

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Система управління ризиками організації в умовах економічної турбулентності»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «ЮСК Україна»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Жовтяк Інна Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2025

ВСТУП

У сучасних умовах економічної турбулентності ефективне управління ризиками виступає ключовим чинником забезпечення стабільності та розвитку організацій. Різке зростання невизначеності та комплексності зовнішнього середовища вимагає від підприємств не лише адаптації до змін, а й активного прогнозування потенційних загроз. Тема «Система управління ризиками організації в умовах економічної турбулентності» є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, оскільки підприємства функціонують у мінливому та непередбачуваному економічному середовищі. Глобалізація, нестабільність фінансових ринків, політичні та соціальні потрясіння, а також вплив надзвичайних подій створюють високий рівень невизначеності, що безпосередньо впливає на фінансову, операційну та стратегічну стабільність організацій.

Ефективна система управління ризиками забезпечує виявлення, оцінювання та раннє попередження потенційних загроз, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки для бізнес-процесів і підвищити стійкість організації. В умовах сучасного менеджменту інтеграція ризик-орієнтованого підходу у стратегічне та операційне управління стає необхідною для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності діяльності.

У наукових дослідженнях система управління ризиками в умовах економічної турбулентності розглядається як комплексний механізм, що охоплює теоретичні, методичні та галузеві аспекти. Теоретико-методичні підходи до сутності, принципів і процедур ризик-менеджменту відображено у працях Лагунової І.А., Добровольської Е.В., Покотильської Н.В., Захарової Н.Ю., Коленди Н.В., Лаврентьєвої Л., Анісімової О., Матвієнко-Біляєвої Г.Л., Мирошниченко Г., Сарани Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М., Чайкіної А., Артёмової А.Ю., Бутенка В., Байдацького М. Антикризові та середовищні

аспекти управління ризиками висвітлено у роботах Арєф'євої О., Пілецької С., Лістрової М., Бабенка В., Назарової Т., Бердара М.М., Кот Л.Л., Тарасової Г.О., Тарасюк Г.М., де ризик-менеджмент розглядається як інструмент забезпечення стійкості та безперервності діяльності. Організаційні аспекти формування системи управління ризиками досліджують Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В., Ріщук Л.І., Микитюк Н.Є., Рязанова Н.О., Самойленко В.В., Співак С.М., Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Ренчковська В.Л.

Попри значний обсяг досліджень, проблематика ризик-менеджменту зберігає актуальність через суттєве ускладнення та динамічність сучасного ризикового середовища. Глобальні виклики, серед яких геополітична нестабільність, воєнні дії, енергетичні та фінансові кризи, цифрова трансформація та порушення ланцюгів постачання, змінюють природу ризиків і знижують ефективність традиційних підходів. Поширення нових типів ризиків, зокрема, кібернетичних, репутаційних, поведінкових, логістичних, зумовлює необхідність удосконалення методів їх ідентифікації, оцінювання та моніторингу.

Мета кваліфікаційного дослідження – комплексне обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів та практичних рішень щодо формування, функціонування й удосконалення системи управління ризиками організації, спрямованої на підвищення ефективності реагування на ризики та забезпечення стратегічної стійкості у умовах економічної турбулентності.

У межах кваліфікаційного дослідження були визначені та виконані такі основні завдання, спрямовані на комплексне вивчення та вдосконалення системи управління ризиками організації:

- проаналізувати сутність ризиків організації та існуючі підходи до їх класифікації, оцінювання та управління в умовах економічної турбулентності;
- дослідити організаційно-методичне забезпечення системи управління ризиками, визначити ключові елементи та механізми її функціонування;

охарактеризувати організаційно-функціональну структуру ТОВ «ЮСК Україна» як систему управління, визначити основні процеси та взаємозв'язки, що впливають на ефективність управління ризиками;

провести оцінку існуючої системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна», виявити сильні та слабкі сторони її функціонування, а також рівень готовності організації до реагування на ризики;

розробити рекомендації щодо підвищення ефективності реагування на ризики та вдосконалення превентивних механізмів управління, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків для діяльності ТОВ «ЮСК Україна»;

обґрунтувати напрями формування культури ризик-орієнтованого управління серед персоналу та інтеграції ризик-менеджменту у повсякденну діяльність ТОВ «ЮСК Україна».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи – є процеси системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» в умовах економічної турбулентності.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є організаційно-методичні засади управління ризиками та їх вплив на стабільність і стійкість діяльності організації в умовах економічної турбулентності.

Основні методи дослідження кваліфікаційної роботи включають комплекс теоретичних та емпіричних підходів, які забезпечують всебічний аналіз проблеми управління ризиками організації. До них відносяться: методи теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел для визначення сутності ризиків і підходів до їх управління; системний і функціональний підходи для оцінки структури та організації процесів управління ризиками; методи порівняльного аналізу для визначення ефективності існуючих практик; аналітичні методи для оцінки ризиків і прогнозування їх можливих наслідків; а також методи експертних оцінок і анкетування для збору практичної інформації та формування рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками.

Теоретичною та інформаційною базою для реалізації мети та завдань кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти України, включно з Конституцією, кодексами, законами, а також постановами і розпорядженнями Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України і Президента України. Дослідження опиралося на наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, теоретиків і практиків у сфері управління ризиками. Для проведення аналізу були використані підручники, навчальні посібники, наукові статті, методичні матеріали, публікації періодичних видань, а також дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «ЮСК Україна».

Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи полягають у комплексному обґрунтуванні теоретичних та методичних підходів до управління ризиками організації в умовах економічної турбулентності з урахуванням удосконалення превентивних механізмів і формування культури ризик-орієнтованого управління у ТОВ «ЮСК Україна».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і методичних підходів для підвищення ефективності управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна», удосконалення превентивних механізмів реагування на загрози та формування культури ризик-орієнтованого управління в умовах економічної турбулентності.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи були апробовані на X Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів», 27-28 листопада 2025 року, м. Кременчук, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

1.1 Сутність ризиків організації та підходи до управління ними

У сучасних умовах посилення економічної турбулентності ризики стають невід'ємною характеристикою діяльності будь-якої організації. Під турбулентністю у контексті діяльності організації розуміють стан зовнішнього середовища, для якого характерні швидкі, хаотичні та важкопрогнозовані зміни, що суттєво впливають на умови функціонування бізнесу. Така турбулентність виникає під дією комплексного впливу економічних, політичних, технологічних, екологічних та соціальних факторів, які змінюються нерівномірно, раптово й у взаємозв'язку між собою. Подальший розвиток ринкових систем засвідчує, що господарські рішення дедалі частіше приймаються в умовах неповної інформації, високої варіативності зовнішнього середовища та швидких змін технологічних, політичних і соціальних факторів [5]. У такій ситуації організації вимушені не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й формувати комплексну систему управління ризиками, яка дозволяє завчасно реагувати на негативні відхилення та забезпечувати стійкість стратегічних і операційних процесів [11].

Управління ризиками набуває особливого значення також у контексті глобальних викликів - воєнних дій, енергетичних криз, технологічних збоїв, пандемій [20]. За таких умов організація повинна володіти адаптивними механізмами моніторингу та оцінювання ризиків, здатними враховувати не лише фінансові наслідки, а й репутаційні, правові, екологічні та соціальні аспекти. Це формує передумови для переходу до моделей ризик-менеджменту,

які розглядають ризики у взаємозв'язку зі стратегічними цілями та ключовими показниками ефективності.

Ризики перестають бути лише фактором невизначеності - вони перетворюються на об'єктивну управлінську категорію, яка вимагає систематичної уваги, науково обґрунтованих методів оцінки та інтеграції в процеси прийняття рішень [50]. Це забезпечує підвищення стійкості організації та формує її конкурентні переваги в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У науковій літературі ризик розглядається як об'єктивно зумовлена ймовірність відхилення фактичних результатів функціонування підприємства від запланованих параметрів під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників [2]. Ризик трактується як ймовірність відхилення фактичних результатів від очікуваних, що зумовлена дією невизначеності [19]. Ризик у цьому контексті розглядається здебільшого через призму економічних втрат або недоотриманого прибутку.

У сфері менеджменту ризик тлумачать як сукупність факторів, що здатні впливати на досягнення організаційних цілей [4, 23]. Ризик включає не лише ймовірність негативних наслідків, а й можливість отримання додаткових переваг.

Також ризик розглядають як результат суб'єктивного сприйняття невизначеності [22, 40, 48]. Управлінські рішення часто приймаються під впливом когнітивних упереджень, емоцій та досвіду, а реальний ризик може істотно відрізнятися від того, як його оцінює керівник чи інвестор. Такий підхід підкреслює психологічну природу ризику та його залежність від індивідуальних і групових факторів.

Сучасні стандарти, такі ISO 31000, пропонують розглядати ризик як вплив невизначеності на досягнення цілей, який може мати як негативний, так і позитивний характер. Цей підхід акцентує увагу на стратегічному вимірі ризиків, їх взаємозв'язку та необхідності побудови цілісної системи управління на всіх рівнях організації.

Таким чином, поняття ризику є багатоаспектним, а його трактування залежить від методологічних підходів та специфіки діяльності організації.

Сутність ризику у діяльності організації розкривається через взаємодію кількох фундаментальних характеристик, серед яких провідне значення мають невизначеність, імовірність можливих втрат та обов'язковість прийняття управлінського рішення за умов обмеженої, суперечливої або неповної інформації [1]. Невизначеність відображає неможливість точно передбачити майбутній стан зовнішнього чи внутрішнього середовища, що створює варіативність сценаріїв розвитку подій та ускладнює формування точних прогнозів. Імовірність втрат характеризує потенційну шкоду, яку може зазнати організація внаслідок реалізації ризикової події, причому наслідки можуть мати фінансовий, операційний, репутаційний, правовий або соціальний характер [17]. Не менш важливим є управлінський компонент ризику, адже будь-яка ризикова ситуація вимагає ухвалення рішення, що фактично перетворює ризик на категорію управління. В умовах інформаційної неповноти керівник має оцінювати альтернативи та обирати оптимальний варіант дій, враховуючи не лише можливі негативні відхилення, але й потенційні можливості, які можуть виникнути у результаті зміни зовнішніх та внутрішніх параметрів. Саме такий підхід дозволяє розглядати ризик не лише як джерело загроз, але й як каталізатор організаційного розвитку.

Таким чином, ризик з одного боку, відображає можливість настання несприятливих наслідків, що потребує впровадження адекватних заходів контролю та мінімізації; з іншого - створює умови для вдосконалення управлінських процесів, активізації інноваційної діяльності та підвищення адаптивності організації до змінного середовища. Це перетворює ризик на невід'ємний елемент стратегічного управління та забезпечує підґрунтя для формування сучасних систем ризик-менеджменту.

Ризики організації мають багатовимірний характер та проявляються у фінансовій, операційній, стратегічній, репутаційній, кадровій та інших сферах [8]. Їх класифікація дозволяє структурувати ризикове поле та формувати

цільові заходи реагування. Поширеною є класифікація за джерелами виникнення (внутрішні та зовнішні ризики), за можливим впливом (системні й несистемні), а також за видом наслідків (економічні, соціальні, організаційні тощо) [14, 18, 23].

Економічна турбулентність, зумовлена коливаннями макроекономічних показників, зміною ринкової кон'юнктури, політичними та технологічними зрушеннями, істотно трансформує інтенсивність і структуру цих ризиків, підвищуючи рівень невизначеності у прийнятті управлінських рішень [36].

Управління ризиками розглядається як систематичний процес виявлення, оцінювання та мінімізації впливу ризикових факторів на діяльність організації [27]. У науковій літературі поняття управління ризиками трактується багатовимірно [16]. По-перше, управління ризиками розглядається як систематичний і безперервний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання та контролю ризиків, спрямований на мінімізацію можливих втрат та забезпечення стабільності функціонування організації. У межах такого підходу акцент робиться на процедурі та чіткому дотриманні методологічних етапів, що дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у загальну систему корпоративного управління.

По-друге, у стратегічній парадигмі управління ризиками трактується як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення досягнення організаційних цілей в умовах невизначеності шляхом формування збалансованого співвідношення між ризиками та можливостями [22, 35].

По-третє, у межах поведінкового й соціально-психологічного підходів управління ризиками інтерпретується як діяльність, спрямована на подолання когнітивних упереджень, вплив поведінкових факторів та оптимізацію процесів прийняття рішень. Тут управління ризиками розглядається не лише як технічний інструмент, а й як елемент організаційної культури, що визначає рівень толерантності до ризику та стиль управлінської поведінки [22].

По-четверте, інституційний підхід визначає управління ризиками як механізм забезпечення економічної безпеки та відповідності діяльності

організації вимогам зовнішнього регуляторного середовища [20]. У цьому контексті ризик-менеджмент виступає засобом зниження впливу регуляторної невизначеності, правових загроз і недосконалості інституцій.

Підходи до управління ризиками організацій відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до управління ризиками в організації [складено за літературними джерелами 4, 9, 15, 28]

Підхід	Характеристика
Залежно від часу реагування	
1. Реактивний	Передбачає реагування на ризик у момент його появи
2. Проактивний	Системна робота з потенційно можливими ризиками
Залежно від стилю управління	
3. Консервативний	Передбачає максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі здійснення господарської діяльності та відмова від високоризикових операцій
4. Агресивний	Формується на основі прийняття ризику та передбачає максимізацію прибутку, навіть за умов, що можливі ймовірні збитки від настання ризиків повністю не компенсуються відповідним приростом доходу
5. Поміркований	Передбачає, що підвищення рівня ризиків окремої операції, проєкту чи діяльності компенсується адекватною зміною прибутку

Таким чином, управління ризиками можна розглядати як інтегровану управлінську концепцію, що охоплює процеси прогнозування, оцінювання, контролю й моніторингу ризиків та спрямована на забезпечення стійкості й розвитку організації в умовах багатофакторної невизначеності. Відповідно до стандарту ISO 31000, процес управління ризиками повинен бути інтегрованим, структурованим, всеохоплюючим та орієнтованим на створення цінності для стейкхолдерів.

У сучасній науковій літературі значного поширення набула інтегрована концепція управління ризиками [3, 9, 25, 29, 4]. Її сутність полягає у переході від фрагментарного підходу до ризиків, що передбачає їх розгляд у межах окремих функцій чи підрозділів, до цілісної системи, інтегрованої в усі ключові бізнес-процеси організації [27, 29]. Такий підхід формує єдиний методологічний простір для виявлення, оцінювання, моніторингу та контролю

ризиків, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях.

В основі інтегрованої системи управління ризиками лежить уявлення про ризик як багатогранну категорію, що може не лише обумовлювати потенційні загрози, але й створювати нові можливості для розвитку організації [17]. Саме тому у межах цієї концепції ризики розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку зі стратегічними пріоритетами, конкурентними перевагами, інноваційними процесами та динамікою зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє керівництву своєчасно ідентифікувати як негативні відхилення, так і перспективні напрями зростання, підвищуючи гнучкість та адаптивність бізнес-моделі.

Особливе значення в інтегрованій моделі має формування єдиної організаційної культури, орієнтованої на усвідомлене ставлення до ризиків. Це передбачає прозорість комунікацій, регулярний обмін інформацією між підрозділами, розвиток відповідальності за прийняті рішення та підвищення компетентності персоналу щодо методів аналізу й оцінки ризикових ситуацій [11, 48]. Відтак управління ризиками набуває статусу невід'ємного елемента корпоративного управління, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей і механізмів їх реалізації.

Інтегрована концепція управління ризиками сприяє переходу організації до більш зрілої моделі взаємодії з невизначеністю, у якій ризики сприймаються не лише як фактор загроз, а як ресурс для зміцнення стійкості, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Процес управління ризиками в науковій літературі визначається як систематична, цілеспрямована та циклічна діяльність, що охоплює ідентифікацію, оцінювання, аналіз, контролювання та моніторинг ризиків з метою забезпечення стабільності та ефективності функціонування організації в умовах невизначеності [29-30]. Основою цього процесу є усвідомлення того, що ризики є невід'ємним атрибутом будь-якої господарської діяльності, а їхнє

своєчасне виявлення та управління дозволяє мінімізувати негативні наслідки і, водночас, виявляти потенційні можливості для розвитку.

Процес управління ризиками починається з ідентифікації, що передбачає системне виявлення всіх потенційних факторів, здатних впливати на досягнення цілей організації, як внутрішніх, так і зовнішніх. Наступним етапом є аналіз і оцінка, під час яких визначається ймовірність настання ризикових подій, масштаби можливих втрат та взаємозв'язок між окремими ризиками. Цей етап передбачає використання кількісних і якісних методів оцінювання, що дозволяє структурувати ризики за пріоритетністю та формувати основу для прийняття управлінських рішень [35, 42].

Контроль та реагування є наступним ключовим елементом процесу, що включає розробку та впровадження заходів щодо запобігання, зниження, прийняття або перенесення ризиків. При цьому стратегічний аспект управління ризиками забезпечує узгодження дій із загальною стратегією організації, а тактичний і операційний - реалізацію конкретних заходів у повсякденній діяльності. Завершальним етапом є моніторинг та перегляд, що передбачає регулярну оцінку ефективності впроваджених заходів, актуалізацію інформації про ризики та коригування управлінських рішень у відповідь на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [2, 9, 28, 48].

На рис. 1.1 наведено схему процесу управління ризиками організації, яка відображає послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують систематичне виявлення, оцінку, контролювання та моніторинг ризикових факторів.

Таким чином, процес управління ризиками є циклічною та інтегрованою системою дій, яка забезпечує організації здатність до адаптації, своєчасного реагування на загрози та ефективного використання нових можливостей, формуючи науково обґрунтовану основу для стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

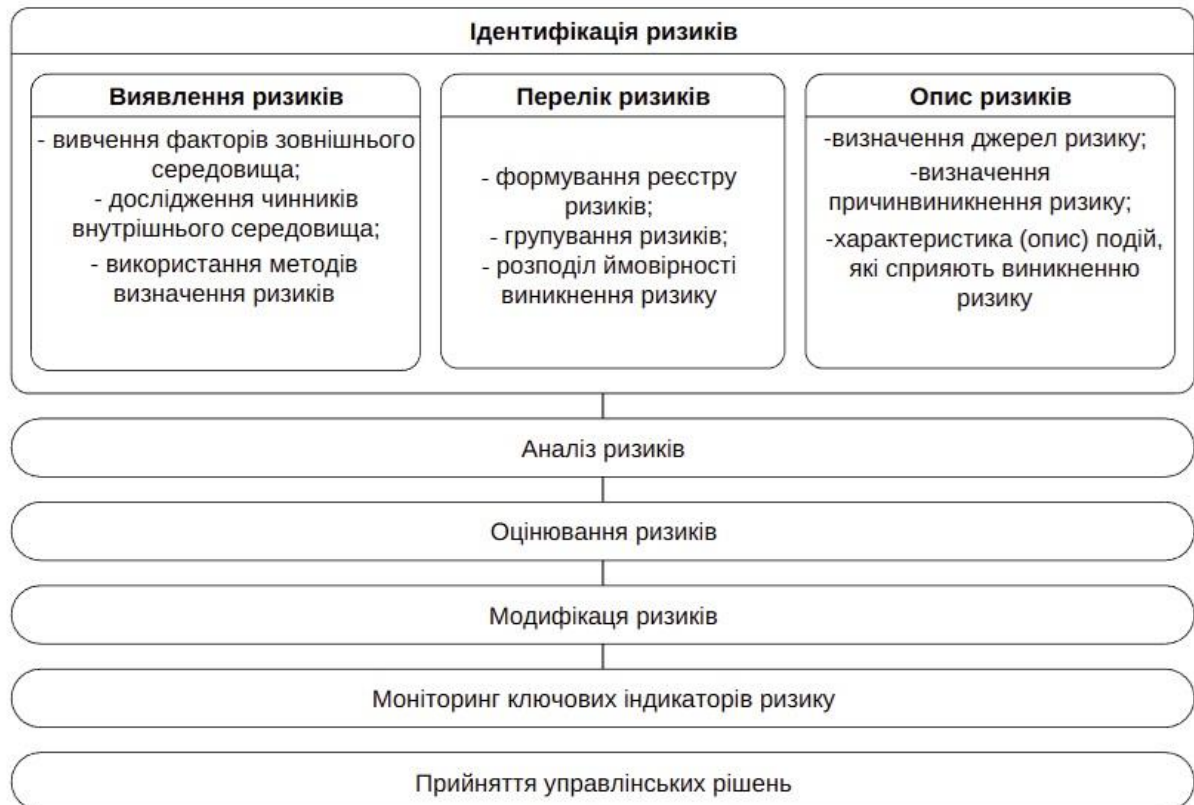


Рис. 1.1. Процес управління ризиками організації [10]

Поєднання аналітичних інструментів, міжнародних стандартів та стратегічно орієнтованих підходів забезпечує організаціям можливість не лише знижувати ризиковість діяльності, а й формувати конкурентні переваги в умовах економічної турбулентності. Отже, сутність ризиків організації полягає у їхній здатності впливати на реалізацію стратегічних і операційних цілей, а ефективне управління ними передбачає побудову системного процесу, інтегрованого у загальну систему менеджменту.

В умовах зростаючої невизначеності та економічної турбулентності ефективне управління ризиками можливе лише за наявності чітко визначеної організаційної структури, регламентованих процедур, методичних рекомендацій та засобів контролю. Тому наступний параграф присвячено дослідженню організаційно-методичного забезпечення системи управління

ризиками організації, що визначає структуру, інструментарій та процедурні механізми реалізації ризик-менеджменту.

1.2 Система управління ризиками організації та її організаційно-методичне забезпечення

Система управління ризиками організації це комплексно структурована та формалізована сукупність принципів, методів, процедур і механізмів, спрямованих на забезпечення своєчасного виявлення, оцінювання, контролю та мінімізації ризиків, що можуть негативно впливати на результати діяльності та стратегічний розвиток організації. Вона функціонує як інтегрований елемент загальної системи менеджменту, забезпечуючи узгодженість дій усіх підрозділів у питаннях реагування на невизначеність і формуючи передумови для підтримання стабільності та стійкості підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ [12].

Сутність системи управління ризиками полягає в упорядкуванні процесів роботи з ризиками на всіх рівнях управління - від стратегічного до операційного [9]. Вона визначає правила ідентифікації ризикових ситуацій, процедури якісного й кількісного аналізу їхніх наслідків, принципи вибору адекватних методів реагування, а також механізми постійного моніторингу та контролю. Завдяки цьому система дозволяє забезпечити не реактивний, а попереджувальний характер управлінської діяльності, спрямованої на попередження можливих втрат або зниження їх масштабу.

Як управлінський інструмент, система управління ризиками виконує кілька ключових функцій - захисну, адаптаційну, інформаційно-аналітичну, регулюючу та стратегічну [42]. Вона не лише мінімізує імовірність реалізації ризиків, а й підвищує здатність організації швидко відновлюватися після кризових ситуацій, адаптуватися до нових викликів, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність [10].

Система управління ризиками є важливою складовою сучасного менеджменту, що забезпечує організації можливість ефективно діяти в умовах невизначеності, узгоджувати рівень прийнятного ризику зі стратегічними цілями та посилювати загальну корпоративну стійкість [44].

Ефективна система управління ризиками функціонує як структурований комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують послідовне виявлення, аналіз, оцінювання та мінімізацію ризиків у діяльності підприємства [22]. Її результативність значною мірою залежить від логічної узгодженості всіх управлінських процедур та від чіткості організаційно-методичного забезпечення. У цьому контексті важливим є представлення системи управління ризиками не лише як сукупності інструментів, а як цілісного процесу, що включає стратегічні, аналітичні, операційні та контрольні компоненти.

На рис. 1.2 відображено структурно-логічну модель процесу управління ризиками, яка наочно демонструє, як окремі етапи та методичні рішення інтегруються у загальну систему управління ризиками підприємства. Схема відображає взаємозв'язок стратегічного рівня (формування політики й культури ризик-менеджменту), тактичного рівня (ідентифікація, оцінювання й розробка програм управління ризиками) та операційного рівня (моніторинг, контроль і коригування) [14, 25]. Така структура дозволяє розглядати процес управління ризиками як цілісну систему, орієнтовану на забезпечення стійкості та передбачуваності діяльності організації.

Організаційно-методичне забезпечення системи управління ризиками становить комплекс регламентованих процедур, структурних елементів та інструментів, які забезпечують системність, узгодженість і результативність усіх заходів із виявлення, оцінювання та нейтралізації ризиків. Воно охоплює як організаційну складову – визначення відповідальних суб'єктів, їхніх функцій, повноважень і взаємозв'язків, так і методичну основу, що включає стандарти, методики, алгоритми, інформаційні підсистеми та технологічні рішення [26, 39].

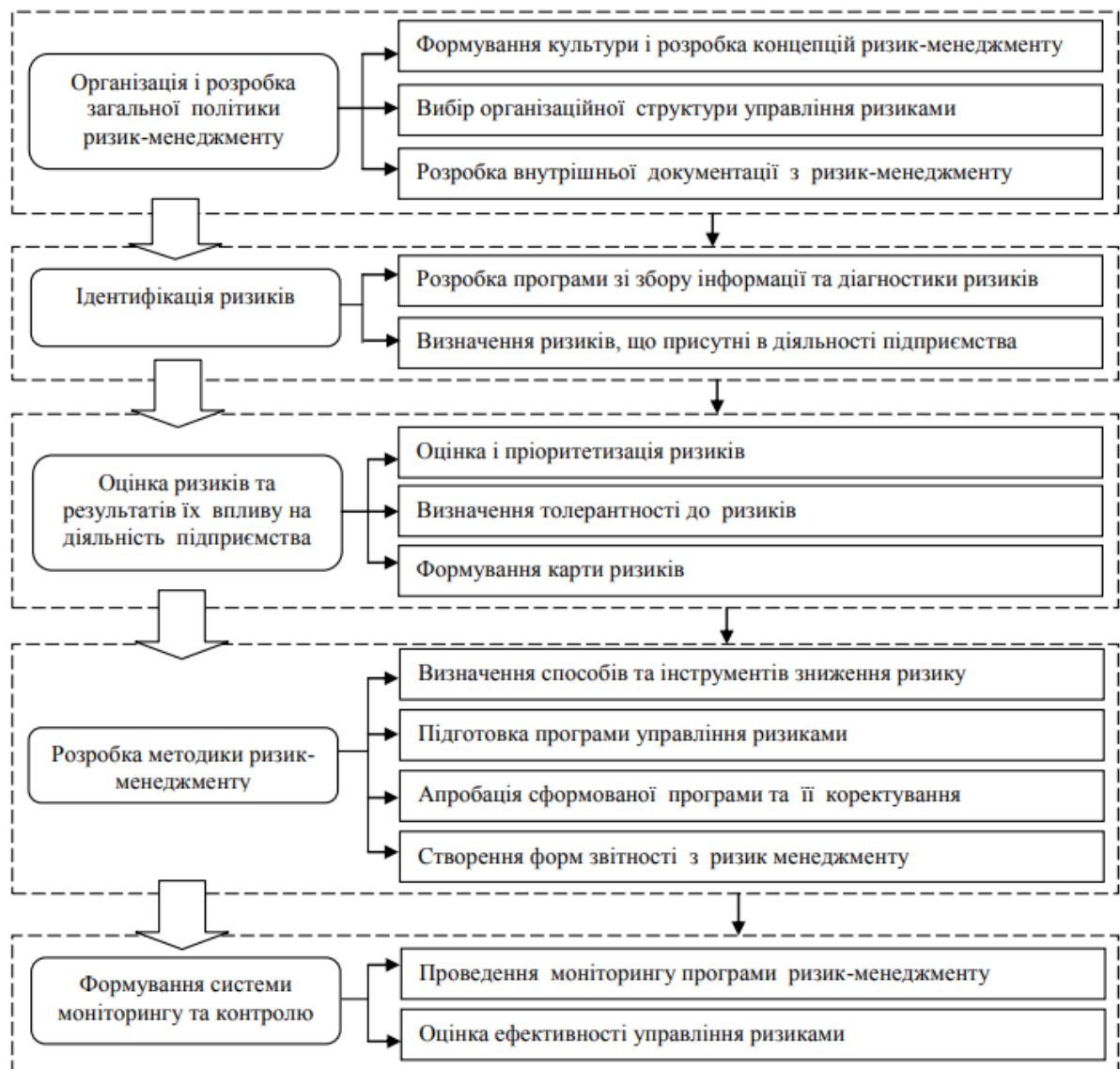


Рис. 1.2. Функціонування системи управління ризиком організації [39]

Важливою передумовою ефективного функціонування системи управління ризиками є формування відповідної організаційної структури. Залежно від масштабу діяльності та рівня ризикованості операцій у структурі організації може створюватися окремий підрозділ з управління ризиками, запроваджуватися посада менеджера з ризиків або формуватися міжфункціональна група з ризик-менеджменту [19]. Незалежно від обраної моделі, ключовим є забезпечення чіткої координації між функціональними підрозділами, інтеграції ризик-орієнтованого підходу в стратегічне та

операційне планування, а також встановлення механізмів взаємодії з керівними органами.

Узагальнена характеристика основних моделей організаційного забезпечення системи управління ризиками наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Організаційні моделі формування структури управління ризиками в організації [складено за літературними джерелами 11, 14, 20, 35, 37]

Організаційна модель	Характеристика моделі	Переваги	Особливості застосування
1. Окремий підрозділ	Створюється спеціалізований структурний елемент (департамент або відділ), відповідальний за розробку, координацію та реалізацію політики управління ризиками; здійснює аналітичну, методичну та контрольну функції.	Високий рівень спеціалізації; Чіткий розподіл відповідальності; Можливість накопичення експертних знань; Підвищення якості моніторингу та контролю.	Доцільний переважно у великих організаціях; Потребує значних адміністративних ресурсів; Вимагає добре налагодженої взаємодії з іншими підрозділами.
2. Посада менеджера з ризиків (ризик-менеджера)	В організаційній структурі передбачено індивідуальну посаду, якій делегуються функції ідентифікації, оцінювання та координації управління ризиками; менеджер взаємодіє з різними структурними підрозділами.	Гнучкість і оперативність прийняття рішень; Менші витрати на утримання порівняно з окремим підрозділом; Забезпечення відповідальності за процес.	Обмежена спроможність при високій складності операцій; Ризик перевантаження функціоналом; Потребує підтримки керівництва та участі інших підрозділів.
3. Міжфункціональна група з ризик-менеджменту	Формується група представників різних функціональних напрямів (фінанси, виробництво, безпека, проекти тощо), яка спільно забезпечує процес управління ризиками та узгоджує дії між підрозділами.	Високий рівень інтеграції ризик-орієнтованого підходу; Поєднання експертизи різних напрямів; Підвищення якості комунікацій і прогнозування ризиків.	Необхідність регулярної координації та організаційної підтримки; Можливість конфліктів інтересів; Потребує високого рівня корпоративної культури та зрілості системи.

Методична складова системи управління ризиками охоплює використання комплексних стандартів, базових принципів ризик-менеджменту та науково обґрунтованих методів аналізу ризиків. Основними

орієнтирами для організацій на цьому рівні є національні та міжнародні стандарти, які визначають структурно-логічну послідовність етапів управління ризиками, вимоги до формалізації процедур, документування результатів, а також моніторингу та звітності щодо ризикових подій [17].

На методичному рівні реалізуються процедури систематичної ідентифікації ризиків, які можуть включати експертні оцінки, аналіз внутрішніх бізнес-процесів, застосування «дерева рішень», SWOT-аналізу та інших науково-обґрунтованих підходів. Далі здійснюється якісна та кількісна оцінка ризиків із визначенням рівня їх впливу на діяльність організації та ймовірності настання. На основі отриманих даних проводиться ранжування ризиків за пріоритетністю та розробляються заходи реагування, що передбачають уникнення, мінімізацію, передавання або прийняття ризику. Крім того, методична складова забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічні та операційні процеси організації, підвищує точність прогнозування потенційних загроз та створює передумови для формування проактивної ризик-орієнтованої культури серед працівників, що є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку та ефективності діяльності організації [12, 30].

Організаційно-методичне забезпечення системи управління ризиками передбачає наявність внутрішніх нормативних документів: політики управління ризиками, регламентів та інструкцій, положень про відповідальних осіб, методичних рекомендацій щодо здійснення оцінювання ризиків та форм звітності. Регламентування процедур підвищує прозорість процесів, забезпечує єдине розуміння ризиків усіма учасниками та створює умови для формування ризик-орієнтованої культури в організації [19].

Табл. 1.3 узагальнює основні елементи такого забезпечення, їх зміст та характеристику, демонструючи, як кожен з них сприяє формалізації процесів, підвищенню прозорості, точності оцінювання ризиків та розвитку ризик-орієнтованої культури в організації.

Таблиця 1.3

Організаційно-методичне забезпечення системи управління ризиками організації [складено за літературними джерелами 2, 9, 47]

№ з/п	Елемент забезпечення	Зміст та характеристика
1.	Політика управління ризиками	Базовий внутрішній документ, що формує загальні принципи, стратегічні орієнтири та цілі управління ризиками. Визначає ризик-апетит, рівень толерантності до ризиків, відповідальність керівних органів та загальні підходи до ідентифікації, оцінювання й моніторингу ризиків. Сприяє уніфікації підходів та інтеграції ризик-менеджменту у стратегічні та операційні процеси.
2.	Регламенти, процедури та інструкції з управління ризиками	Описують алгоритми виконання окремих етапів ризик-менеджменту: ідентифікації, аналізу, оцінювання, реагування, контролю та звітування. Забезпечують структурованість процесів, мінімізують суб'єктивність у прийнятті рішень та гарантують їх відповідність стандартам організації.
3.	Положення про відповідальних осіб / підрозділи	Містять розподіл функцій між учасниками процесу управління ризиками, включаючи керівництво, підрозділ ризик-менеджменту, власників ризиків та внутрішній аудит. Визначають компетенції, обов'язки та повноваження, що сприяє чіткості управлінської взаємодії та запобігає дублюванню функцій.
4.	Методичні рекомендації щодо оцінювання ризиків	Містять методи якісного та кількісного аналізу, критерії оцінювання та класифікації ризиків, підходи до моделювання ризикових подій. Забезпечують науково обґрунтовану стандартизацію оцінювальних процедур, підвищують точність і відтворюваність результатів.
5.	Методики та інструменти моніторингу ризиків	Охоплюють правила збору та аналізу даних, встановлення індикаторів ризику, тригерів, порогових значень, а також порядок перегляду ризикового профілю. Формують основу для своєчасного виявлення відхилень та запобігання ескаляції ризиків.
6.	Форми та порядок формування звітності про ризики	Визначають формат, періодичність та зміст звітності для різних управлінських рівнів. Забезпечують прозорість ризик-профілю організації, підтримують прийняття обґрунтованих рішень та сприяють підзвітності учасників процесу управління ризиками.
7.	Навчальні матеріали, програми розвитку ризик-орієнтованої культури	Містять тренінги, інструктивні матеріали, інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності персоналу щодо сутності та важливості ризик-менеджменту. Сприяють формуванню поведінкових установок, що підтримують проактивне ставлення до управління ризиками.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим елементом організаційно-методичної основи системи управління ризиками, оскільки воно забезпечує своєчасне та систематичне отримання, обробку та інтерпретацію даних щодо стану внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. Це дозволяє не лише відстежувати поточні ризикові чинники, але

й прогнозувати потенційні загрози та оцінювати їх вплив на стратегічні та операційні процеси [44].

Сучасне інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає застосування цифрових інструментів моніторингу ризиків, аналітичних платформ, спеціалізованих програмних продуктів для моделювання та прогнозування ризикових подій, а також інтеграцію інформаційних систем різного рівня – від внутрішніх корпоративних до зовнішніх баз даних і відкритих джерел інформації. Використання таких технологій підвищує точність кількісної та якісної оцінки ризиків, дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та забезпечує адаптивність і гнучкість системи ризик-менеджменту в умовах динамічних змін ринкового та регуляторного середовища [16]. Крім того, ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення створює умови для формування інтегрованого ризикового профілю організації, полегшує раннє виявлення критичних точок та індикаторів ризику, сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і забезпечує підзвітність учасників системи управління ризиками на всіх рівнях організаційної структури.

Таким чином, ефективна система управління ризиками організації ґрунтується на комплексному організаційно-методичному забезпеченні, яке охоплює нормативні документи, регламенти, методичні рекомендації, навчальні матеріали та інформаційно-аналітичні ресурси. Скоординоване поєднання цих елементів забезпечує формалізацію процесів і процедур, підвищує точність і відтворюваність оцінки ризиків, сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень і розвитку проактивної ризик-орієнтованої культури в організації. Організаційно-методичне забезпечення виступає не лише інструментом регламентації процесів управління ризиками, але й ключовим чинником підвищення стійкості, адаптивності та ефективності функціонування організації в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища.

З огляду на сучасні нестабільні економічні умови, впровадження ефективних механізмів управління ризиками стає критично важливим для забезпечення фінансової стійкості, операційної безпеки та конкурентоспроможності організації. Тому розділ 2 присвячено практичному дослідженню системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» в умовах економічної турбулентності. У цьому розділі проведено аналіз існуючої системи управління ризиками підприємства, оцінено її ефективність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮСК УКРАЇНА» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

2.1 Організаційно-функціональна характеристика ТОВ «ЮСК Україна» як системи управління

JYSK є міжнародною роздрібною мережею, що спеціалізується на реалізації товарів для дому, включаючи меблі, текстиль, декор, матраци та інші елементи, спрямовані на підвищення комфорту житлового середовища. Заснована у 1979 році данським підприємцем Ларсом Ларсеном, компанія реалізує стратегію доступності та високої якості продукції, поєднуючи конкурентоспроможні ціни з системою регулярних промоційних заходів, що забезпечує привабливість бренду для різних сегментів споживачів.

JYSK є частиною Lars Larsen Group, яка виступає материнською компанією для JYSK та інших брендів. Діяльність групи ґрунтується на принципах корпоративного управління, закладених її засновником, і спрямована на стабільне розширення ринкової присутності. Ларс Ларсен, який відіграв ключову роль у розвитку роздрібної торгівлі в Європі, залишив після себе корпоративну культуру, що поєднує орієнтацію на клієнта та ефективність бізнес-процесів.

На сучасному етапі Lars Larsen Group налічує понад 3300 торгових точок у 48 країнах світу, серед яких Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Польща, Чехія, Угорщина, Голландія, Словаччина, Німеччина, Австрія, Швейцарія, Ісландія, Канада, Гренландія, Фарерські острови, Естонія, Латвія, Литва, Україна, Косово, Болгарія, Казахстан, Румунія, Франція, Великобританія, Словенія, Північна Македонія, Хорватія, Італія, Іспанія, Боснія та Герцеговина, Сербія, Вірменія, Чорногорія, Індонезія, Греція, Албанія,

В'єтнам, Мальта, Португалія, Грузія, Таджикистан, Молдова, Бельгія, Кувейт, Дубай, Таїланд, Ірландія та Азербайджан. Така широка географічна присутність відображає стратегічну орієнтацію компанії на міжнародну експансію та диверсифікацію ринків збуту.

Український підрозділ компанії, ТОВ «ЮСК Україна», реалізує місію забезпечення споживачів скандинавськими товарами для сну та побуту, орієнтуючись на доступність та високу якість продукції. Візія підприємства полягає у досягненні лідерських позицій на національному ринку шляхом формування бренду, що є першим вибором покупця, приваблює висококваліфікованих працівників та характеризується широким охопленням прибуткових торгових точок.

Основний вид діяльності ТОВ «ЮСК Україна»: 47.19 - Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Інші види діяльності ТОВ «ЮСК Україна»: надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; надання інших допоміжних комерційних послуг; неспеціалізована оптова торгівля; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Перший франчайзинговий магазин JYSK в Україні було відкрито в жовтні 2004 року. Після оцінки потенціалу українського ринку материнська компанія JYSK Nordic у 2012 році прийняла рішення викупити франшизу, що стало стратегічним кроком для активного розвитку мережі на національному рівні.

З початком повномасштабного воєнного конфлікту в лютому 2022 року компанія продовжила свою діяльність в Україні, здійснюючи інвестиції у відкриття нових магазинів, модернізацію існуючих торгових точок та забезпечуючи українських споживачів якісними товарами для дому. В період після березня 2022 року JYSK відкрила 20 нових магазинів, оновила 17 існуючих об'єктів відповідно до концепції магазину 3.0, а також відбудувала 6 магазинів, що були пошкоджені або зруйновані внаслідок воєнних дій.

З початку повномасштабної війни компанія спрямувала понад 70 млн гривень на благодійні ініціативи та підтримку військовослужбовців, залучила понад 1 мільйон споживачів до участі у соціально-орієнтованих проєктах, а також інвестувала близько 400 млн гривень у відкриття нових магазинів, модернізацію та відновлення торгових точок. Крім того, JYSK сплатила до державного бюджету України понад 2 млрд гривень податків, що свідчить про значний економічний внесок компанії у країні.

На сьогодні в Україні функціонує 100 магазинів JYSK та інтернет-магазин jysk.ua, а чисельність персоналу компанії перевищує 800 співробітників, що підкреслює масштаби операційної діяльності та її соціальну значущість на національному ринку.

Локальний головний офіс ТОВ «ЮСК Україна» виконує координаційні та підтримуючі функції для розвитку мережі магазинів JYSK в Україні. Основною метою діяльності офісу є забезпечення ефективного управління та розвитку роздрібною мережі на високому рівні. Значна частина операційних процесів здійснюється у матричній структурі, що передбачає взаємодію з міжнародним головним офісом у Данії, що забезпечує узгодженість стратегій та ефективну підтримку локальної діяльності. Склад головного офісу та структура рітейлу ТОВ «ЮСК Україна» відображені у табл. 2.1.

ТОВ «ЮСК Україна» здійснює постійну взаємодію з великою кількістю стейкхолдерів, включаючи клієнтів, співробітників та постачальників. Прийняті компанією управлінські рішення мають безпосередній вплив на соціальне та природне середовище, що зумовлює високу корпоративну соціальну відповідальність. Основним завданням компанії є забезпечення відповідальної реалізації всіх процесів із дотриманням принципів етичності та поваги до людей, тварин і довкілля.

ТОВ «ЮСК Україна» акцентує увагу на заходах, спрямованих на зменшення негативного впливу на клімат.

Таблиця 2.1

**Управлінська та операційна структура системи персоналу
ТОВ «ЮСК Україна»**

Рівень / Підрозділ	Основні функції	Ключові посадові обов'язки
Головний офіс		
Головний офіс	Координація та підтримка роботи мережі магазинів, стратегічне планування	Зв'язок з міжнародним офісом, забезпечення ефективності бізнес-процесів
Відділ розвитку та реклами	Планування та проведення маркетингових кампаній, розвиток цифрових каналів	Контроль маркетингових ініціатив, доставка рекламних матеріалів, розвиток соціальних мереж, веб-сайту
Відділ розвитку та будівництва	Пошук локацій, дизайн та відкриття магазинів	Розробка макетів магазинів, контроль дизайну, укладання договорів, створення комфортного середовища для споживачів
Відділ HR	Залучення та розвиток персоналу	Найм співробітників, навчання, коучинг, розвиток компетенцій, мотивація, створення безпечного робочого середовища
Фінансовий відділ	Управління фінансами, аудит, контроль витрат	Бухгалтерія, зарплата, внутрішній аудит, аналіз витрат, впровадження IT-рішень, управлінська звітність
Відділ по роботі з клієнтами	Забезпечення високого рівня обслуговування	Робота з клієнтами через різні канали, співпраця з магазинами та постачальниками, навчання персоналу, досягнення KPI
Ритейл		
Ритейл	Управління роботою магазинів та персоналом	Забезпечення ефективної роботи магазинів та високого рівня продажів
Завідуючий складом	Контроль запасів	Управління товарами на складі, забезпечення доступності продукції
Продавець-консультант	Продажі та обслуговування клієнтів	Консультування клієнтів, підтримка порядку в магазині
Завідуючий відділом	Керівництво товарною зоною	Контроль наявності товарів, організація роботи персоналу у зоні
Заступник керуючого магазином	Продажі та мотивація команди	Підтримка керуючого, забезпечення досягнення цілей продажів
Стажер на керуючого магазином	Підготовка до керівної ролі	Навчання та наставництво протягом 10 місяців
Керуючий магазином	Управління магазином та командою	Забезпечення результативності магазину, розвиток персоналу
Регіональний менеджер	Координація регіональної мережі	Управління усіма магазинами регіону, бюджетування, тренінги, розвиток кадрового резерву
Рітейл менеджер	Управління регіональними менеджерами	Контроль ефективності роботи мережі в країні, досягнення KPI продажів

Компанія визначила амбітну ціль до 2030 року скоротити вдвічі обсяг викидів парникових газів, пов'язаних із забезпеченням енергією та опаленням магазинів, розподільних центрів і офісів. Для досягнення цієї мети

здійснюється модернізація об'єктів з метою підвищення енергоефективності, перехід на відновлювані джерела енергії та поступова відмова від використання викопного палива. Крім того, ТОВ «ЮСК Україна» стимулює своїх постачальників та партнерів у сфері логістики до зниження викидів вуглецю до 2050 року.

Пріоритети компанії також включають відбір продукції, виготовленої з відновлюваних або перероблених матеріалів, та виробленої з урахуванням принципів відповідального виробництва. ТОВ «ЮСК Україна» контролює походження всіх джерел сировини, включаючи ліси, бавовну та інші сільськогосподарські ресурси, а також перероблені матеріали. Додатково компанія впроваджує заходи щодо зменшення обсягів пакувальних матеріалів та збільшення частки перероблених матеріалів у пакуванні.

У зв'язку з тим, що продукція ТОВ «ЮСК Україна» виробляється в багатьох країнах, включно з тими, де існують високі ризики щодо умов праці, компанія забезпечує контроль над усією мережею постачальників. З 2006 року JYSK приєдналася до ініціативи BSCI (Business Social Compliance Initiative), що є міжнародною системою управління ланцюгами постачання, яка гарантує відповідальність бізнесу в ризикованих регіонах. BSCI передбачає дотримання 11 ключових принципів етичної та соціально відповідальної діяльності, включно з заборонаю дитячої та примусової праці, корупції, а також забезпеченням безпечних умов праці та гідного робочого графіку. Всі постачальники JYSK підписують Кодекс поведінки та проходять інспекційний аудит BSCI перед поставкою першої продукції. Одним із основних принципів BSCI є залучення компаній та постачальників до постійного вдосконалення процесів виробництва, що включає надання консультацій та навчання.

Починаючи з 2018 року ТОВ «ЮСК Україна» публікує на офіційному сайті Звіт з управління, а з 2020 року – аудиторські висновки. Така практика демонструє високий рівень прозорості та соціальної відповідальності компанії. Управлінський звіт виступає важливим інструментом забезпечення

ефективного управління та підтримки довіри між ТОВ «ЮСК Україна» та її стейкхолдерами, зокрема споживачами.

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «ЮСК Україна» проведено на основі комплексного дослідження ключових фінансових документів підприємства, а саме, Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), що наведені у додатках А, Б та В.

Динаміка структури активів підприємства відображає зміни у складі та співвідношенні необоротних і оборотних ресурсів, що є важливим показником ефективності управління фінансовими та матеріальними ресурсами. Аналіз таких змін дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії, ефективність використання активів та пріоритети у розподілі ресурсів. Табл. 2.2 ілюструє динаміку структури активів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років, надаючи детальну інформацію щодо обсягу та питомої ваги окремих статей активів у загальному балансі.

Аналіз структури активів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років у табл. 2.2 свідчить про значне зростання загальної вартості активів, що відображає активну інвестиційну та операційну діяльність компанії. Загальні активи збільшилися з 2 613 182 тис. грн у 2022 році до 5 526 921 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 111,5 %. У структурі активів спостерігається переважання оборотних активів, частка яких зросла з 67,2 % у 2022 році до 76,1 % у 2024 році, що свідчить про нарощування ліквідних ресурсів та фінансових інвестицій. Зокрема, кошти та їх еквіваленти збільшилися більш ніж удвічі, досягнувши 2 390 428 тис. грн, а обсяг поточних фінансових інвестицій у 2024 році склав 900 000 тис. грн, що відображає стратегічний перехід компанії до активного управління ліквідністю та фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури активів ТОВ «ЮСК Україна» за
2022–2024 роки**

Категорія активів	2022 р., тис. грн	Частка у загальних активах, %	2023 р., тис. грн	Частка у загальних активах, %	2024 р., тис. грн	Частка у загальних активах, %	Зміна 2022–2024 рр., %	Зміна 2023–2024 рр., %
Необоротні активи	857 795	32,8	1 003 214	23,1	1 319 097	23,9	+53,8	+31,5
Нематеріальні активи	0	0,0	0	0,0	245	0,0	—	—
Незавершені капітальні інвестиції	27 078	1,0	43 115	1,0	42 950	0,8	+58,6	–0,4
Основні засоби	823 196	31,5	952 211	21,9	1 265 978	22,9	+53,8	+33,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	4 053	0,2	2 951	0,1	3 816	0,1	–5,8	+29,3
Відстрочені податкові активи	0	0,0	949	0,0	4 516	0,1	—	+375,8
Інші необоротні активи	3 468	0,1	3 988	0,1	1 592	0,0	–54,1	–60,1
Оборотні активи	1 755 387	67,2	3 337 731	76,9	4 207 824	76,1	+139,7	+26,1
Запаси	610 646	23,4	618 022	14,2	844 581	15,3	+38,3	+36,7
Дебіторська заборгованість	25 389	1,0	917 610	21,1	71 065	1,3	+179,9	–92,3
Поточні фінансові інвестиції	0	0,0	0	0,0	900 000	16,3	—	—
Гроші та їх еквіваленти	1 114 423	42,7	1 801 973	41,5	2 390 428	43,3	+114,5	+32,7
Витрати майбутніх періодів	818	0,0	1 126	0,0	1 201	0,0	+46,8	+6,7
Інші оборотні активи	4 111	0,2	0	0,0	0	0,0	–100,0	—
Усього активи	2 613 182	100,0	4 340 945	100,0	5 526 921	100,0	+111,5	+27,3

Необоротні активи протягом досліджуваного періоду також демонструють зростання - на 53,8 %, зокрема основні засоби збільшилися до 1 265 978 тис. грн, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Незавершені капітальні інвестиції залишаються стабільними, що вказує на планомірне завершення розпочатих проєктів. Варто зазначити,

що значні коливання спостерігаються у дебіторській заборгованості, після різкого зростання у 2023 році, пов'язаного з особливостями кредитної політики та умовами ринку, у 2024 році її обсяг знизився до 71 065 тис. грн, що свідчить про посилення контролю за розрахунками з клієнтами.

Отже, динаміка активів ТОВ «ЮСК Україна» відображає стратегію компанії, спрямовану на нарощування ліквідності та фінансової стійкості, одночасно забезпечуючи розвиток необоротних активів та матеріально-технічної бази компанії.

Структура пасивів підприємства відображає джерела формування його фінансових ресурсів, що включають власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання. Аналіз динаміки пасивів дозволяє оцінити фінансову стійкість ТОВ «ЮСК Україна», рівень залежності від зовнішніх фінансових ресурсів та ефективність управління зобов'язаннями. Табл. 2.3 ілюструє зміну обсягів і питомої ваги окремих категорій пасивів у загальному балансі компанії за 2022–2024 роки, що дає змогу простежити тенденції фінансової автономії та структурування зобов'язань підприємства.

Аналіз структури пасивів ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 роки у табл. 2.3 свідчить про істотні зміни у складі джерел фінансування діяльності. Загальний обсяг пасивів зріс з 2 613 182 тис. грн у 2022 році до 5 526 921 тис. грн у 2024 році, що відповідає збільшенню на 111,5 %. Спостерігається значне зниження питомої ваги власного капіталу, який зменшився з 40,3 % до 8,9 %, що свідчить про зростання залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Нерозподілений прибуток також знизився аналогічно, що може бути пов'язано із фінансовими витратами. Довгострокові зобов'язання продемонстрували помірне зростання на 38,7 %, що забезпечує підтримку стратегічних інвестицій та стабільність фінансування капітальних проєктів. Натомість поточні зобов'язання збільшилися більш ніж утричі, з 991 159 тис. грн до 4 243 053 тис. грн, що зумовило істотне зростання питомої ваги короткострокових фінансових зобов'язань у структурі пасивів до 76,8 %.

Таблиця 2.3

**Динаміка структури пасивів ТОВ «ЮСК Україна» за
2022–2024 роки**

Категорія пасивів	2022 р., тис. грн	Частка у загальних пасивах, %	2023 р., тис. грн	Частка у загальних пасивах, %	2024 р., тис. грн	Частка у загальних пасивах, %	Зміна 2022–2024 рр., %	Зміна 2023–2024 рр., %
Власний капітал	1 052 563	40,3	1 424 996	32,8	494 125	8,9	–53,1	–65,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	0,0	1	0,0	1	0,0	—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 052 562	40,3	1 424 995	32,8	494 124	8,9	–53,1	–65,3
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	569 460	21,8	667 966	15,4	789 743	14,3	+38,7	+18,2
Інші довгострокові зобов'язання	569 460	21,8	667 966	15,4	789 743	14,3	+38,7	+18,2
Поточні зобов'язання та забезпечення	991 159	37,9	2 247 983	51,8	4 243 053	76,8	+328,1	+88,7
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	148 906	5,7	234 031	5,4	199 567	3,6	+34,0	–14,7
Розрахунки з бюджетом	20 479	0,8	112 845	2,6	195 303	3,5	+853,5	+73,0
Розрахунки зі страхування	4 418	0,2	3 762	0,1	5 397	0,1	+22,1	+43,5
Розрахунки з оплати праці	23 695	0,9	24 577	0,6	20 575	0,4	–13,2	–16,3
Аванси отримані	43 904	1,7	70 612	1,6	68 561	1,2	+56,1	–2,9
Розрахунки з учасниками	631 043	24,1	1 728 341	39,8	3 611 017	65,4	+472,2	+109,0
Інші поточні зобов'язання	8 433	0,3	1 422	0,0	10 582	0,2	+25,5	+644,2
Усього пасиви	2 613 182	100,0	4 340 945	100,0	5 526 921	100,0	+111,5	+27,3

Основну частку цього приросту забезпечили розрахунки з учасниками компанії та збільшення податкових зобов'язань, що відображає активну операційну діяльність і динаміку фінансових потоків.

Таким чином, динаміка пасивів свідчить про зміну фінансової політики ТОВ «ЮСК Україна», зростання залежності від зовнішнього фінансування та активне управління короткостроковими зобов'язаннями, що є характерним для компаній, які розширюють масштаби діяльності та інвестують у розвиток.

Комплексний аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ЮСК Україна» дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та визначити тенденції зміни його прибутковості в умовах економічної турбулентності. Дослідження ключових показників доходів, витрат та кінцевого фінансового результату за 2022–2024 роки дозволяє встановити особливості динаміки господарської діяльності та виявити фактори, що впливають на її результативність. Узагальнені дані наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна»
за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Відносна зміна 2022–2024 рр., %	Відносна зміна 2023–2024 рр., %
Чистий дохід від реалізації продукції	4 773 400	6 383 770	6 691 208	+40,2	+4,8
Собівартість реалізованої продукції	2 419 478	3 311 327	3 439 927	+42,2	+3,9
Валовий прибуток	2 353 922	3 072 443	3 251 281	+38,1	+5,8
Інші операційні доходи	33 518	46 395	42 940	+28,1	–7,4
Адміністративні витрати	169 866	281 803	200 521	+18,1	–28,8
Витрати на збут	900 319	1 213 736	1 513 351	+68,1	+24,7
Інші операційні витрати	63 538	121 205	31 800	–49,9	–73,8
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	1 253 717	1 502 094	1 548 549	+23,5	+3,1
Інші фінансові доходи	25 628	188 881	166 440	+549,5	–11,9
Інші доходи	9 165	982	1 891	–79,4	+92,6
Фінансові витрати	68 037	73 227	92 228	+35,6	+26,0
Інші витрати	115 714	23 388	64 840	–43,9	+177,3
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	1 104 759	1 595 342	1 559 812	+41,2	–2,2
Податок на прибуток	461	125 611	282 451	+61 203,7	+124,9
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 097 298	1 469 731	1 277 361	+16,4	–13,1

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр. у табл. 2.4 свідчить про загалом позитивні тенденції у формуванні доходів та прибутковості підприємства, попри окремі коливання за окремими статтями. Чистий дохід від реалізації зріс на 40,2 % за досліджуваний період, що вказує на стабільне розширення масштабів діяльності. Темпи приросту собівартості (42,2 %) є дещо вищими за темпи зростання доходів, однак валовий прибуток продемонстрував стійку позитивну динаміку (+38,1 %), що підтверджує здатність ТОВ «ЮСК Україна» підтримувати ефективність основної діяльності.

Структура операційних витрат зазнала суттєвих змін, адміністративні витрати у 2024 р. зменшилися порівняно з 2023 р. на 28,8 %, що може бути наслідком оптимізації витратного апарату. Витрати на збут, навпаки, значно зросли (на 68,1 % за два роки), що відображає активізацію маркетингової діяльності та розширення ринку. Значне скорочення інших операційних витрат (–49,9 %) також свідчить про підвищення контролю за витратами.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє поступове зростання (+23,5 % за 2022–2024 рр.), що вказує на ефективність операційних процесів. Водночас структура фінансових та інших доходів і витрат характеризується високою мінливістю, інші фінансові доходи різко зросли у 2023 р., а в 2024 р. дещо зменшилися; інші витрати та податок на прибуток у 2024 р. суттєво збільшилися, що негативно вплинуло на кінцевий показник.

Незважаючи на зростання прибутку до оподаткування за два роки (+41,2 %), чистий фінансовий результат у 2024 р. скоротився на 13,1 % порівняно з 2023 р. Це зумовлено різким збільшенням податкового навантаження та зростанням фінансових витрат. У цілому ТОВ «ЮСК Україна» демонструє стійку операційну ефективність, однак кінцева прибутковість значною мірою залежить від зовнішніх факторів, податкової політики та динаміки фінансових доходів і витрат.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «ЮСК Україна» проведено аналіз ключових фінансових коефіцієнтів, узагальнені результати наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЮСК Україна»
за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення 2022–2024 рр., %	Відносне відхилення 2023–2024 рр., %
Поточна ліквідність	1,77	1,48	0,99	–44,1	–33,1
Швидка ліквідність	1,15	1,23	0,79	–31,3	–35,8
Коефіцієнт автономії	0,40	0,33	0,09	–77,5	–72,7
Коефіцієнт фінансової залежності	1,48	2,05	10,19	+588,5	+396,1
Рентабельність активів	0,42	0,34	0,23	–45,2	–32,4
Рентабельність власного капіталу	1,04	1,03	2,59	+149,0	+151,5
Оборотність активів	1,83	1,47	1,21	–33,9	–17,7
Оборотність дебіторської заборгованості	188,1	6,96	94,2	–49,9	+1 253,4

Аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр. у табл. 2.5 дає змогу сформуванню комплексне уявлення про зміну стану ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та ділової активності підприємства в умовах зростання операційного навантаження та посилення економічної турбулентності.

Показники ліквідності демонструють стійку негативну тенденцію. Поточна ліквідність зменшилася з 1,77 у 2022 р. до критичного значення 0,99 у 2024 р., що відображає зростання ризику неплатоспроможності. Оскільки нормативним вважається рівень 1,5–2,0, підприємство у 2024 р. вже не спроможне забезпечити повне покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами. Аналогічний характер має динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності, який скоротився з 1,15 до 0,79. Це свідчить про нестачу найбільш ліквідних активів та зростання фінансового тиску на грошові потоки підприємства.

Фінансова стійкість підприємства за аналізований період істотно погіршилася. Коефіцієнт автономії знизився з 0,40 до 0,09, що вказує на різке скорочення частки власного капіталу у фінансуванні активів і перевищення залученого капіталу над власним у понад десять разів. Цю тенденцію підтверджує і коефіцієнт фінансової залежності, який зріс до рівня 10,19. Подібна динаміка свідчить про критичне зростання боргового навантаження, що може призвести до втрати фінансової стійкості, зниження кредитоспроможності та зростання ризиків зовнішнього управління.

Показники рентабельності демонструють неоднозначні тенденції. Рентабельність активів зменшилася з 0,42 до 0,23, що означає зниження ефективності використання активів для отримання прибутку. Однак рентабельність власного капіталу зросла з 1,04 до 2,59. Таке зростання не є ознакою підвищення прибутковості, а пояснюється різким скороченням власного капіталу, яке механічно підвищує значення показника. У результаті підвищений рівень ROE не характеризує реальне зростання ефективності, а, навпаки, свідчить про ризиковість стратегічної фінансової моделі.

Ділова активність підприємства також зазнала змін. Оборотність активів знизилася з 1,83 до 1,21, що вказує на уповільнення перетворення активів у дохід та накопичення ресурсів, які не беруть участі в активній операційній діяльності. Особливо показовою є динаміка оборотності дебіторської заборгованості: після різкого падіння у 2023 р. вона зросла понад у 13 разів у 2024 р., що свідчить про суттєве покращення розрахункової дисципліни, але водночас про нестабільність кредитної політики підприємства та значні коливання обсягів дебіторської заборгованості.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що фінансові коефіцієнти відображають суттєве ослаблення фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ЮСК Україна» у 2024 р., при збереженні відносно стабільної прибутковості операційної діяльності. Результати аналізу вказують на необхідність оптимізації структури капіталу, зниження залежності від позикового фінансування, удосконалення політики управління ліквідністю та

перегляду підходів до управління дебіторською заборгованістю з метою підвищення фінансової стабільності підприємства.

Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 роки, відображені у таблиці 2.6, дають змогу оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та визначити ключові напрями зміни витрат.

Таблиця 2.6

**Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «ЮСК Україна»
за 2022–2024 роки**

Елемент витрат	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Відносне відхилення 2022–2024 рр., %	Відносне відхилення 2023–2024 рр., %
Матеріальні затрати	67 771	78 373	101 934	+50,4	+30,0
Витрати на оплату праці	291 913	372 823	434 489	+48,9	+16,5
Відрахування на соціальні заходи	53 485	68 614	83 216	+55,6	+21,3
Амортизація	171 471	192 568	229 944	+34,1	+19,4
Інші операційні витрати	549 083	904 366	896 089	+63,3	–0,9
Разом	1 133 723	1 616 744	1 745 672	+54,0	+8,0

Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «ЮСК Україна» протягом 2022–2024 років у табл. 2.6 свідчить про суттєве зростання витратної частини підприємства під впливом як зовнішніх ринкових факторів, так і внутрішніх управлінських рішень. Загальний обсяг операційних витрат зріс з 1 133 723 тис. грн у 2022 році до 1 745 672 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 54 %. Найбільше збільшення спостерігається за статтями матеріальних витрат та витрат на оплату праці, які зросли відповідно на 50,4 % і 48,9 % за аналізований період.

Витрати на соціальні заходи також демонструють вагоме зростання -на 55,6 %, що корелює з підвищенням заробітних плат і відповідними відрахуваннями. Амортизаційні відрахування збільшилися на 34,1 %, що може свідчити про оновлення або розширення матеріально-технічної бази

підприємства. Особливої уваги потребують інші операційні витрати: хоча у 2022–2024 рр. їх зростання становило 63,3 %, у 2023–2024 рр. фіксується незначне зниження на 0,9 %, що може бути результатом оптимізаційної політики або перегляду витратних статей.

Узагальнення результатів організаційно-функціональної характеристики ТОВ «ЮСК Україна» дозволяє стверджувати, що досліджувана компанія функціонує як складна, багаторівнева система, діяльність якої забезпечується взаємодією широкого спектра підрозділів, процесів та стейкхолдерів. Сформована структура управління, поєднання локальних і матричних механізмів координації, стратегічна орієнтація на сталість, інноваційність та відповідальність створюють базис для подальшого аналізу здатності компанії ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати ризики у мінливих умовах зовнішнього середовища. У цьому контексті розглянуті організаційні особливості та динаміка фінансово-господарського розвитку виступають необхідним підґрунтям для дослідження ефективності функціонування системи управління ризиками підприємства в умовах економічної турбулентності.

Оцінювання функціонування системи управління ризиками є ключовим етапом дослідження, оскільки дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно організація ідентифікує, аналізує та нейтралізує потенційні загрози у своїй діяльності. Для ТОВ «ЮСК Україна», що працює в умовах підвищеної економічної турбулентності та значної конкуренції у сфері роздрібно́ї торгівлі, якість побудови та дієвості механізмів ризик-менеджменту безпосередньо впливають на стійкість бізнес-процесів, результати операційної діяльності та здатність адаптуватися до зовнішніх змін.

2.2 Оцінка системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна»

Аналіз офіційних звітів про управління, оприлюднених ТОВ «ЮСК Україна», свідчить про наявність формалізованої системи ідентифікації та реагування на ризики, яка відповідає загальній корпоративній політиці групи ЮСК. У звітності компанії представлено структурований підхід до класифікації ризиків та визначення механізмів їх мінімізації, що відображає прагнення підприємства забезпечити стійкість діяльності в умовах високої економічної та інституційної турбулентності.

У звітах ТОВ «ЮСК Україна» визначено основні категорії ризиків, які впливають на функціонування підприємства. Серед них виокремлюються фінансові ризики, пов'язані з потенційним погіршенням банківської та макрофінансової ситуації; економічні ризики, що зумовлені загальними коливаннями економічного середовища; ринкові ризики, пов'язані зі змінами попиту, конкурентного тиску та динаміки кон'юнктури. Окрему групу становлять правові та регуляторні ризики, зумовлені трансформацією податкового та господарського законодавства. До критично значущих факторів компанія відносить також ризики, спричинені зовнішніми шоками - зокрема карантинними обмеженнями, вимушеним закриттям торговельних точок, а також ризики, пов'язані з військовими діями. Внутрішні операційні ризики охоплюють зниження платоспроможності клієнтів, затримки розрахунків, помилки управління, крадіжки, перебої у логістичних процесах, валютні коливання, інфляційні загрози, проблеми ліквідності та зменшення прибутковості.

ТОВ «ЮСК Україна» декларує комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію ймовірності реалізації ризиків та пом'якшення їх наслідків. Ключовим елементом є функціонування системи внутрішнього контролю, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між структурними одиницями, що дає змогу знижувати імовірність управлінських помилок та зловживань. Компанія також дотримується підходу до прийняття

«прийняттого рівня ризику», що передбачає оцінювання можливих втрат та ухвалення рішень з урахуванням співвідношення між потенційним ефектом і допустимими негативними наслідками.

Важливою складовою системи управління ризиками є забезпечення сталості операційних процесів, зокрема шляхом диверсифікації постачальників та планування достатнього рівня запасів у відповідь на можливі логістичні перебої. Значну увагу підприємство приділяє питанням безпеки та захисту персоналу, що особливо актуалізувалося в умовах воєнних дій, зокрема, проводяться навчання з охорони праці та безпеки, а рішення щодо виходу на роботу приймаються з урахуванням індивідуальних умов і рівня ризику.

Окремою складовою системи контролю є впровадження механізму корпоративного інформування, який створює можливість анонімного повідомлення про корупційні прояви, порушення етичних стандартів чи інші неправомірні дії. Цей інструмент є частиною глобальної політики групи JYSK та спрямований на підвищення прозорості й доброчесності управлінських процесів.

Таким чином, публічно задекларовані підходи ТОВ «ЮСК Україна» засвідчують наявність системного управління ризиками, що охоплює як зовнішні макроризики, так і внутрішні операційні фактори, та базується на принципах превентивності, диверсифікації та внутрішнього контролю.

Ефективність функціонування системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» доцільно оцінювати на основі комплексного підходу, який охоплює як аналіз структурно-організаційного забезпечення ризик-менеджменту, так і оцінювання фінансової стійкості, чутливості компанії до ключових груп ризиків та рівня зрілості управлінських процесів. З огляду на специфіку діяльності - функціонування у матричній організаційній структурі, значну залежність від глобальних процесів закупівель та логістики, чутливість до коливань споживчого попиту та високий рівень стандартизації операцій,

така багатовимірна методика дозволяє отримати цілісне уявлення про здатність компанії протидіяти ризикам у динамічному ринковому середовищі.

Організаційна структура ТОВ «ЮСК Україна» характеризується чітким розподілом управлінських функцій та відповідальності між основними напрямками діяльності підприємства, що охоплюють операційний, фінансовий, кадровий, маркетинговий та клієнтський блоки. Такий підхід забезпечує системність у взаємодії підрозділів та створює передумови для комплексного управління ризиками, притаманними діяльності роздрібного підприємства. Центральний офіс виконує координаційну та контролюючу функції, забезпечуючи узгодженість локальних управлінських рішень із корпоративними стандартами JYSK International. У межах цього формуються регламентовані бізнес-процеси, підтримуються стандартизовані процедури звітності, розвивається система ключових показників ефективності та скорингових інструментів для оцінювання стану магазинів, а також функціонує служба внутрішнього аудиту, яка перевіряє дотримання корпоративних вимог та процедур.

Зазначені елементи свідчать про наявність формалізованої складової системи управління ризиками, що забезпечує контрольованість основних бізнес-процесів і створює інституційні умови для своєчасного виявлення відхилень, недоліків та потенційних загроз. Водночас аналіз організаційної структури демонструє відсутність окремого підрозділу або спеціалізованої посади, відповідальної виключно за координацію процесів ризик-менеджменту. Така ситуація може обмежувати оперативність реагування на виникнення нестандартних подій, ускладнювати міжфункціональну взаємодію та спричиняти фрагментарність підходів до оцінювання та мінімізації ризиків. У результаті ТОВ «ЮСК Україна» потенційно зустрічається з підвищеною вразливістю до кризових ситуацій, що потребує подальшого удосконалення організаційно-управлінського механізму ризик-менеджменту.

Фінансові дані ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр. дають можливість здійснити комплексну кількісну оцінку рівня фінансових ризиків підприємства. Для цього застосовується методика інтегрального оцінювання, яка ґрунтується на аналізі ключових коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, оборотності та рентабельності з подальшим нормуванням їхніх значень і розрахунком інтегрального індексу фінансового ризику.

Оскільки окремі коефіцієнти мають різноспрямований вплив на рівень ризику (частина – стимулятори, частина – дестимулятори), проводиться їхня трансформація до діапазону $[0; 1]$ методом мін–макс:

Для стимуляторів (чим вище — тим нижчий ризик), формула 2.1:

$$N_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2.1)$$

Для дестимуляторів (чим вище — тим вищий ризик), формула 2.2:

$$N_i = \frac{X_{\max} - X_i}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2.2)$$

У контексті ризик-менеджменту дестимуляторами є коефіцієнт фінансової залежності.

Кожному коефіцієнту надається ваговий коефіцієнт відповідно до його значущості для фінансової стійкості підприємства:

ліквідність - 0,30;

фінансова стійкість - 0,30;

оборотність активів - 0,20;

рентабельність - 0,20.

Розрахунок інтегрального індексу фінансового ризику (ІФР), проведено за формулою 2.3:

$$I\Phi P = \sum_{i=1}^n w_i \cdot N_i \quad (2.3)$$

Де:

$I\Phi P$ - індекс фінансового ризику;

N_i - нормоване значення коефіцієнта;

w_i - ваговий коефіцієнт.

Метод нормування за принципом «мін–макс» має низку значних переваг у контексті оцінювання фінансових ризиків. По-перше, він дозволяє привести показники, що мають різні одиниці виміру та різні масштаби значень, до єдиного інтервалу від 0 до 1, що істотно спрощує їхнє подальше порівняння та комбінування у рамках інтегрального показника. По-друге, така трансформація дає змогу застосовувати зважене середнє для розрахунку інтегрального індексу фінансового ризику, забезпечуючи коректне відображення відносного впливу кожного показника на загальний рівень ризику. По-третє, отримані нормовані значення мають інтуїтивно зрозумілу інтерпретацію: значення 0 відповідає максимальному рівню ризику, а значення 1 — мінімальному, що робить аналіз прозорим та зручним для прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє систематизувати оцінювання фінансових показників і забезпечує об'єктивну основу для формування стратегічних рекомендацій щодо управління ризиками.

Табл. 2.7 відображає динаміку інтегрального індексу фінансового ризику ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 рр. та демонструє нормовані значення ключових фінансових показників, які використовувалися для розрахунку.

Таблиця 2.7

Динаміка інтегрального індексу фінансового ризику ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Тип показника	Нормування за роками		
	2022	2023	2024		2022	2023	2024
Поточна ліквідність	1,77	1,21	0,99	стимулятор	1,00	0,28	0,00
Фінансова залежність	1,48	4,87	10,19	дестимулятор	1,00	0,61	0,00
Оборотність активів	1,95	1,72	1,48	стимулятор	1,00	0,51	0,00
Рентабельність чистого прибутку	5,20	4,10	3,50	стимулятор	1,00	0,35	0,00
Індекс фінансового ризику	-	-	-	-	1,00	0,44	0,00

Аналіз табл. 2.7 відображає, що фінансовий ризик ТОВ «ЮСК Україна» значно зріс у 2022–2024 рр. Зниження поточної ліквідності та оборотності активів свідчить про зростання операційного ризику. Для зменшення фінансових ризиків необхідно оптимізувати структуру капіталу, підвищити ліквідність та покращити ефективність управління активами.

Також в дослідженні застосовано методика оцінювання рівня зрілості системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна», яка передбачає систематичний аналіз існуючих ризик-процесів за п'ятьма ключовими критеріями: ідентифікація ризиків, оцінювання, реагування, моніторинг та інтеграція у стратегічне планування. Кожен критерій оцінюється за рівнем формалізації, системності та адаптивності процесів, що дозволяє визначити ступінь розвитку управлінської системи від початкового до оптимізованого рівня.

Ця методика дозволяє не лише кількісно оцінити поточний стан системи управління ризиками, але й ідентифікувати конкретні напрямки для її вдосконалення. Для ТОВ «ЮСК Україна» результати свідчать про наявність стабільного, проте частково реактивного підходу до ризик-менеджменту, що потребує посилення локальної адаптації процедур та інтеграції превентивних механізмів управління ризиками для підвищення захисту в умовах економічної турбулентності.

У проведеному дослідженні рівня зрілості системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» експертами виступали особи, які володіють достатнім обсягом інформації про внутрішні процеси та практики ризик-менеджменту компанії. Для оцінки практики управління ризиками були залучені регіональні менеджери та керуючі магазинами, які надали експертну інформацію щодо ефективності процедур і швидкості реагування на локальні загрози та нестандартні ситуації. Внутрішні аудитори та фахівці з контролю якості оцінювали формалізацію процесів, відповідність корпоративним стандартам і прозорість процедур. Для підвищення об'єктивності оцінки також були залучені незалежні консультанти з ризик-менеджменту, які враховували досвід інших рітейл-компаній та сучасні стандарти управління ризиками. Проведене дослідження здійснювалося експертним методом на основі опитування ключових менеджерів та аналізу внутрішніх нормативних документів, що дозволило сформувати комплексну та багаторівневу оцінку стану системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» та визначити рівень її зрілості на 2024 рік. Ступінь узгодженості думок експертів було кількісно оцінено за допомогою коефіцієнта конкордації, який відобразив значення - 0,82, що свідчить про високий рівень погодженості оцінок між учасниками опитування та підтверджує надійність і валідність отриманих результатів дослідження.

Аналіз системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» на основі даних про організаційну структуру, фінансові показники та внутрішні регламенти компанії свідчить про високий рівень зрілості системи. Процес ідентифікації ризиків у компанії добре формалізований і включає систематичний моніторинг ключових операційних, фінансових та маркетингових процесів. Центральний офіс використовує корпоративні стандарти JYSK International, внутрішню звітність магазинів та регулярні контролю, а також частково застосовуються інструменти раннього виявлення локальних ризиків, що підвищує оперативність реагування на нестандартні ситуації.

Оцінювання ризиків здійснюється комплексно, поєднуються кількісні та якісні методи, включаючи аналіз фінансових коефіцієнтів, КРІ магазинів та інтегральний індекс фінансового ризику. Для оцінки враховуються потенційні сценарії розвитку подій, що дозволяє прогнозувати вплив різних ризикових факторів на діяльність компанії. Реагування на ризики здійснюється системно як на рівні центрального офісу, так і регіональних менеджерів, включаючи превентивні заходи, коригування планів продажів, оптимізацію запасів та управління бюджетом. Частково використовується централізована система оповіщення про критичні ризики, що підвищує швидкість і ефективність управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Моніторинг ризиків організований на основі регулярної фінансової та операційної звітності, КРІ магазинів, внутрішнього аудиту та частково автоматизованих систем контролю критичних показників. Інтеграція управління ризиками у стратегічне планування здійснюється системно, ризикові фактори фінансового, операційного та маркетингового характеру враховуються при прийнятті рішень щодо розвитку мережі та формування бюджету, що дозволяє поєднувати стратегічне та операційне управління.

Система управління ризиками є систематизованою та проактивною, із високим ступенем формалізації процесів, частковою автоматизацією моніторингу та інтеграцією у стратегічне планування. Основними напрямками для подальшого підвищення рівня зрілості до найвищого залишаються повна автоматизація оцінки та моніторингу ризиків, створення централізованої бази ризиків із системою раннього попередження та повна локальна адаптація процедур на всіх рівнях організації.

Для оцінки рівня зрілості системи управління ризиками застосовано структурований інструмент збору інформації у вигляді листка опитування експертів (додаток Г).

Табл. 2.8 демонструє результати експертної оцінки рівня зрілості системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна».

Таблиця 2.8

**Результати оцінки рівня зрілості системи управління ризиками
ТОВ «ЮСК Україна»**

Блок оцінки	Питання	Оцінка (1–5)	Середня оцінка по блоку	Вага блоку
1. Ідентифікація ризиків	Формалізація процедур збору інформації про ризики	4	3,75	0,25
	Класифікація ризиків за категоріями	4		
	Централізована база ризиків	3		
	Залучення співробітників до ідентифікації	4		
2. Оцінювання ризиків	Використання кількісних методів оцінки ризиків	4	3,67	0,25
	Регулярне оновлення оцінок ризиків	4		
	Пріоритизація ризиків	3		
3. Реагування на ризики	Наявність стандартних процедур реагування	4	3,67	0,20
	Превентивні заходи	4		
	Ефективність реагування на кризові ситуації	3		
4. Моніторинг ризиків	Регулярний контроль ключових показників	4	3,67	0,15
	Система звітності для керівництва	3		
	Використання автоматизованих інструментів	4		
5. Інтеграція у стратегічне планування	Врахування ризиків у стратегії компанії	4	3,67	0,15
	Зв'язок між оцінкою ризиків і бюджетуванням	4		
	Наявність сценарного планування	3		

Наведені дані відображають ступінь формалізації, інтеграції та ефективності ключових процесів управління ризиками на різних рівнях організації, включаючи ідентифікацію, оцінювання, реагування, моніторинг та інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне планування. Середні оцінки по блоках дозволяють визначити сильні та слабкі сторони системи та сформувати комплексну характеристику її зрілості.

Розрахунок інтегрованого показника (ІП) (зважене середнє) має такий вигляд:

$$\text{ІП} = (3,75 \cdot 0,25) + (3,67 \cdot 0,25) + (3,67 \cdot 0,20) + (3,67 \cdot 0,15) + (3,67 \cdot 0,15) \approx 3,70$$

Застосування зваженого підходу дозволяє врахувати пріоритетність ключових процесів управління ризиками для загальної ефективності системи. Отриманий інтегрований показник 3,70 з 5 свідчить про високий рівень

зрілості, що відповідає формалізації більшості процесів, належному рівню моніторингу та оцінки ризиків, а також інтеграції у стратегічне планування. Незважаючи на це, залишаються резерви для вдосконалення, зокрема у сфері превентивного реагування та автоматизації процесів раннього попередження ризиків.

Отримане значення інтегрованого показника свідчить, що система управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» перебуває на рівні вище середнього та відповідає стану сформованої системи зі елементами проактивного ризик-менеджменту. Найвищі результати отримано за блоком «Ідентифікація ризиків» (3,75), що підтверджує наявність достатньо формалізованих процедур виявлення ризикових факторів і залучення працівників до цього процесу. Водночас дещо нижчі оцінки за блоками «Реагування», «Моніторинг» та «Інтеграція у стратегічне планування» вказують на потребу посилення превентивної складової, підвищення рівня автоматизації контролю та глибшого врахування ризиків у стратегічних рішеннях і бюджетному плануванні.

Узагальнюючи результати аналізу організаційної структури, фінансових показників та експертної оцінки зрілості, можна стверджувати, що система управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» є достатньо розвиненою й здатною забезпечувати належний рівень стійкості операційної діяльності в умовах зовнішньої та внутрішньої турбулентності. Водночас існує потреба у подальшому вдосконаленні механізмів координації ризик-процесів, посиленні автоматизації моніторингу, створенні централізованої бази ризиків і впровадженні системи раннього попередження. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити адаптивність та проактивність ризик-менеджменту, забезпечивши більш ефективний захист ТОВ «ЮСК Україна» від несприятливих впливів та зміцнивши його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Тому у третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрями удосконалення системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮСК УКРАЇНА»

3.1 Підвищення ефективності реагування на ризики та розвиток превентивних механізмів у ТОВ «ЮСК Україна»

У межах підвищення ефективності реагування на ризики та розвитку превентивних механізмів доцільним є удосконалення підходів, спрямованих на забезпечення своєчасності, узгодженості та результативності управлінських дій ТОВ «ЮСК Україна». Насамперед обґрунтованою є розробка детальних планів реагування на кризові ситуації, що передбачає формування чітких алгоритмів дій для різних сценаріїв розвитку подій, визначення відповідальних осіб, каналів комунікації та ресурсів, необхідних для оперативної ліквідації негативних наслідків. Наявність таких планів дає змогу мінімізувати імпровізацію під час кризових проявів, забезпечує швидкість реагування та підвищує узгодженість дій між функціональними підрозділами.

У практичному вимірі доцільно запропонувати для ТОВ «ЮСК Україна» розроблення комплексних планів реагування на кризові ситуації, які міститимуть покрокові інструкції для кожного типу потенційних подій, визначатимуть конкретних відповідальних осіб та канали внутрішньої і зовнішньої комунікації. Доцільним є також деталізування ресурсного забезпечення таких планів - включно з матеріальними, технічними та кадровими ресурсами, що дозволить забезпечити швидке та скоординоване реагування. Запровадження таких документів створить основу для оперативної дії в умовах невизначеності, зменшить ризики дезорганізації

процесів та сприятиме підвищенню узгодженості управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Методичний підхід до розроблення комплексних планів реагування на кризові ситуації в ТОВ «ЮСК Україна» може базуватися на поетапній структуризації процесу, що забезпечує системність, узгодженість та практичну застосовність отриманих результатів.

На першому етапі доцільно провести ідентифікацію потенційних кризових сценаріїв шляхом аналізу історичних даних, експертних оцінок та моделювання можливих відхилень у ключових бізнес-процесах. Це дозволяє визначити перелік подій, які можуть спричинити суттєві порушення операційної діяльності.

Другий етап передбачає опис логіки розвитку кожної потенційної ситуації з виділенням критичних точок, у яких необхідні оперативні управлінські рішення. На основі цього формується структура покрокових інструкцій, яка містить чітку послідовність дій, визначає відповідальних осіб, часові рамки виконання та процедури комунікації. Особливу увагу доцільно приділяти встановленню альтернативних варіантів реагування, що забезпечить гнучкість системи в умовах непередбачених змін.

На третьому етапі виконується розрахунок та деталізація ресурсного забезпечення. Це включає визначення матеріальних і технічних ресурсів, каналів зв'язку, резервних інфраструктурних компонентів, а також кадрових ресурсів, необхідних для реалізації планів. Такий підхід забезпечує реалістичність та здійсненність планів реагування.

Четвертий етап полягає у верифікації та тестуванні планів. Проведення навчальних тренінгів, симуляцій та рольових сценаріїв дозволяє перевірити їхню практичну ефективність, виявити недоліки та вдосконалити алгоритми дій. За результатами тестування здійснюється коригування планів та актуалізація процедур.

Завершальним етапом є впровадження розроблених планів у систему корпоративного управління та встановлення процедур їх регулярного

перегляду відповідно до змін зовнішнього середовища, стратегічних пріоритетів і структури бізнес-процесів. Такий методичний підхід забезпечує формування адаптивної, структурованої та проактивної системи реагування на кризові ситуації, що сприяє підвищенню рівня стійкості організації.

Запропонована табл. 3.1 відображає структурований методичний підхід до розроблення комплексних планів реагування на кризові ситуації, що забезпечує логічну послідовність дій і дає змогу адаптувати процес до специфіки діяльності ТОВ «ЮСК Україна» [19, 37, 42, 48].

Таблиця 3.1

Методичний підхід до розробки комплексних планів реагування на кризові ситуації в ТОВ «ЮСК Україна»

Етап методики	Зміст етапу	Очікуваний результат	Практичні інструменти
1. Ідентифікація кризових сценаріїв	Аналіз внутрішніх процесів, історичних інцидентів, зовнішніх загроз; експертні інтерв'ю; моделювання можливих відхилень	Перелік потенційних кризових подій, які можуть вплинути на операційну діяльність	SWOT-аналіз, аналіз чутливості, методи експертних оцінок
2. Опис логіки розвитку кризових ситуацій	Визначення послідовності подій, критичних точок, можливих наслідків	Структурована карта сценарію з виділеними зонами ризику	Аналіз причин та наслідків, побудова логічних дерев подій
3. Формування покрокових інструкцій реагування	Розроблення алгоритмів дій, встановлення відповідальних осіб, часових меж, комунікаційних процедур	Комплект інструкцій реагування для кожного кризового сценарію	Регламенти, матриці відповідальності, сценарні карти
4. Деталізація ресурсного забезпечення	Визначення матеріальних, технічних та кадрових ресурсів; резервних інструментів і каналів комунікації	Реалістичний план із чітко визначеними ресурсами, необхідними для виконання заходів	План безперервності діяльності, карти ресурсів, аудит інфраструктури
5. Тестування та верифікація планів	Проведення симуляцій, тренінгів та моделювання кризових ситуацій	Перевірені та скориговані плани, адаптовані до реальних умов	Стрес-тести, навчальні сценарії, рольові тренінги
6. Впровадження та оновлення	Формалізація планів у корпоративних документах, періодичний перегляд	Актуалізована система кризового реагування, інтегрована у діяльність компанії	Регламенти, внутрішній аудит, періодичні ревізії планів

Важливим напрямом удосконалення виступає посилення превентивних заходів, зокрема впровадження оновлених протоколів безпеки, систематичних перевірок якості, тестування технічних та операційних систем. Застосування превентивних інструментів дозволяє своєчасно виявляти потенційні відхилення та збої, знижує ймовірність настання критичних подій і водночас підвищує загальний рівень операційної стійкості організації. Формалізовані превентивні процедури також сприяють підвищенню прозорості бізнес-процесів і полегшують їхній аудит.

Методичний підхід до посилення превентивних заходів може ґрунтуватися на системній інтеграції процедур контролю, тестування та стандартизації у ключові бізнес-процеси організації. На першому етапі необхідним є проведення комплексної діагностики існуючих превентивних механізмів, що включає аналіз чинних протоколів безпеки, процедур контролю якості, технічних регламентів та результатів попередніх аудитів. Це дає можливість виявити прогалини, дублювання функцій та недостатньо формалізовані процеси, які потребують удосконалення.

Другий етап передбачає розроблення або оновлення протоколів безпеки та процедур контролю з урахуванням специфіки діяльності організації, вимог нормативно-правових актів та сучасних стандартів управління ризиками. Доцільним є встановлення чітких критеріїв і параметрів перевірок, періодичності їх проведення, відповідальних посадових осіб та механізмів документування результатів. Така формалізація забезпечує уніфікованість підходів та підвищує достовірність отриманих даних.

На третьому етапі відбувається інтеграція систематичних перевірок якості та тестування технічних і операційних систем. Це включає планове тестування працездатності обладнання, IT-інфраструктури, програмних комплексів, а також контроль відповідності процесів установленим стандартам. Результати тестування мають фіксуватися у спеціальних протоколах для подальшого аналізу тенденцій та визначення потенційних зон ризику.

Четвертий етап полягає у впровадженні механізмів моніторингу превентивних процедур. Регулярне відстеження ключових показників дозволяє оперативно реагувати на відхилення, а також забезпечує об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень. Важливо доповнювати моніторинг внутрішнім аудитом, який періодично оцінюватиме якість виконання превентивних заходів та їх відповідність вимогам.

Завершальний етап передбачає організацію циклічного перегляду та оновлення превентивних процедур на основі результатів моніторингу, аудиту, аналізу інцидентів та змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє забезпечити адаптивність превентивної системи, її актуальність і відповідність динамічним умовам функціонування підприємства. Такий методичний підхід сприяє створенню надійної та проактивної системи запобігання ризикам, що підвищує стійкість компанії до операційних збоїв і непередбачуваних подій.

Табл. 3.2 узагальнює запропонований методичний підхід до розробки превентивних заходів у системі управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна».

Важливою умовою ефективного реагування на ризики є розвиток системи навчання персоналу, орієнтованої на формування компетентностей у сфері ризик-менеджменту та кризових дій. Регулярне навчання, тренінги, симуляції та практичні вправи забезпечують підвищення готовності працівників до роботи в умовах невизначеності, сприяють кращому розумінню встановлених процедур та зменшують імовірність помилок через людський фактор. Розвиток організаційної культури, зорієнтованої на усвідомлене ставлення до ризиків, є ключовою передумовою формування проактивної моделі поведінки персоналу та підвищення загального рівня зрілості системи управління ризиками.

Методичний підхід до розвитку системи навчання персоналу у сфері управління ризиками може бути побудований на комплексному та поетапному формуванні компетентностей, з акцентом на практичну орієнтованість, системність та безперервність навчального процесу [4, 14, 20, 45].

Таблиця 3.2

**Методичний підхід до розробки превентивних заходів у системі
управління ризиками організації ТОВ «ЮСК Україна»**

Етап підходу	Зміст етапу	Інструменти та процедури	Очікувані результати
1. Комплексна діагностика превентивних механізмів	Оцінювання чинних протоколів безпеки, регламентів контролю якості, технічних норм, внутрішніх аудитів та процедур тестування. Виявлення прогалин, дублювання, слабких місць та неформалізованих процесів.	Аналіз документації; аудит відповідності; SWOT для превентивних процесів; аналіз інцидентів; порівняння зі стандартами ISO 31000, ISO 9001.	Формування об'єктивної картини поточного стану превентивної системи; ідентифікація напрямів удосконалення; уточнення перелік критичних зон ризику.
2. Розроблення та оновлення протоколів безпеки і процедур контролю	Адаптація та модернізація превентивних процедур з урахуванням специфіки діяльності, нормативних вимог і принципів сучасного ризик-менеджменту.	Формалізація параметрів контролю; розроблення оновлених регламентів; встановлення періодичності перевірок; визначення відповідальних; розроблення шаблонів протоколів та інструкцій.	Уніфікація процедур; підвищення прозорості та відтворюваності процесів; зменшення людського фактору; відповідність міжнародним стандартам.
3. Інтеграція систематичних перевірок і тестування систем	Планове тестування технічних, інформаційних та операційних елементів діяльності. Забезпечення стабільної працездатності та відповідності встановленим стандартам.	Тестування обладнання; перевірка ІТ-систем; контроль операційних процесів; фіксація результатів у протоколах; аналіз відхилень.	Зменшення ймовірності технічних і операційних збоїв; формування бази даних щодо стабільності функціонування систем; виявлення потенційних аномалій до їх переростання у критичні інциденти.
4. Впровадження системи моніторингу превентивних процедур	Постійний контроль ефективності превентивних заходів на основі ключових показників та регулярного внутрішнього аудиту.	Моніторинг KPI (частота відхилень, час реагування, показники технічної надійності); внутрішній аудит; автоматизовані системи контролю; періодична звітність.	Підвищення оперативності управлінських рішень; своєчасне реагування на відхилення; підвищення відповідальності виконавців; удосконалення культури ризик-менеджменту.
5. Циклічний перегляд і вдосконалення превентивних процедур	Регулярне оновлення протоколів із урахуванням результатів моніторингу, аудиту, нових ризиків, змін у законодавстві та вимог ринку.	Періодичний перегляд документації; аналіз інцидентів; оновлення стандартів; впровадження коригувальних дій; стратегічні сесії з удосконалення ризик-менеджменту.	Адаптивність та актуальність превентивної системи; створення проактивного механізму реагування; підвищення загальної операційної стійкості та готовності до кризових умов.

На першому етапі доцільно здійснити оцінювання поточного рівня обізнаності працівників щодо ризик-менеджменту, процедур реагування та кризових дій. Для цього застосовуються опитування, інтерв'ю, аналіз інцидентів та оцінка виконання попередніх тренувань. Результати дозволяють визначити ключові прогалини у знаннях та навичках, а також сформувати цільові групи навчання залежно від їх функціональних обов'язків.

Другий етап передбачає розроблення навчальних програм, адаптованих до потреб різних категорій персоналу. У програми доцільно включати теоретичні модулі з основ ризик-менеджменту, нормативних вимог, принципів кризового реагування, а також практичні компоненти: сценарні вправи, аналіз кейсів, симуляції та ситуаційне моделювання. Важливо передбачити модульні формати навчання, що забезпечують гнучкість і можливість регулярного оновлення змісту відповідно до змін у системі управління ризиками.

Третій етап полягає у впровадженні регулярних тренінгів і симуляцій кризових ситуацій, що дозволяє персоналу відпрацьовувати алгоритми дій у реалістичних умовах. Такі тренування підвищують здатність працівників швидко орієнтуватися в умовах стресу, зменшують імовірність помилок та сприяють зміцненню командної взаємодії. Окрему увагу доцільно приділити міжфункціональним тренуванням, що забезпечують узгодженість дій різних підрозділів.

Наступним етапом є впровадження системи оцінювання ефективності навчання. Вона може включати тестування, оцінку результатів симуляцій, аналіз швидкості та точності виконання процедур, а також зворотний зв'язок від учасників. Це дозволяє виявляти недоліки, вдосконалювати навчальні програми та адаптувати їх до реальних потреб організації.

Завершальний етап включає формування культури безперервного розвитку компетентностей у сфері ризик-менеджменту. Це передбачає регулярне оновлення навчальних матеріалів, поширення інформаційних бюлетенів, проведення внутрішніх семінарів, обговорень інцидентів і кращих

практик. Такі заходи сприяють зміцненню усвідомленого ставлення до ризиків та формують проактивну поведінкову модель персоналу, яка є ключовою умовою підвищення стійкості організації до ризикових впливів.

Табл. 3.3 системно деталізує методичний підхід до розвитку системи навчання персоналу у сфері управління ризиками.

Таблиця 3.3

Методичний підхід до розвитку системи навчання персоналу у сфері управління ризиками організації

Етап підходу	Зміст етапу	Методи та інструменти реалізації	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Діагностика рівня обізнаності та компетентностей персоналу	Визначення поточного рівня знань, навичок та поведінкових установок працівників щодо ризик-менеджменту та кризових дій; виявлення прогалин та потреб у навчанні різних категорій персоналу.	Опитування, структуровані інтерв'ю, аналіз інцидентів і звітів, оцінка якості виконання попередніх тренувань, методика 360°, аналіз відповідності ролям.	Формування профілю компетентностей; визначення цільових груп навчання; підвищення точності планування навчальних програм; зменшення інформаційних прогалин.
2. Розроблення диференційованих навчальних програм	Створення навчальних модулів, адаптованих до функцій, посадових рівнів та зон відповідальності працівників; поєднання теорії і практики.	Теоретичні модулі, кейс-метод, сценарне моделювання, симуляції, ситуаційні вправи, модульні та адаптивні програми, включення актуальних стандартів і нормативів.	Підвищення релевантності навчання; зміцнення практичних навичок; формування уніфікованого розуміння процедур реагування; забезпечення гнучкості навчального процесу.
3. Проведення регулярних тренінгів, симуляцій та командних вправ	Відпрацювання алгоритмів реагування в умовах, максимально наближених до реальних кризових ситуацій; розвиток стресостійкості та командної взаємодії.	Тренінги, ролеві ігри, міжфункціональні симуляції, стрес-тести, навчальні командні місії, цифрові симуляційні платформи.	Підвищення швидкості та точності реагування; зниження впливу людського фактору; підвищення узгодженості дій підрозділів; покращення оперативної комунікації.
4. Система оцінювання ефективності навчання	Вимірювання якості засвоєння знань, практичних навичок та поведінкових змін; оцінювання відповідності навчання потребам організації та ризиковому профілю.	Тестування, оцінка результатів симуляцій, аналіз KPI (час реакції, точність процедур), анкетування зворотного зв'язку, аудит навчального процесу.	Об'єктивне визначення ефективності навчальних заходів; своєчасне виявлення недоліків; можливість коригування програм; підвищення відповідності навчання реальним викликам.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
5. Формування культури безперервного розвитку компетентностей	Підтримка постійного інтересу персоналу до питань ризик-менеджменту; створення середовища, орієнтованого на навчання, обмін досвідом і проактивну поведінку.	Внутрішні семінари, обговорення інцидентів, розсилки і бюлетені, база знань, спільноти практиків, регулярне оновлення матеріалів, впровадження наставництва.	Формування проактивної поведінки; підвищення організаційної стійкості; розвиток корпоративної культури ризик-орієнтованого типу; зниження операційних ризиків у довгостроковій перспективі.

Табл. 3.4 узагальнює результати економічного обґрунтування запропонованих методичних підходів щодо удосконалення системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна». Проведена оцінка дозволяє визначити доцільність впроваджених заходів, порівняти їх економічну ефективність і встановити пріоритети інвестування у розвиток ризик-менеджменту.

Аналіз отриманих результатів свідчить про суттєвий економічний ефект від упровадження трьох методичних підходів удосконалення системи управління ризиками. У межах першого підходу, що стосується розроблення комплексних планів реагування, ключові вигоди формуються за рахунок скорочення часу реагування на інциденти на 35–40 %, зменшення прямих збитків від кризових подій на 20–25 %, а також уникнення одного великого інциденту раз на чотири роки.

Другий підхід, який передбачає посилення превентивних механізмів, формує економічний ефект завдяки зниженню технічних і операційних збоїв на 30–35 %, зменшенню браку поставок та помилок складу на 20 %, а також скороченню частоти простоїв на 40 %.

Третій підхід, орієнтований на розвиток системи навчання персоналу, забезпечує зниження людських помилок на 20–25 %, скорочення часу реагування команд на 15–20 % та зменшення інцидентів, пов'язаних із порушенням процедур, до 30 %.

Таблиця 3.4

**Економічний ефект від впровадження методичних підходів щодо
удосконалення системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна»**

Методичний підхід	Основний зміст заходів	Витрати на впровадження, млн грн	Очікуваний річний економічний ефект, млн грн	Ключові джерела ефекту	Рентабельність інвестицій, %	Орієнтовний строк окупності, місяців
1. Комплексні плани реагування на кризові ситуації	розробка планів реагування, алгоритмів; тестування та симуляції; інтеграція в регламенти	0,85	2,75	скорочення часу реагування; зменшення збитків від інцидентів на 20–25%	323	4
2. Посилення превентивних механізмів	оновлення протоколів; системні технічні перевірки; автоматизація моніторингу; аудит	1,25	3,75	зниження технічних та операційних збоїв на 30–35%; запобігання простоям	300	5
3. Розвиток системи навчання персоналу	програми навчання; тренінги; симуляції; оцінювання компетентностей	0,85	2,25	зменшення людських помилок на 20–25%; підвищення точності операцій	264	4,5

Розрахунок економічного ефекту (ЕЕ) у межах удосконалення системи управління ризиками визначається за загальною формулою 3.1:

$$EE = B \times k, \quad (3.1)$$

де

B – базовий обсяг потенційних або фактичних річних збитків, млн грн;

k – інтегральний коефіцієнт зниження ризикових втрат у результаті впровадження заходів.

Рентабельність інвестицій (ROI) визначається як співвідношення річного економічного ефекту до витрат на впровадження відповідних заходів, формула 3.2:

$$ROI = \frac{EE}{C} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де

EE – річний економічний ефект від реалізації підходу, млн грн;

C – обсяг інвестицій у впровадження, млн грн.

Строк окупності визначався за формулою 3.3:

$$T = \frac{C}{EE}, \quad (3.3)$$

де

T – строк окупності, років;

C – обсяг інвестицій у впровадження, млн грн;

EE – річний економічний ефект, млн грн.

Узагальнюючи наведені результати у табл. 3.4, можна констатувати, що всі три методичні підходи характеризуються високим рівнем економічної ефективності, а сукупний потенціал економії становить понад 8,7 млн грн на рік. Це свідчить про доцільність комплексного впровадження розглянутих заходів, оскільки вони взаємно підсилюють один одного, формуючи стійку та економічно обґрунтовану систему управління ризиками в ТОВ «ЮСК Україна».

Для ефективного функціонування системи управління ризиками критично важливим є не лише впровадження формалізованих процедур і

превентивних механізмів, але й створення відповідної організаційної культури та розвиток професійних компетентностей персоналу. Формування культури ризик-орієнтованого управління передбачає усвідомлене ставлення співробітників до потенційних загроз, проактивну поведінку у запобіганні ризиковим ситуаціям та відповідальне виконання встановлених процедур. Підвищення компетентностей персоналу у сфері ризик-менеджменту забезпечує здатність працівників швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати стабільність операційної діяльності організації. У сукупності ці аспекти сприяють формуванню інтегрованої системи, де культура та знання персоналу виступають ключовими чинниками підвищення стійкості компанії до ризикових впливів і розвитку проактивного підходу до управління ризиками. Тому наступним завданням кваліфікаційного дослідження є розробка напрямів формування культури ризик-орієнтованого управління в ТОВ «ЮСК Україна».

3.2 Формування культури ризик-орієнтованого управління в ТОВ «ЮСК Україна»

Удосконалення системи управління ризиками організації неможливе без належного розвитку людського потенціалу та формування сприятливого організаційного середовища, у якому питання ризиків інтегруються у повсякденну діяльність персоналу. З огляду на те, що значна частина ризикових подій у компаніях роздрібної торгівлі спричинена саме людським фактором – помилками, недотриманням процедур, недостатнім рівнем комунікацій або несвоєчасним виявленням загроз – критичної важливості набуває формування культури ризик-орієнтованої поведінки. Така культура виступає фундаментом проактивного ризик-менеджменту та є необхідною

умовою підвищення зрілості системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна».

Розвиток ризик-орієнтованої культури передбачає не лише навчання персоналу, а й зміни у принципах взаємодії, обміні інформацією, управлінських підходах та мотиваційних механізмах. Саме тому у межах даного дослідження сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на посилення ролі персоналу у процесах виявлення, оцінювання й реагування на ризики. Запропоновані заходи охоплюють удосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток професійних компетентностей, стимулювання ініціативності та забезпечення відповідності корпоративним стандартам ЮСК, що дозволяє забезпечити системний та практикоорієнтований характер трансформацій.

Формування культури ризик-орієнтованого управління в ТОВ «ЮСК Україна» потребує системного підходу, що поєднує розвиток компетентностей персоналу, удосконалення внутрішніх комунікацій та створення умов для проактивного виявлення й попередження ризиків. Одним із ключових напрямів є впровадження комунікаційних програм щодо ризиків, які забезпечують регулярне інформування співробітників про актуальні загрози, зміни у процедурах, результати аналізу інцидентів та кращі практики реагування. Такі програми мають ґрунтуватися на принципах доступності, регулярності та двостороннього зв'язку, що формує спільне розуміння ризикового профілю організації.

Розроблення ефективної комунікаційної програми щодо ризиків передбачає поєднання принципів системності, стратегічної узгодженості та операційної практичності. Методика ґрунтується на послідовній реалізації таких етапів [12, 38, 47, 49, 50].

По-перше, необхідним є проведення діагностики комунікаційного середовища організації, що включає визначення ключових цільових груп, аналіз каналів інформаційного обміну, рівня обізнаності працівників про ризики та бар'єрів у комунікаціях. Результати діагностики дають змогу

сформувати інформаційні потреби персоналу та оцінити наявний рівень зрілості комунікаційних процедур.

По-друге, на підставі даних аналізу здійснюється формування цілей програми, які мають бути узгоджені зі стратегічними пріоритетами організації та її політикою управління ризиками. Цілі повинні охоплювати як інформування працівників про актуальні ризики та зміни в регламентах, так і розвиток їх здатності до проактивної взаємодії та повідомлення про інциденти.

По-третє, визначаються змістові акценти комунікацій, тобто перелік тем, що підлягають регулярному висвітленню: результати ідентифікації та оцінювання ризиків, аналіз причин інцидентів, впроваджені контрольні заходи, кращі практики реагування, вимоги корпоративних стандартів JYSK International тощо. На цьому етапі також формується частота оновлення інформації відповідно до особливостей операційного циклу компанії.

По-четверте, здійснюється проєктування комунікаційної інфраструктури, яке включає вибір та комбінування каналів передачі інформації (корпоративний портал, електронні розсилки, регулярні зустрічі, інструктажі, мобільні застосунки, інформаційні стенди тощо). Важливим є забезпечення інтерактивності каналів, що дозволяє налагодити двосторонню комунікацію та зворотний зв'язок.

По-п'яте, формується система відповідальності за реалізацію програми, зокрема визначаються ролі підрозділів, порядок підготовки інформаційних матеріалів, механізми погодження та контролю якості комунікацій. Також встановлюються метрики й індикатори ефективності, що дозволяють оцінювати рівень залученості персоналу та інформаційне охоплення.

Завершальним етапом є апробація та періодичний перегляд програми. Пробне впровадження дає змогу ідентифікувати слабкі місця, адаптувати частоту подання інформації, удосконалити інструменти комунікації та забезпечити їхню відповідність умовам діяльності ТОВ «ЮСК Україна».

Для забезпечення системності та практичної реалізації комунікаційного напрямку доцільним є формування чітко структурованої програми, що визначає

зміст, форми, інструменти та механізми взаємодії у сфері інформування про ризики. Така програма слугує методичним орієнтиром для всіх підрозділів та забезпечує узгодженість процесів управління ризиками з корпоративними вимогами JYSK. У табл. 3.5 узагальнено рекомендовану структуру комунікаційної програми щодо ризиків, яка охоплює ключові елементи її планування, впровадження та оцінювання ефективності [8, 15, 28, 32, 39].

Таблиця 3.5

**Структура комунікаційної програми щодо ризиків
ТОВ «ЮСК Україна»**

Елемент структури	Змістове наповнення
1	2
1. Загальні положення	Мета програми: забезпечення системного інформування працівників про ризики та зміцнення ризик-орієнтованої культури. Завдання: підвищення обізнаності, формування навичок реагування, актуалізація процедур. Принципи: регулярність, двосторонність, доступність, актуальність, узгодженість зі стандартами JYSK International. Нормативна база: політика управління ризиками, внутрішні регламенти, стандарти Групи.
2. Опис цільових груп комунікацій	Ідентифікація груп персоналу: операційний персонал, керівники магазинів, менеджери підрозділів, топменеджмент. Визначення інформаційних потреб кожної групи. Диференціація рівня деталізації: базовий, поглиблений, стратегічний. Встановлення комунікаційних пріоритетів залежно від ролі в системі ризик-менеджменту.
3. Зміст інформаційних повідомлень	Тематичні блоки: актуальні ризики, зміни у регламентах, результати інцидент-аналізу, кращі практики реагування, дані аудиту, корпоративні стандарти JYSK. Періодичність: щомісячні огляди, квартальні звіти, термінові оперативні повідомлення. Формат: текстові огляди, інфографіка, короткі інструкції, відеозвернення, чек-листи. Мінімальні обов'язкові матеріали: звіт про інциденти, огляд контрольних заходів, інформація про зміни в політиках.
4. Канали комунікації	Електронні канали: корпоративний портал, e-mail-розсилки, мобільні застосунки, система внутрішніх повідомлень. Усні та офлайн-канали: наради, брифінги, інструктажі, стенди у магазинах. Інтерактивні інструменти: онлайн-форми для зворотного зв'язку, чат-боти, анонімні канали повідомлень. Вимоги до каналів: доступність, швидкість оновлення, захист інформації, зручність використання.

Продовження табл. 3.5

1	2
5. Ролі та відповідальність	Відділ ризик-менеджменту: підготовка аналітичних матеріалів, контроль якості інформації, координація комунікацій. HR-підрозділ: адаптація матеріалів для навчання, організація інструктажів, моніторинг залученості. Керівники магазинів: доведення інформації до персоналу, забезпечення виконання вимог. Топменеджмент: стратегічне лідерство, затвердження ключових повідомлень. Документообіг: порядок погодження, терміни, відповідальні за розсилки.
6. План-графік реалізації програми	Розклад комунікацій: щомісячні дайджести, квартальні стратегічні огляди, щотижневі інструктажі, щорічні звіти. Позапланові комунікації: у випадку інцидентів, змін у законодавстві або міжнародних вимогах. Чітко визначені строки підготовки та розповсюдження інформації. Календар інформаційних кампаній, наприклад «Тиждень безпеки».
7. Система оцінювання ефективності	Ключові індикатори: охоплення персоналу, кількість зворотних повідомлень, частка правильного виконання процедур, інтенсивність повідомлень про інциденти, рівень розуміння регламентів. Методи оцінювання: анкетування, аналіз активності в цифрових каналах, аудит комунікацій, опрацювання статистики інцидентів. Періодичність оцінювання: щокварталу, раз на пів року або під час внутрішнього аудиту. Механізм звітування: підготовка аналітичних звітів, подання їх менеджменту.
8. Механізм коригування програми	Підстави для оновлення: зміни у ризиковому профілі, виявлені недоліки комунікацій, нові вимоги JYSK, рекомендації аудиту. Процедури коригування: внесення змін до змістових блоків, перегляд каналів комунікацій, уточнення графіка. Відповідальність за коригування: відділ ризиків у співпраці з HR та керівництвом. Фіксація змін у внутрішніх регламентах та доведення оновленої інформації до всіх підрозділів.

Важливим аспектом удосконалення системи є навчання співробітників різних рівнів, яке має бути диференційованим залежно від функціональних обов'язків і ступеня залученості до процесів ризик-менеджменту. Для операційного персоналу доцільно проводити практичні тренінги, симуляції сценаріїв та короткі інструктивні сесії, тоді як для керівників середньої та вищої ланки - стратегічні воркшопи, спрямовані на оцінювання ризиків, прийняття рішень в умовах невизначеності та кризове управління. Системність і регулярність навчання забезпечують нарощування компетентностей та підвищення якості виконання процедур.

Організація ефективної системи навчання у сфері управління ризиками потребує структурованої моделі, яка забезпечує адаптацію змісту, форм та інтенсивності навчальних заходів до специфіки функціональних ролей працівників. Такий підхід дає змогу максимально підвищити практичну цінність навчання, забезпечити релевантність отриманих компетентностей та інтегрувати культуру ризик-орієнтованого управління в операційну діяльність.

Першим елементом організаційного підходу є класифікація персоналу за рівнями залученості до процесів ризик-менеджменту, що передбачає виокремлення трьох ключових груп: операційного персоналу, менеджерів середньої ланки та керівників стратегічного рівня. Така стратифікація дозволяє розробити навчальні програми, орієнтовані на компетентності, що є критичними для кожної групи.

Другим елементом є структура навчального процесу, що включає визначення форм навчання та періодичності їх проведення. Для операційного персоналу доцільним є домінування практичних форматів – симуляцій сценаріїв, тренінгів з відпрацювання алгоритмів дій, мікро-навчальних сесій, інструктажів перед зміною. Для менеджерів середньої ланки ефективними є кейс-методи, міжфункціональні тренінги, воркшопи зі стратегічної оцінки ризиків, а також моделювання кризових ситуацій. Керівники вищої ланки потребують навчання, спрямованого на опанування підходів до прийняття рішень у середовищі високої невизначеності, аналізу ризикових сценаріїв та формування політики управління ризиками.

Третім елементом є забезпечення циклічності та безперервності навчання, що включає щорічне оновлення програм відповідно до змін операційного середовища, аналіз інцидентів та результатів внутрішніх аудитів. Запровадження системи періодичної переатестації дозволяє оцінити рівень засвоєних компетентностей і визначити напрями подальшого вдосконалення.

Четвертий елемент передбачає вбудованість навчання в систему корпоративного управління, що забезпечується через використання стандартів JYSK International, узгодження навчальних модулів з внутрішніми політиками, регламентами та процедурами реагування. Такий підхід сприяє уніфікації управлінських практик та підвищує здатність персоналу діяти відповідно до міжнародних вимог.

Завершальним компонентом є моніторинг та оцінювання ефективності навчальних заходів, яке здійснюється за показниками точності виконання процедур, швидкості реагування, кількості інцидентів, пов'язаних із людським фактором, а також результатами посттренінгових оцінювань. Використання системи KPI для ризик-менеджменту дозволяє не лише виявляти прогалини, а й підвищувати результативність навчального процесу.

Таким чином, запропонований організаційний підхід забезпечує комплексність, системність і практичну спрямованість навчання, сприяючи формуванню компетентного персоналу, здатного діяти проактивно та ефективно управляти ризиками в умовах динамічного операційного середовища.

Для забезпечення ефективного розвитку компетентностей у сфері управління ризиками необхідним є застосування диференційованого підходу до навчання персоналу, який враховує специфіку функціональних обов'язків, рівень відповідальності та ступінь залученості співробітників до процесів ризик-менеджменту. Такий підхід дозволяє оптимізувати навчальні програми, поєднуючи практичні та стратегічні компоненти, а також забезпечує їх відповідність реальним потребам підрозділів. У табл. 3.6 узагальнено рекомендовану структуру організації навчання для різних категорій працівників ТОВ «ЮСК Україна», що слугує підґрунтям для формування ефективної системи підготовки персоналу в межах ризик-орієнтованої культури управління.

Таблиця 3.6

**Диференційований підхід до організації навчання персоналу у
сфері управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна»**

Рівень персоналу	Ключові компетентності	Форми навчання	Періодичність	Очікувані результати
Операційний персонал	Дотримання процедур; виявлення відхилень; базові навички реагування	Практичні тренінги; сценарні симуляції; інструктажі; мікросесії перед зміною	Щомісяця/перед введенням нових процедур	Зменшення людських помилок; швидке реагування; стабільність операцій
Менеджери середньої ланки	Оцінювання ризиків; координація дій; аналіз інцидентів	Кейс-методи; міжфункціональні тренінги; воркшопи з ризик-оцінки	Щоквартально	Підвищення якості управлінських рішень; ефективна взаємодія підрозділів
Керівники вищої ланки	Прийняття рішень в умовах невизначеності; стратегічне управління ризиками	Стратегічні воркшопи; моделювання кризових сценаріїв; огляд корпоративних стандартів	1–2 рази на рік	Підвищення стійкості компанії; формування політики ризик-менеджменту
Всі категорії персоналу	Культура ризик-орієнтованості; відкриті комунікації	Інформаційні бюлетені; внутрішні семінари; обговорення інцидентів	Постійно	Формування єдиної ризикової культури; проактивність

Створення заохочувальних механізмів для виявлення ризиків сприяє переходу від реактивної до проактивної моделі поведінки персоналу. Такі механізми можуть включати нефінансові стимули (публічне визнання, відзнаки, рейтинг активності) та фінансові інструменти (бонуси, премії за ініціативність). Запровадження системи винагород стимулює співробітників повідомляти про потенційні загрози на ранніх етапах, що значно знижує ймовірність переростання локальних відхилень у масштабні інциденти.

Запропонований механізм заохочення для виявлення ризиків у ТОВ «ЮСК Україна» ґрунтується на інтегрованому поєднанні фінансових та нефінансових стимулів, спрямованих на формування проактивної поведінки персоналу та розвиток культури ризик-орієнтованого управління. Система винагород передбачає кілька рівнів заохочень залежно від своєчасності

виявлення ризиків, їх значущості та масштабу потенційних наслідків попереджених інцидентів.

Нефінансові стимули реалізуються через публічне визнання досягнень співробітників, надання відзнак, включення результатів діяльності у внутрішні корпоративні рейтинги та звіти. Такі заходи підвищують мотивацію, зміцнюють соціальне схвалення та формують позитивний досвід поведінки, що підтримує проактивність персоналу.

Фінансові стимули включають бонуси, премії та матеріальні заохочення за своєчасне виявлення потенційних ризиків, участь у превентивних ініціативах або пропозиції щодо удосконалення процесів управління ризиками. Розрахунок винагород здійснюється на основі інтегрального показника цінності внеску співробітника, що враховує своєчасність повідомлення, критичність ризику та потенційну економію ресурсів організації.

Система заохочень передбачає регулярний моніторинг ефективності через ключові показники (KPI), серед яких кількість виявлених ризиків, частка проактивних повідомлень, вплив запобіжних дій на зменшення інцидентів, а також оцінка задоволеності персоналу. Систематичне зворотне відображення результатів стимулює повторну активність і зміцнює культуру відкритого обміну інформацією про ризики, що в цілому підвищує стійкість організації та знижує операційні втрати.

У комплексі запропоновані заходи формують взаємопов'язаний цикл виявлення ризиків, винагороди за ініціативність та зворотного зв'язку, що забезпечує стійку проактивну поведінку персоналу та інтеграцію превентивної культури у систему управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна».

Підвищення обізнаності персоналу щодо корпоративних стандартів JYSK є важливою умовою забезпечення узгодженості процесів управління ризиками із глобальними вимогами групи. Для цього необхідно адаптувати міжнародні інструкції, регламенти та стандарти до українських операційних умов, проводити регулярні огляди оновлених документів та інтегрувати

корпоративні вимоги у внутрішні методики. Такий підхід забезпечує єдине бачення критеріїв ризиків, процедур реагування та допустимих рівнів контролю в усій організації.

Процедура адаптації корпоративних стандартів JYSK до українських умов має розглядатися як цілісний і поетапний процес, спрямований на забезпечення відповідності глобальних вимог специфіці національного нормативного середовища та операційних реалій діяльності ТОВ «ЮСК Україна». Її реалізація починається з проведення первинного аудиту корпоративних документів, що передбачає ґрунтовний аналіз чинних міжнародних політик, регламентів, процедур і методичних матеріалів у сфері управління ризиками. На цьому етапі визначаються ключові положення, які потребують адаптації, а також сфери потенційної невідповідності українському законодавству, внутрішнім операційним процесам та галузевим практикам.

Подальший етап передбачає проведення нормативно-правової експертизи з метою встановлення коректності застосування міжнародних стандартів у межах національного регуляторного поля. У процесі порівняльного аналізу оцінюється відповідність вимог JYSK нормам трудового, фінансового, безпекового та іншого релевантного законодавства, визначаються необхідні уточнення та коригування, що забезпечують правомірність і практичну реалізованість процедур.

На основі отриманих висновків здійснюється методичне структурування корпоративних документів, яке охоплює переклад, контекстуалізацію та редагування матеріалів з урахуванням специфіки українських операційних процесів. Особлива увага приділяється уніфікації термінології в сфері ризик-менеджменту, чіткому формулюванню ролей і відповідальності, а також доповненню документів локальними прикладами типових ризикових ситуацій, що дозволяє підвищити їх прикладну цінність. На основі адаптованих матеріалів формується комплекс локальних документів, до якого включаються положення, інструкції, процедури, форми звітності, алгоритми дій та інші

регламентуючі матеріали, що забезпечують прозорість і відтворюваність управлінських процесів.

Після підготовки проекту документації проводиться експертне узгодження з керівництвом українського офісу та відповідними структурними підрозділами JYSK Group. Така верифікація дозволяє усунути потенційні розбіжності між глобальними та локальними підходами, уточнити зміст процедур і забезпечити їх узгодженість із системою управління ризиками всієї корпоративної групи. Подальша апробація матеріалів здійснюється шляхом пілотного впровадження у вибраних підрозділах. Результати практичного тестування дають можливість визначити бар'єри та недоліки адаптованих документів, оцінити їх ефективність і сформулювати пропозиції щодо необхідних коригувань.

Після внесення поправок документація інтегрується у діючу систему підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує її розуміння й правильне застосування в щоденній діяльності. Оновлені матеріали включаються до навчальних програм, електронних курсів та інструктивних пакетів для нових співробітників. Важливим елементом подальшої підтримки процесу адаптації є регулярний моніторинг змін у корпоративних стандартах JYSK і національному законодавстві. Встановлюються періодичні цикли перегляду документації, що забезпечують її актуальність та відповідність сучасним вимогам.

Завершальним елементом процедури є функціонування механізму зворотного зв'язку, що дозволяє працівникам повідомляти про труднощі у застосуванні стандартів, пропонувати уточнення чи вдосконалення. Отримані дані використовуються для подальшої оптимізації документів і процедур. Такий послідовний та методично обґрунтований підхід забезпечує не лише формальну імплементацію корпоративних вимог, але й їх ефективне використання у практичній діяльності, що сприяє підвищенню рівня керованості ризиками та загальної стійкості організації.

Формування культури відкритого повідомлення про інциденти є ключовою передумовою зниження впливу людського фактора та мінімізації операційних ризиків. Створення безпечного середовища, в якому працівники можуть без побоювань інформувати про помилки, небезпечні ситуації або процедурні порушення, сприяє накопиченню інформаційної бази для аналізу причин інцидентів та запобігання їх повторенню. Для цього важливо запровадити стандартизовані канали повідомлень, анонімні форми зворотного зв'язку та оперативну систему розгляду повідомлень із подальшим інформуванням персоналу про прийняті рішення.

Формування ефективної системи відкритого повідомлення про інциденти потребує впровадження комплексу організаційних, процедурних та культурних заходів, які забезпечують прозорість процесів, довіру працівників і своєчасність реагування на відхилення. Упровадження такої системи доцільно здійснювати поетапно, починаючи з розроблення чітких нормативно-методичних засад. Передусім необхідним є створення внутрішнього положення про порядок повідомлення про інциденти та потенційні ризикові ситуації, у якому визначаються понятійний апарат, класифікація інцидентів, перелік інформації, що підлягає фіксації, відповідальні підрозділи, строки подання повідомлень та регламент їх розгляду. Це дозволяє забезпечити однозначність трактування процедур та уникнути розбіжностей у практичному застосуванні.

Важливо забезпечити розбудову багатоканальної системи подання інформації, що включає електронні форми, внутрішній портал, гарячу лінію та спеціальні скриньки, розміщені у доступних для персоналу зонах. Такий підхід підвищує ймовірність швидкого інформування про інциденти та враховує різний рівень цифрової компетентності працівників. Суттєве значення має забезпечення можливості анонімного інформування, яке знижує бар'єри для подання повідомлень у ситуаціях, коли працівники побоюються репутаційних чи адміністративних наслідків. Одночасно необхідно чітко закріпити у

внутрішніх документах заборону на будь-які форми переслідування чи санкцій за подання інформації про інциденти, що формує базовий рівень довіри.

Подальшим кроком є створення компетентного підрозділу або визначення відповідальної робочої групи, яка здійснюватиме прийом, фільтрацію, аналіз і класифікацію отриманих повідомлень. Такий підрозділ має володіти достатніми повноваженнями для ініціювання службових перевірок, координації із суміжними структурними одиницями та контролю за впровадженням коригувальних заходів. Важливо забезпечити стандартизований алгоритм первинної оцінки повідомлень, що дає можливість оперативно виокремлювати критичні інциденти та спрямовувати їх для негайного реагування. Усі випадки мають фіксуватися у спеціалізованому реєстрі інцидентів, який використовується для подальшого аналізу тенденцій та системних причин.

Ефективність системи значною мірою залежить від швидкості та прозорості реагування. Необхідно запровадити чіткі строки розгляду повідомлень, визначити відповідальних осіб за кожний етап та забезпечити інформування працівників про результати перевірок і прийняті рішення. Така практика сприяє підвищенню рівня довіри до системи та демонструє її реальну дієвість. У випадках, коли інцидент не потребує додаткових перевірок, доцільно надавати оперативний зворотний зв'язок, що формує у працівників відчуття значущості їх участі.

Паралельно з організаційними заходами важливо проводити системну роботу зі зміни корпоративної культури. Доцільно інтегрувати тематику відкритого повідомлення про інциденти у навчальні програми, інструктажі, комунікаційні кампанії та регулярні зустрічі з персоналом. Працівникам необхідно пояснювати мету та значення системи, демонструвати приклади успішного усунення ризиків на основі отриманих повідомлень та підкреслювати цінність проактивної поведінки. У довгостроковій перспективі саме формування усвідомленого ставлення до ризиків забезпечує стійке функціонування механізму повідомлення.

Завершальним елементом впровадження є регулярна оцінка ефективності системи повідомлень на основі кількісних та якісних показників, таких як частота поданих повідомлень, швидкість реагування, частка повторних інцидентів, рівень задоволеності працівників. Результати аналізу використовуються для вдосконалення процедур, розширення каналів інформування та покращення комунікації з персоналом. Таким чином, впровадження системи відкритого повідомлення про інциденти формує підґрунтя для підвищення рівня операційної безпеки, покращує управлінську прозорість та сприяє формуванню ризик-орієнтованої культури в організації.

У комплексі ці заходи забезпечують формування стійкої ризик-орієнтованої культури, яка підвищує здатність ТОВ «ЮСК Україна» своєчасно виявляти, оцінювати й мінімізувати ризики, зміцнює операційну надійність та сприяє наближенню системи управління ризиками до стандартів JYSK International.

Для оцінювання поточного стану ризик-орієнтованої культури доцільно здійснити діагностику організаційної культури, зокрема шляхом опитування працівників щодо рівня обізнаності, мотивації та сприйняття процедур управління ризиками. Результати такої оцінки дадуть змогу визначити сильні та слабкі сторони корпоративного середовища й обґрунтувати необхідність упровадження запропонованих заходів.

Для проведення комплексної оцінки рівня ризик-орієнтованої культури було здійснено кількісну обробку анкетних даних, що дозволило визначити середні бальні значення за ключовими критеріями та сформувати інтегральний показник зрілості корпоративної культури у сфері управління ризиками. Узагальнення результатів дало можливість виявити сильні сторони організаційної поведінки персоналу та окреслити напрями, які потребують подальшого розвитку. У табл. 3.7 наведено підсумкові показники, що відображають реальний стан культури ризик-орієнтованого управління в ТОВ «ЮСК Україна» та слугують аналітичною основою для формування практичних рекомендацій.

Таблиця 3.7

**Результати аналізу рівня існуючої ризик-орієнтованої культури
ТОВ «ЮСК Україна» за результатами анкетування персоналу**

Блок оцінювання	Основні індикатори	Середній бал (1–5)	Інтерпретація результату
1. Обізнаність щодо ризиків	Розуміння типів ризиків, знання процедур реагування, орієнтація в політиках	3,8	Рівень обізнаності загалом достатній, однак потребує систематичного оновлення знань та кращої комунікації змін.
2. Дотримання процедур і стандартів	Виконання інструкцій, застосування контрольних заходів, відповідальність	4,0	Працівники демонструють високий рівень відповідності вимогам, проте окремі процеси виконуються формально.
3. Готовність повідомляти про інциденти	Схильність повідомляти помилки, довіра до механізмів розгляду, відсутність страху покарання	3,5	Готовність вище середньої, але існують бар'єри довіри та побоювання негативних наслідків.
4. Довіра до системи управління ризиками	Прозорість процедур, ефективність реагування, комунікація результатів	3,7	Система сприймається позитивно, проте недостатньо зрозумілими є критерії ухвалення рішень та зворотний зв'язок.
5. Проактивність персоналу	Ініціативність, виявлення ризиків до їх прояву, участь у покращеннях	3,6	Працівники проявляють помірну ініціативність; потребуються стимули та комунікаційні програми.
6. Інтегральний показник рівня ризик-орієнтованої культури	Середня зважена оцінка по блоках	3,76	Рівень вище середнього, наявний фундамент для розвитку проактивної культури та впровадження нових інструментів.

Аналіз результатів, представлених у таблиці 3.7, свідчить про те, що рівень сформованості ризик-орієнтованої культури в ТОВ «ЮСК Україна» загалом знаходиться вище середнього. Працівники демонструють достатню обізнаність щодо типів ризиків та процедур реагування, що свідчить про наявність базового рівня знань і розуміння ключових аспектів управління ризиками. Водночас результати вказують на необхідність систематичного оновлення знань і підвищення ефективності комунікації змін у процедурах. Дотримання процедур і стандартів оцінюється високим, проте частина процесів виконується формально, що потребує додаткового контролю та мотиваційних заходів. Готовність повідомляти про інциденти виявилася дещо нижчою від загального рівня, що підкреслює існування бар'єрів довіри та

страху можливих негативних наслідків, які слід усувати через розвиток безпечного середовища для повідомлень та комунікаційні програми. Довіра до системи управління ризиками загалом позитивна, але показники прозорості процедур і зворотного зв'язку можна покращити. Проактивність персоналу оцінена як помірна, що свідчить про потребу у заохочувальних механізмах та мотиваційних інструментах для стимулювання раннього виявлення ризиків та участі у вдосконаленні процесів. Інтегральний показник 3,76 підтверджує, що організація має фундамент для розвитку проактивної культури управління ризиками, а результати анкетування підтверджують необхідність впровадження запропонованих комунікаційних, навчальних та мотиваційних заходів.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що система управління ризиками організації в умовах економічної турбулентності набуває вирішального значення для забезпечення її стійкості та стратегічної адаптивності.

1. Ризики є невід'ємною складовою діяльності сучасних організацій, а їхній вплив визначається динамічністю та зростаючою непередбачуваністю зовнішнього середовища. Умови економічної турбулентності формують багатовимірний характер ризиків, що проявляються у фінансовій, операційній, стратегічній, репутаційній та інших сферах, посилюючи необхідність комплексного та системного підходу до їх ідентифікації, оцінювання й мінімізації.

Багатогранність трактувань поняття «ризик» свідчить про його міждисциплінарну природу. Ризик одночасно виступає економічною категорією, психологічним явищем та управлінським параметром, що характеризує ймовірність відхилення результатів від очікуваних під впливом невизначеності. Таке розуміння дозволяє трактувати ризик не лише як джерело потенційних втрат, а й як можливість для розвитку, що може бути використана організацією за умови належного управління.

Аналіз основних підходів до управління ризиками засвідчив еволюцію від фрагментарних та реактивних моделей до інтегрованих концепцій, які орієнтовані на стратегічні цілі та формування довгострокової стійкості. Сучасні підходи до ризик-менеджменту ґрунтуються на системності, безперервності та проактивності, охоплюючи процеси ідентифікації, аналізу, оцінювання, реагування та моніторингу ризиків. Особливе значення набуває впровадження стандартизованих практик, зокрема принципів, визначених у ISO 31000, які забезпечують інтеграцію управління ризиками у всі рівні корпоративної системи управління.

Інтегрована концепція управління ризиками розглядається як ключовий елемент сучасних організаційних моделей, що забезпечує узгодженість між рівнем ризиків, стратегічними пріоритетами та оперативними рішеннями. Її впровадження сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на усвідомлене ставлення до ризику, відкриту комунікацію та розвиток компетентностей персоналу.

2. Система управління ризиками організації являє собою цілісну, комплексно інтегровану та методично обґрунтовану структуру, спрямовану на забезпечення стійкості й передбачуваності діяльності підприємства в умовах зростаючої невизначеності. Вона функціонує як невід'ємний елемент системи менеджменту, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень, підвищення адаптивності організації та своєчасне реагування на потенційні загрози. Логічна впорядкованість процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання, реагування та моніторингу ризиків формує підґрунтя для переходу від реактивного до проактивного підходу у менеджменті, що істотно знижує ймовірність реалізації негативних подій та масштаби їх впливу.

Ключовим чинником результативності системи управління ризиками є її організаційно-методичне забезпечення, яке забезпечує формалізацію процедур, визначення відповідальних, стандартизацію підходів до оцінювання ризиків та прозорість комунікацій. Сукупність таких елементів, як політика управління ризиками, регламенти, внутрішні положення, методики оцінювання, інструменти моніторингу та система звітності, забезпечує системність, узгодженість і відтворюваність управлінських процесів. Важливою складовою виступає також формування відповідної організаційної структури, яка гарантує координацію дій між підрозділами та інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в операційне й стратегічне планування.

Система управління ризиками, підкріплена комплексним організаційно-методичним забезпеченням, виступає ключовим механізмом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та стратегічної гнучкості організації. Її ефективне функціонування сприяє формуванню проактивної ризик-

орієнтованої культури, зміцнює корпоративне управління та забезпечує здатність підприємства результативно діяти в умовах динамічних трансформацій зовнішнього й внутрішнього середовищ.

3. ТОВ «ЮСК Україна» є складною та ефективно структурованою системою управління, інтегрованою у міжнародну мережу JYSK та підпорядкованою стратегічним принципам Lars Larsen Group. Сформована організаційна модель, що поєднує локальні управлінські функції з матричною координацією з міжнародним офісом, забезпечує високий рівень узгодженості операційних процесів, стратегічної діяльності та корпоративних стандартів. Це створює передумови для стабільного розвитку компанії навіть в умовах суттєвих зовнішніх викликів.

Діяльність ТОВ «ЮСК Україна» характеризується широким спектром функцій, що охоплюють розвиток роздрібної мережі, управління персоналом, маркетингову діяльність, фінансовий менеджмент, клієнтський сервіс та логістичну координацію. Високий рівень формалізації процесів, наявність чітко визначених управлінських ролей і спеціалізованих підрозділів сприяють оптимізації операцій і підтримці ефективності бізнес-моделі компанії. Значна увага приділяється розвитку роздрібної мережі, що підтверджується активним відкриттям нових магазинів, модернізацією існуючих об'єктів та відновленням пошкодженої інфраструктури в умовах повномасштабної війни.

Соціальна відповідальність і сталість є ключовими елементами функціонування компанії. ТОВ «ЮСК Україна» активно впроваджує екологічні ініціативи, спрямовані на скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та збільшення частки перероблених матеріалів. Окрім цього, підприємство демонструє високий рівень відповідальності в управлінні ланцюгами постачання, забезпечуючи відповідність міжнародним стандартам етики та безпеки праці.

Фінансово-економічний аналіз свідчить про динамічний розвиток компанії, зростання активів, зміцнення ліквідності та оновлення матеріально-технічної бази. Підвищення частки оборотних активів і значні інвестиції у

фінансові інструменти засвідчують прагнення до збереження фінансової стійкості та підтримки високої операційної гнучкості. Зростання основних засобів підтверджує активний розвиток інфраструктури, що є ключовою умовою ефективного функціонування мережі.

4. Проведена оцінка системи управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» засвідчує, що підприємство функціонує в умовах високої економічної, інституційної та соціальної турбулентності, що зумовлює необхідність формування структурованої та формалізованої системи ризик-менеджменту. Аналіз офіційної звітності компанії підтверджує, що підприємство послідовно імплементує стандартизовані підходи групи JYSK до класифікації та мінімізації ризиків, охоплюючи фінансові, економічні, операційні, регуляторні та зовнішні шоки, пов'язані з воєнними діями та карантинними обмеженнями. Запроваджені механізми внутрішнього контролю, диверсифікації постачальників, забезпечення безпеки персоналу та корпоративного інформування свідчать про системність підходів до мінімізації негативних наслідків ризиків.

Результати аналізу організаційного забезпечення ризик-менеджменту демонструють функціонування ефективної матричної структури з чітким розподілом управлінських повноважень, що забезпечує належну формалізацію процедур, проте одночасно виявлено відсутність окремого спеціалізованого підрозділу з ризик-менеджменту. Це потенційно обмежує проактивність системи та її здатність забезпечувати комплексну координацію ризикових процесів у режимі реального часу.

Система управління ризиками ТОВ «ЮСК Україна» характеризується достатньою зрілістю, високим рівнем формалізації та інтегрованістю у ключові бізнес-процеси. Водночас наявні проблеми, зокрема відсутність окремого підрозділу ризик-менеджменту, неповна автоматизація моніторингу ризиків та погіршення фінансових показників, визначають потребу у подальшому вдосконаленні системи. Найважливішими напрямками розвитку є створення єдиної централізованої системи управління ризиками,

запровадження інструментів раннього попередження, повна автоматизація оцінювання ризиків та посилення локальної адаптації процедур відповідно до специфіки українського ринку та умов воєнного часу.

5. Проведений аналіз підходів до підвищення ефективності реагування на ризики та розвитку превентивних механізмів у ТОВ «ЮСК Україна» дозволяє констатувати, що інтегроване застосування комплексних планів реагування, систем превентивного контролю та розвитку навчальної системи персоналу є ключовою умовою формування стійкої та адаптивної системи управління ризиками. Розробка детальних планів реагування на кризові ситуації забезпечує системність та узгодженість управлінських дій, зменшує ймовірність імпровізації та дозволяє оперативно локалізувати наслідки кризових подій.

Впровадження превентивних заходів, зокрема оновлених протоколів безпеки, систематичних перевірок якості та тестування технічних і операційних систем, дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні відхилення, а й знижує ймовірність настання критичних подій. Системний підхід до інтеграції превентивних процедур у ключові бізнес-процеси підвищує прозорість та відтворюваність процесів, сприяє стандартизації діяльності та забезпечує основу для об'єктивного контролю та аудиту.

Розвиток навчальної системи персоналу у сфері управління ризиками виступає важливою складовою підвищення ефективності реагування. Комплексне формування компетентностей через поетапну діагностику рівня знань, розробку диференційованих навчальних програм, регулярні тренінги та симуляції кризових ситуацій забезпечує практичну готовність персоналу діяти в умовах стресу та невизначеності. Формування культури безперервного розвитку компетентностей стимулює проактивну поведінку персоналу, що підвищує узгодженість дій підрозділів, зменшує вплив людського фактору та зміцнює загальну організаційну стійкість.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів свідчить про їх високу ефективність та доцільність комплексного впровадження. Сукупний

економічний ефект від реалізації цих заходів перевищує 8,7 млн грн на рік, що підтверджує їх рентабельність та стратегічну важливість для підвищення стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна».

Комплексне поєднання методичних підходів до розробки планів реагування на кризові ситуації, інтеграції превентивних процедур та розвитку навчальної системи персоналу формує адаптивну, структуровану та проактивну модель управління ризиками, здатну ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, забезпечуючи стабільність функціонування та стійкий розвиток організації.

6. Аналіз результатів дослідження підтверджує, що розвиток системи управління ризиками в ТОВ «ЮСК Україна» неможливий без цілеспрямованого формування ризик-орієнтованої культури серед персоналу та створення сприятливого організаційного середовища. Людський фактор залишається ключовим джерелом ризиків, що проявляються через помилки, недотримання процедур, низький рівень комунікації та несвоєчасне виявлення загроз. У зв'язку з цим формування культури проактивного реагування на ризики стає критично важливим для підвищення зрілості системи управління ризиками організації.

Розвиток такої культури потребує комплексного підходу, що включає системне навчання, удосконалення внутрішніх комунікацій, зміни управлінських підходів і мотиваційних механізмів. Запропоновані рекомендації охоплюють створення структурованих комунікаційних програм щодо ризиків, що передбачають регулярне інформування працівників про актуальні загрози, зміни в процедурах, результати аналізу інцидентів та кращі практики реагування. Розроблена програма ґрунтується на принципах системності, стратегічної узгодженості та практичності, включає діагностику комунікаційного середовища, визначення цільових груп та інформаційних потреб, підготовку змістових блоків, вибір каналів комунікації, визначення відповідальності, впровадження системи оцінки ефективності та механізмів коригування.

Система навчання персоналу має диференційований характер, орієнтований на рівень залученості співробітників до процесів ризик-менеджменту. Механізми заохочення за раннє виявлення ризиків, поєднуючи фінансові та нефінансові стимули, сприяють формуванню проактивної поведінки персоналу. Впровадження адаптованих корпоративних стандартів JYSK у локальних умовах забезпечує узгодженість процесів управління ризиками з глобальними вимогами, підвищує прозорість процедур та формує єдине розуміння критеріїв ризиків і алгоритмів реагування.

Результати анкетування персоналу показали, що рівень ризик-орієнтованої культури в ТОВ «ЮСК Україна» перебуває вище середнього (інтегральний показник 3,76 з 5), проте виявлені певні прогалини у готовності повідомляти про інциденти, прозорості зворотного зв'язку та прояві проактивності. Це підкреслює необхідність впровадження комплексних заходів, що поєднують комунікаційні програми, навчання, мотиваційні механізми та адаптацію корпоративних стандартів.

Отже, сформована культура ризик-орієнтованого управління в ТОВ «ЮСК Україна» забезпечує базу для проактивного виявлення та мінімізації ризиків, підвищує стійкість та операційну надійність організації і створює передумови для наближення системи управління ризиками до міжнародних стандартів JYSK International.