 2.4 наведено отримані дані розрахунку коефіцієнтів економічної безпеки ТОВ «Ашан» за 2021 рік.

Таблиця 2.4

Оцінка економічної безпеки ТОВ «Ашан», 2021 р.

Фінансова складова	
1	2
Коефіцієнт автономії	0,13
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,40
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,08
Коефіцієнт маневреності грошових коштів	0,60
Управлінська складова	
Частка керівників у чисельності працівників підприємства	0,07
Плинність кадрів	0,14

Продовження табл. 2.4

1	2
Прибутковість персоналу	-0,02
Техніко-технологічна складова	
Віддача основних засобів	17,79
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,88
Складова ділової активності	
Обіговість активів	5,27
Обіговість власного капіталу	32,19
Коефіцієнт сталого економічного зростання	-0,10

Джерело: фінансова звітність ТОВ "Ашан", 2019-2021 рр.

При більш детальному розгляді коефіцієнтів економічної безпеки підприємства можна виділити коефіцієнт маневреності, що показує кількість грошових активів до власного капіталу підприємства, він становить 60 %, що є досить високим показником і свідчить про забезпеченість підприємства та його економічну безпеку. Коефіцієнти автономії і співвідношення позикових та власних коштів мають низький рівень через специфіку ТОВ «Ашан», як компанії, тому їх значення не є критичним та не становить загрози для підприємства.

Аналізуючи управлінську складову можна сказати, що у ТОВ «Ашан» є велика кількість керівного персоналу, майже 1 до 7, що є нормою для такої великої компанії, плінність кадрів низька, становить всього 10 %, що є позитивним, а от низький рівень прибутковості персоналу спричинений збитком у 2021 р.

Також детальніше слід розглянути складову ділової активності – Коефіцієнт сталого економічного зростання знаходиться у критичному значенні через отримання збитку, тому необхідна програма моніторингу ситуації та підвищення рівня прибутковості.

У табл. 2.5 наведена візуалізація параметрів ефективності системи економічної безпеки ТОВ «Ашан».

Таблиця 2.5

Матриця параметрів ефективності системи економічної безпеки ТОВ
«Ашан»

Показник	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
Коефіцієнт автономії					
Коефіцієнт поточної ліквідності					
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів					
Коефіцієнт маневреності грошових коштів					
Частка керівників у чисельності працівників підприємства					
Плинність кадрів					
Прибутковість персоналу					
Фондовіддача					
Коефіцієнт зносу основних засобів					
Обіговість активів					
Обіговість власного капіталу					
Коефіцієнт сталого економічного зростання					

Джерело: фінансова звітність ТОВ "Ашан", 2019-2021 рр.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями мінімізації ризиків підприємства

Для великих підприємств питання управління та мінімізації ризиків – це досить складний процес, який потребує ефективних інструментів прийняття рішень. Використання моделі управління ризиками на основі матриці рішень (рис.) рекомендується для підвищення ефективності управління ризиками у реальній діяльності торговельних компаній компаній.

Причина	Рівень ризику			Ризик результат (PP)
	Red	Yellow	Green	
Кількість співробітників	0-5	6-10	=> 11	PP 1
Наявність нерухомості	Ні	Оренда	Власні	PP 2
Активи на кінець звітного періоду	< 30 к	31 к – 90 к	=> 91 к	PP 3
Наявність короткострокових кредитів	< 10%	11% - 49%	=> 50 %	PP ...
Комплаєнс (суди, процедура, зв'язки)	Ні	Є процедура	Все відповідає	
...	

Рис. 3.1. Матриця прийняття рішень

Джерело: [21]

На основі аналізу наукових досліджень та досвіду авторів [21] обґрунтовано мінімальні вимоги до впровадження моделі управління ризиками на основі матриці рішень.

1. Повинний існувати комітет, рада директорів, департамент або окрема особа, яка відповідає за функцію управління ризиками. Функція управління ризиками зазвичай полягає у виявленні, аналізі, моніторингу та поданні звітів про ризики ризик-менеджерам (директорам, власникам та акціонерам компанії).

Конкретні оцінки ризиків можуть проводитись комітетами, створеними з цією метою. Ці комітети складаються з експертів у галузі фінансів, права, управління якістю, внутрішнього контролю, інформаційних технологій тощо. і використовують свій досвід та міжнародну практику для виявлення причин та наслідків значних бізнес-ризиків.

Можливі завдання для комітету

- Збір даних про причини ризиків (кожен експерт пропонує причини ризиків на основі свого досвіду, а потім складає загальний список причин, який затверджується комітетом з урахуванням потреб, місії, цілей та завдань компанії).

- узгодження процедури управління ризиками;

- узгодження процесу документування ризиків;

- розробка та узгодження інструментів для збору даних про причини потенційних ризиків.

2. Інструменти управління ризиками

Експерти розробляють матрицю ризиків, що показує обов'язки структурних підрозділів та процеси, за які відповідає кожен із них.

Матриця ризиків, розроблена спеціально для торговельних компаній, яка визначає рівень ризику на основі таких критеріїв, як ймовірність виникнення та тяжкість наслідків.

Матриця рішень, що включає причини створення ризику, критерії ризику кожної причини і наслідки ігнорування ризику створення причини ризику.

Матриця прийняття рішень має відповідати характеру та стратегії бізнесу, а її використання має забезпечувати захист матеріальних та нематеріальних активів бізнесу. Матриця прийняття рішень - це інструмент управління ризиками підприємства, який надає перелік причин і критеріїв визначення рівня ризику, тобто. загального ризику. Його можна використовувати на всіх етапах управління ризиками.

Причини (елементи, що формують ризик) - основа ризику кожної зони відповідальності, кожної компанії може бути свої показники кожного процесу (обсяг, вартість, наявність/відсутність, актуальність, рівень ризику тощо.).

Рівень ризику – індивідуальні фільтри для кожної причини на основі рівня цілісності ризику, потреб бізнесу та виду діяльності. Особою в компанії, яка відповідає за підтримання та узгодження рівнів ризику, може бути власник процесу, ризик-менеджер, комітет з управління ризиками або рада директорів.

Міжфункціональні причини – це елементи, що формують ризик і що впливають більш ніж один ризик (>1), тому вони мають центральне значення і вимагають більшої уваги з боку відповідальних осіб.

Результат ризику - це сума ризиків, що виникають від елементів (причин), що породжують ризик, та тих, що є сумісними. Дослідження авторів, що ґрунтується на інтерв'ю з експертами, виявляє причини формування ризиків, кількісні порогові значення рівнів ризику та результати оцінки ризиків при виборі логістичних провайдерів для великих роздрібних мереж.

Дослідження міжнародної ділової практики показує, що менеджери середніх та великих компаній особливо стурбовані максимізацією вартості капіталу або акціонерної вартості та добре усвідомлюють важливість ризику як особливого елемента стратегії корпоративного управління. Майже завжди управління ризиками є більш складним по всьому спектру ризиків і визнається зв'язок між ризиками та вартістю бізнесу. Управління економічними ризиками на підприємствах стає таким же необхідним, як виявлення та запобігання ризикам з точки зору швидкого реагування та максимізації вартості бізнесу. Іншими словами, відбувається концептуальне зрушення. Відбувається перехід

від статичної концепції управління ризиками, заснованої на адаптацію до ризику, до концепції, яка активно і динамічно використовує ризик як можливість збільшення прибутковості та вартості підприємства.

Концепція проактивної поведінки в управлінні корпоративними економічними ризиками потребує більш точної та оптимістичної оцінки перспектив. Крім того, застосування цієї концепції управління ризиками вимагає більшої ємності (інтелектуальних та матеріальних) ресурсів та складніших методів управління ризиками в компаніях. Особливу важливість і практичне значення має управління операційними ризиками, під яким розуміється мінімізація впливу раптових ризиків. Це зумовлює необхідність застосування адаптивного підходу до управління ризиками в компаніях. Найважливішим результатом, якого можна досягти при впровадженні адаптивного підходу, є усунення або запобігання ризику негативних наслідків явищ, які не були або не могли бути враховані наперед.

3.2. Поліпшення управління підприємницькими ризиками у сфері торгівлі

Підвищення ефективності управління у сфері переважно формується і визначається безпосередньо на мікрорівні, тобто самими економічними суб'єктами. В умовах невизначеного та динамічного середовища проблема систематичної інтеграції всіх аспектів управління компанією призводить до необхідності швидкого та адекватного реагування на зміни та здатності адаптуватися до них.

В умовах затяжної кризи економічно ефективно корпоративне управління має ґрунтуватися на здатності визначати сильні та слабкі сторони підприємства, розуміти та розпізнавати загрози та ризики з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, швидко реагувати на зміни. Тому необхідний інструментарій менеджменту для підвищення адаптивності, оперативності та гнучкості прийняття рішень у процесі управління та подолання проблем, що виникають у діяльності компанії. Іншими словами, щоб підвищити операційну ефективність

компанії, необхідно впровадити систему адаптивного управління до її господарської діяльності.

В цілому, адаптивне управління в операційних компаніях передбачає розгляд системи управління, яка дозволяє операційній компанії адаптуватися до динамічних умов внутрішнього та зовнішнього середовища відповідно до певних параметрів ефективності. Метою адаптивного управління є досягнення ефективного ведення бізнесу у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Основна увага має бути спрямована на запобігання несприятливих ситуацій, які можуть виникнути у зв'язку з підприємницькою діяльністю." Метою адаптивного менеджменту є розробка відповідних теоретичних та практичних механізмів для зміцнення фінансово-економічного стану підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Крім того, адаптивне управління вимагає обліку та узгодження індивідуальних, регіональних та національних інтересів у діалектичному взаємозв'язку на основі виявлення загальних та приватних принципів виробничо-господарської діяльності підприємств як економічних суб'єктів.

Термін "адаптивне управління" використовується теоретично управління складними технічними системами. Існує два основних типи управління.

- управління щодо відхилень, яке називається регулюванням;
- управління за цілями, яке називається адаптивним керуванням.

У менеджменті перше спрямоване на завчасну підготовку бізнес-плану та скорочення відхилень від нього, а друге – на регулярне порівняння результатів діяльності з цільовими показниками та прийняття управлінських рішень щодо скорочення відхилень від поставлених цілей.

Іншими словами, адаптивне управління – це стиль управління, при якому вибирається найкращий спосіб досягнення цілей, при цьому цілі залишаються незмінними, а поточні короткострокові плани та бюджети коригуються у відповідь на відхилення.

Метою адаптивного управління є діагностика всіх процесів, що відбуваються всередині системи, дослідження процесів, що відбуваються поза

системою, та відповідне планування на майбутнє. Основною метою адаптивного управління є підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища. Погляд "адаптація як адаптація" є найпоширенішим, він визначає природу адаптації і може використовуватись у будь-якій науковій галузі. Це поняття адаптації використовується, коли говорять про загальні проблеми, не вникаючи в суть проблеми.

Таким чином, під адаптивним управлінням розуміється таке управління компанією, яке дозволяє своєчасно змінювати стратегічні, поточні та оперативні плани для забезпечення виживання компанії, досягнення та підтримання бажаної конкурентної переваги шляхом використання адаптивних механізмів, що ґрунтуються на постійному моніторингу фактичного рівня нормативної адаптації.

Сучасна концепція адаптивної динаміки під управлінням ризиками застосовується як процес, а чи не як одноразовий акт. Цей проактивний процес зниження ризиків відбувається щогодини, паралельно з основною фінансовою діяльністю компанії. Адаптивне управління передбачає адаптацію організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі і, таким чином, адаптацію цілей, завдань та планів керівництва до умов, що змінюються.

Олексюк М. вважає підхід до механізмів управління фінансовими ризиками у торговельних компаніях у посткризовій ситуації дуже різний, з безліччю варіацій залежно від виробничо-економічної, фінансової та ринкової ситуації у компанії та її особливостей. «Ми вважаємо, що механізми управління ризиками можуть бути ефективними при використанні адаптивного підходу до управління ризиками у поєднанні з інструментами для управління процесами, пом'якшення криз та інноваційними підходами» [23].



Рис. 3.2. Функціонально-економічна схема системи управління економічними ризиками торговельного підприємства [23]

Джерело: [23]

Адаптивний підхід (рис. 3.2) до управління фінансовими ризиками використовується, коли торговельній компанії необхідно швидко реагувати на значні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Його основна мета – усунути або пом'якшити негативні наслідки цих змін. У цілому нині, адаптивний підхід можна як розвиток ситуаційного підходу. Вона характеризується значною гнучкістю, коротким часом управління та ефективним зворотним зв'язком.

Впровадження адаптивного управління для підприємницькими ризиками у сфері торгівлі повинно мати постійний і циклічний характер. Моніторинг змін факторів та їхнього впливу має здійснюватися на постійній основі. Тому слід вжити заходів щодо визначення впливу змін факторів на діяльність підприємств у секторі торгівлі. За наявності позитивного впливу продовжувати керувати зростанням діяльності підприємства у межах зворотної стратегії. При виявленні негативного впливу змін досліджуваних чинників, слід реалізувати антикризові заходи.

ВИСНОВКИ

Ризик – одна з найактуальніших тем сучасності для підприємництва. Для кожного бізнесу це унікальне явище, що потребує дослідження і аналізу з огляду кожної окремої ситуації.

Вчені визначають низку універсальних напрацювань для оцінки ризиків торговельних підприємств, що спрощує їх адаптацію і використання підприємствами. Проте велике значення має й ефективне прийняття рішень у разі виникнення ризиків.

ТОВ «Ашан», як показав аналіз має низку ризикових ситуацій, що стосуються прибутку компанії. За оцінкою економічної безпеки підприємства було виявлено ризики сталого економічного зростання. Коефіцієнт мав наднизький показник через збиток у 2021 звітному році. Це свідчить про неефективне управління керівництва та нездатність правильно слідувати установленому плану. Подальше ігнорування ситуації може призвести до ризику банкрутства.

Проте в цілому ТОВ «Ашан» має гарні показники ліквідності і платоспроможності, що створює умови для подальшого успішного налагодження підприємницької діяльності та подолання ризику. Важливо відмітити що оцінка економічного стану компанії та показників мали здебільшого позитивну тенденцію, за порівнюваний період з 2019 року по 2021 рік загальні активи «Ашан» збільшилися на 72%, а власний капітал зріс на 178%.

Для торговельних підприємств важливою є ефективна система управління ризиків. Найкраще усього підійдуть адаптивний підхід та ранжування ризиків.

Адаптивний підхід дозволяє швидко реагувати до змін у зовнішньому середовищі та підлаштовуватись під ці виклики, а швидкий зворотній зв'язок допомагає ефективно їх мінімізувати. Під цей підхід підійде система ранжування ризиків, що дозволяє обирати найважливіші напрямки де потрібно усунути проблеми та швидко прийняти рішення.

Дані підходи чудово підлаштовуються під системи торговельних підприємств і допоможуть у своєчасному прийнятті рішень та виявленню ризиків, а також забезпечать постійний контроль і оцінку своєї економічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вишнеvsька, О. Підприємницький ризик в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і суспільство, 7, 232–237.
2. Ткаченко А. М. Методи оцінки підприємницького ризику / А. М. Ткаченко, І. С. Якось // Економічний вісник Донбасу. - 2008. - № 3. - С. 136–139. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2008_3_23.
3. Проскура В.Ф. Методологічні підходи до управління ризиками/ Проскура В.Ф., Білак Р.Г.// Економіка і суспільство, Випуск № 9 - 2017
4. Чирва Г.М. Оцінювання ризиків підприємницької діяльності та аналітичне забезпечення економічної стійкості підприємств у процесі захисту їх економічних інтересів/ Г.М.Чирва, О.А.Бовкун // Науковий журнал «Економічні горизонти». –2018. –№ 1(4). –С. 52–59.
5. Скриньковський Р. Підприємницькі ризики: сутність, види, методи оцінки та шляхи їх зниження / Скриньковський Р., Тиркало Ю. // Traektoriâ Nauki = Path of Science. – 2021. – Vol. 7. No 12
6. Єпіфанов А. О. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання : монографія / А. О. Єпіфанов, Н. А. Дехтяр, Т. М. Мельник та ін. / За ред. д.е.н. А. О. Єпіфанова. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – 286 с.
7. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович // Ефективна економіка. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>.
8. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: учебник / И.А. Бланк. – Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. – 720 с.
9. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 / В.С. Король // НАН України, Ін-т регіон. досліджень. – Л., 2001. – 20 с.

10. Штангрет А. М. Криза підприємства: суть, природа виникнення та її вплив на економічну безпеку / А. М. Штангрет, В. І. Воробйов. // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2010. – №2.
11. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк . – Киев: Эльга, Ника-центр, 2004. – 784 с
12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – Київ: КНТЕУ, 2004. – 580 с.
13. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. Київ: КНЕУ, 2004.– 268 с.
14. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О.О.Терещенко. - Київ: КНЕУ,2004. – 412 с.
15. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / [С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін.]. – Київ: ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 301 с.
16. Іщенко Н. А. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства та шляхи його стабілізації / Н. А. Іщенко. // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2017. – №31.
17. Воронкова Т. Є. Проблема забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. Є. Воронкова, Д. М. Мельник // Науково-технічна інформація. — 2015. — № 2. — С. 19-25.
18. Економічна безпека підприємств: Підручник / Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін.; – К.: Алерта, 2011. – 704 с.
19. Зайцева І. Ю. Формування системи показників, що характеризують фінансову складову економічної безпеки транспортних підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 7.
20. Барановський О. Визначення показників економічної безпеки // Економіка. Фінанси. Право. - №8. – С.14-16.
21. Бабина О. Є., Тарашевський М. М. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 14–17.

22. Федулова І.В., Миколайчук І.П., Джулай М.В. Матричний підхід до організації системи управління ризиками на підприємстві.

23. Олексюк М. І. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств // *Ефективна економіка* № 11, 2013.

24. Дуляба Н. І., Далик В. П., Ільчишин С. М. Напрями підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі на регіональному рівні. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.