

«Ризик»

Корпоративна програма управління ризиками

Зміст

Вступ

2

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і природа ризику

1.2. Методичні підходи до формування програми управління ризиками
на підприємстві

РОЗДІЛ 2. СТАН РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

2.1. Коротка організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Ідентифікація і аналіз ризиків підприємства

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що ризик є невід'ємним атрибутом фінансово-господарської діяльності будь-яких підприємств і потребує значної уваги з боку менеджерів. Існування певного рівня ризику в господарській діяльності підприємства зовсім не означає, що від них треба відмовитися. Адже відмова буде рівнозначною втраті очікуваних доходів і прибутків. В усьому потрібна міра і зваженість прийнятих рішень, особливо в умовах ризику і невизначеності. Особливо актуальною в сучасних умовах стає розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій формування корпоративної програми управління ризиками на всіх рівнях управління компанією.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розроблення корпоративної програми управління ризиками на підприємстві.

Об'єктом дослідження є корпоративна програма управління ризиками.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади дослідження і формування корпоративної програми управління ризиками підприємства.

У процесі написання наукової роботи відповідно до поставленої мети було визначено та вирішено наступні **завдання**: визначено сутність ризику і принципи управління ним, розглянуто методичні підходи до формування програми управління ризиками на підприємстві, досліджено особливості функціонування існуючої системи ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві, досліджено стан управління процесом управління ризиками на підприємстві, оцінено ефективність та стан розвитку системи ризик-менеджменту на підприємстві, розроблено корпоративну програму управління ризиками на підприємстві.

Новизною даної роботи є запропоновані методичні положення формування і аналізу корпоративної програми управління ризиками підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-законодавчі документи, наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів,

інструктивний матеріал та Інтернет джерела, періодичні видання, спеціальна та методична література.

У процесі написання роботи використовувались такі **методи** як: системного підходу, статистичного аналізу, соціологічного опитування, методи статистичного аналізу, методи емпіричного та теоретичного дослідження, методи стратегічного аналізу, розрахунково-аналітичні методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і природа ризику

У 1921 році вийшла у світ монографія Ф. Найта «Ризик, невизначеність і прибуток» (Risk, Uncertainty and Profit, 1921), в якій він визначив різницю між ризиком та невизначеністю. З його точки зору невизначеність принципово відрізняється від ризику, хоча до того часу між ними не проводилось відокремлення. Думка Ф. Найта полягає в тому, що "ризик" у деяких випадках означає кількість невизначеності, яку можна виміряти, тоді як в інший час це щось інше. Ф. Найт вважає, що вимірювана невизначеність, тобто ризик, настільки відрізняється від невимірюваної, що за своєю суттю не є невизначеністю [14].

Також він визначає, що головним чинником, що лежить в основі ймовірного мислення, є наше незнання. Якби була можливість абсолютно точно виміряти всі визначальні чинники, то, ймовірно, ми були б в змозі передбачити результат в кожній конкретній ситуації, але абсолютно ясно, що в багатьох випадках ми не можемо це зробити. Такий варіант неможливий в звичайній практиці страхування коли мова йде про ймовірність смерті або збитків від пожежі і стосовно до азартних ігор. Виникає питання: чи слід нам в конкретній ситуації усвідомлювати різницю між тим, що ми не можемо знати в принципі, і тим, що ми практично не знаємо?

У статті, присвяченій визначенню ризику, Холтон (2004) стверджує, що необхідні два інгредієнти існування ризику [34]. По-перше, це невизначеність щодо потенційних результатів експерименту, а по-друге, результати повинні мати значення з точки зору надання корисності.

З погляду на вище зазначене (Merna 2002) [36]:

- Рішення вважається предметом ризику, коли існує ряд можливих результатів і коли відомі ймовірності можуть бути додані до результату.

- Невизначеність існує, коли існує більше одного можливого результату, але ймовірність кожного результату невідома.

Сутність ризику полягає в тому, що витрати, які з'являються в результаті господарської діяльності можуть бути очікуваними, величину яких ми сподіваємось не перевищити, і несподіваними, які призведуть до край небезпечної ситуації. Ці несподівано виниклі збитки витягують всі гроші, які ми відклали на очікувані витрати, і навіть можуть призвести до збитковості і банкрутства. Ризик пов'язаний з тим, наскільки мінливі наші доходи і витрати. Зокрема, підприємці турбує, наскільки ймовірним є те, що він зазнає збитків, які зможуть порушити його плани, це збитки, які він не зміг усунути за допомогою методів управління ризиками, наприклад, отримання позики під заставу за фіксованою ставкою, створення резерву ризику, тощо.

У найбільш відомих економічних словниках ризик зоглядається як:

- «небезпека, можливість збитку або шкоди» (Словник англійської мови Н. Вебстера (1828));
- «можлива небезпека» (Словник російської мови С. Ожегова (1960));
- «можливість настання події з негативними наслідками в результаті певних дій або рішень» (Великий економічний словник (1998)).

Існує велика кількість стандартів, які стосуються питань ризик-менеджменту. Всі вони носять рекомендаційний характер, тобто компанія самостійно змушена обирати модель управління ризиками. На вибір впливає цілий ряд причин, основними з яких є: наявність кваліфікованих фахівців і консультантів, позитивний досвід використання будь-якого стандарту ризик-менеджменту, затребуваність і визнаність моделі з боку фондових бірж, банків та інвесторів. Ключовим питанням впровадження ризик менеджменту або його елементів в роботу компанії залишається питання про те, як оцінювати додану вартість, яку створює для організації ризик-менеджмент.

В міжнародних стандартах, основною метою яких було уніфікація і систематизація існуючих теоретичних знань і практичних навичок, визначення ризику подібні. Найбільш лаконічне визначення представлене в стандарті ISO

31000, відповідно до якого ризик розглядається як стан впливу чинників невизначеності на досягнення мети [31-33] (рис.1.1).

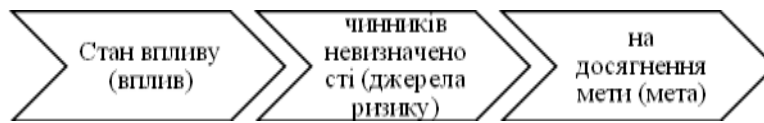


Рис. 1.1. Визначення ризику за ISO Guide 73 «Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards» [33]

Під **впливом** мається на увазі факт та/або величина відхилення від очікуваного прояву події не зважаючи на те, в якому (позитивному чи негативному) напрямку відбулося таке відхилення. **Мета** може розглядатись для різних рівнів планування (наприклад, стратегічна мета, мета всієї організації, мета проекту, мета/призначення процесу або продукції) і в різноманітних аспектах: фінансові аспекти, стан здоров'я, безпеки, екології та ін. Ризик зазвичай може бути охарактеризовано посиланням на можливі **події** та їх **наслідки** або ж на їх сполучення. Значення ризику зазвичай може бути виражено певним сполученням **оцінок наслідків події** (включаючи зміни в обставинах) та їх **вірогідності**. **Невизначеність** – це стан повного або часткового дефіциту інформації щодо розуміння події, досвіду поводження з нею, а також щодо її наслідків або вірогідності.

Потрібно розглядати більш широке визначення ризику, котре охоплює як позитивні, так і негативні результати (рис. 1.2.). Китайський символ ризику краще охоплює цю подвійність: це поєднання небезпеки (кризи) та можливості, що відображає негативні наслідки та можливості зростання. Будь-який підхід, який зосереджує увагу на мінімізації ризику (або небезпеки), також зменшить потенціал для можливості.



Рис. 1.2. Дуальність у визначенні ризику

Обидва види ризиків взаємопов'язані, так, невикористання можливостей позитивного ризику веде до негативного ризику. У тому випадку, якщо ризикова подія призводить до негативних наслідків, управління ризиками направлено на гарантоване зменшення небажаного відхилення. Якщо ж ризикова подія призводить до позитивних наслідків, інструментарій ризик-менеджменту дозволяє управляти потенційною вигодою, що виникає в результаті ризикової ситуації.

1.2. Методичні підходи до формування програми управління ризиками на підприємстві

Використання процесу ризик-менеджменту в рамках організаційної структури підприємства дозволяє гарантувати якісне, ефективне і послідовне управління ризиками в організації.

Програма управління ризиком – це центральний інструмент системи управління ризиком, який за допомогою спеціальних процедур і інструментів відображає процес прийняття, виконання та контролю управлінських рішень, які мінімізують негативний вплив ризиків на організацію. Метою її розробки є забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах ризику.

Необхідність розробки такої програми полягає в тому, що вона чітко фіксує основні етапи прийняття рішень, ресурсне забезпечення, яке необхідне для їх реалізації, терміни їх виконання, відповідальних за реалізацію антиризикових заходів, а також заходи контролю і критерії оцінки ефективності.

Головна мета і основні завдання корпоративної програми управління ризиками можуть бути конкретизовані з будь-яким ступенем глибини в залежності:

- від специфіки ризиків, з якими доведеться боротися;
- особливостей управління компанією;
- наявного інформаційного забезпечення системи управління ризиком.

У ряді випадків окремі розділи програми можуть бути конкретизовані до переліку функціональних обов'язків менеджера, обумовлених змістом відповідного етапу її розробки і реалізації.

Програма управління ризиком може передбачати управління фінансовими ризиками, пов'язаними з проведенням будь-яких фінансових операцій, а також ризиками, що відносяться безпосередньо до виробничо-господарської діяльності фірми. Однак найчастіше управління фінансовими ризиками виділяється в самостійну програму, тому основний акцент програми управління ризиком робиться на забезпеченні нормального функціонування самого виробничого процесу.

У програмі управління ризиком фіксуються методи, які будуть застосовані. В цілому на рівні компанії можуть використовуватися практично будь-які методи управління, оскільки компанія може скористатися як рішеннями, реалізованими на основі власних сил, так і тими, які пропонуються ринком.

На рис. 1.3 показано узагальнена концепція формування корпоративної програми управління ризиками на підприємстві, яка включає встановлення ризик-апетиту і балансу між встановленим граничним рівнем ризику і виявленим на основі аналізу.

Досвід учасників ризик-менеджменту в більшості випадків є визначальним базисом, що дозволяє встановити причини і фактори виникнення ризикових ситуацій. Взаємодія і консультування сприяє збільшенню об'єктивності оцінки ризиків і виключає «шаблонне» мислення. Наприклад, вище керівництво визначає напрями вкладення інвестицій в ряд проектів, виходячи з власних уявлень про параметри ризиків. При цьому топ-менеджери організації оцінюють розмір ризику інакше, ніж вище керівництво. У ряді випадків, співробітники компанії, які функціонують на операційному рівні виробництва, ідентифікують ряд ризиків, які «випали» з поля зору їх керівників. Наявність зворотного зв'язку є найважливішим елементом

внутриорганізаційної взаємодії і дозволяє виробляти ефективні моделі і методи управління ризиками.

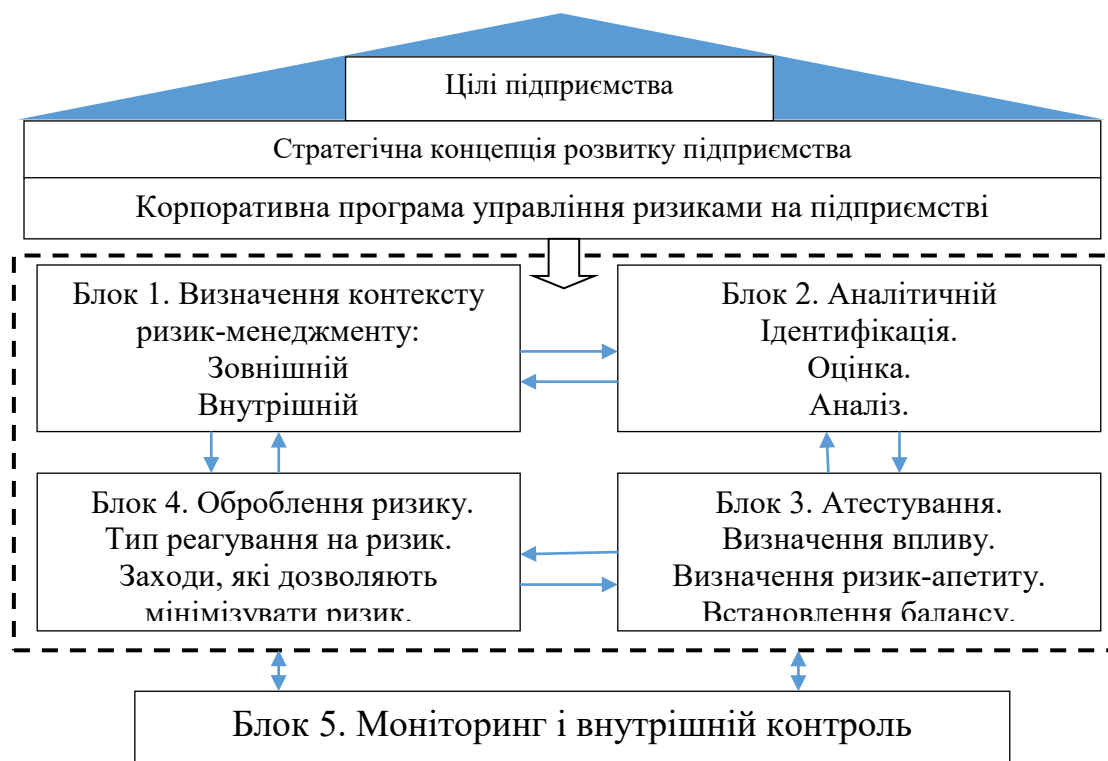


Рис. 1.3. Процес формування корпоративної програми управління ризиками на підприємстві [24]

Взаємодія з зовнішніми учасниками ризик-менеджменту гарантує, що спільні сфери інтересів знаходяться під контролем. Така взаємодія збільшує потенціал організації для встановлення подальших партнерських контактів з іншими суб'єктами підприємницької діяльності і для досягнення позитивних результатів.

У деяких випадках організація може порахувати взаємодію з учасниками ризик-менеджменту недоцільною, виходячи з економічних причин і причин безпеки. При цьому план взаємодії повинен відобразити усвідомлене рішення не залучати учасників ризик-менеджменту до взаємодії, проте може як і раніше враховувати їхню точку зору іншими способами, наприклад, у формі інтелектуальної або комерційної інформації.

Ризик-менеджмент можна застосовувати на різних рівнях організації: стратегічний, тактичний (рівень керівників другої ланки), а також операційному. Він може бути використаний в окремих проектах, при пошуку необхідних рішень і при управлінні окремими зонами ризику.

РОЗДІЛ 2. СТАН РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

2.1. Коротка організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» є українською компанією, яка управляє діяльністю мережі супермаркетів «Фуршет» та «Фуршет-гурман». За даними Української асоціації ритейлерів ця мережа входить до переліку десяти найбільших продуктових ритейлів України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Перелік найбільших продуктових мереж України за кількістю магазинів [23]

Позиція	Назва компанії	Магазини	Кількість торгових точок станом на 1.01.18 р.
1	АТБ	АТБ	835
2	Fozzy Group	FozzyCash&Carry, Фора, Сільпо, Le Silpo	530
3	Volwest Group	Наш Край, Наш Край Експрес, Дісконт, SPAR(з 2017 року)	214
4	ОПТТОРГ-15	Делві	120
5	ЕКО	ЕКО-маркет, Сімпатік	114
6	Львівхолод	Рукавичка, Під боком	114
7	Український ритейл	Брусниця, Брусничка	101
8	ПАККО	Вопак, Пакко	90
9	Рітейл Тренд	Фуршет, Фуршет-гурман	81
10	ТД Аванта	Колібрис, 555, АВС Маркет	77

Торгова мережа компанії ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» функціонує на ринку України з 1990 року. Детальніше історію розвитку компанії зображено в Додатку А. ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» позиціонує свої супермаркети як мережу магазинів сімейної покупки і першу національну мережу, що впровадила кращі світові стандарти обслуговування. Послуги мережі «Фуршет» спрямовані на задоволення потреб усіх категорій споживачів, що підкреслюється наявним у магазинах асортиментом товарів – від найбюджетніших позицій до елітних.

Корпоративна ідеологія ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» формулюється наступним чином: «Мережа магазинів сімейної покупки «Фуршет» - це 18 років стабільної роботи на ринку України, близько 7 тис. співробітників, дружна

команда професіоналів-однодумців. «Фуршет» - один з найбільших роботодавців України. Головною цінністю компанії є люди. У «Фуршеті» створені оптимальні умови праці, що дозволяють кожному проявити себе, розкрити свій потенціал. Головний принцип комунікації в компанії - повага один до одного, покупців, постачальників. «Фуршет» гарантує суворе дотримання всіх норм Трудового кодексу України: офіційне працевлаштування, стабільну виплату заробітної плати, оплачувані лікарняний і відпустку. Кожен співробітник мережі супермаркетів «Фуршет» з перших днів роботи в компанії проходить професійне навчання, а згодом щорічне підвищення кваліфікації» [16].

В мережі «Фуршет» широкою популярністю користуються товари власної торгової марки. На даний час їх всього дві ВТМ «Фуршет» і ВТМ «Народна». Різниця між ним полягає у ціновому аспекті. Що ж до якості то і перша і друга ВТМ позиціонуються як продукція лише високої якості. Акцент ставиться на тому, що продукція ВТМ «Фуршет» знаходиться в доступному ціновому сегменті, а ВТМ «Народна» - в низькому.

Для того, щоб покупці обирали саме продукцію власних торгових марок ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД», товарам надано наступних характеристик:

- широкий асортимент товарів щоденного споживання;
- висока якість і низька ціна;
- жорсткий контроль якості інгредієнтів, які використовуються виробниками;
- постійний контроль якості продукції шляхом відбору та тестування екземплярів з щоденних поставок, а також у торгових залах магазинів.

Дуже важливим аспектом функціонування мережі ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» є якість. Контроль якості продукції, що потрапляє на полиці супермаркетів «Фуршет», і дотримання стандартів обслуговування в торгових точках мережі - один з пріоритетних напрямків у роботі компанії. З цією метою був створений відділ контролю якості - департамент, який здійснює поетапний

контролінг товарів – від прийняття товару комірниками до розміщення на полицях мерчендайзерами.

Надзвичайно важливий етап контролю – транспортування продуктів і стандарти роботи розподільчих центрів «Фуршет». На цьому етапі підприємство здійснює контроль умов зберігання товарів на складах, контроль їх оборотності та ротації. У всіх розподільчих центрах дотримується зональне зберігання продукції. Товари спеціального зберігання знаходяться в ізованих кімнатах. Це гарантує дотримання належної якості товару. При прийманні товару здійснюється контроль термінів придатності й інших узгоджених параметрів якості.

У всіх супермаркетах «Фуршет» регулярно проводиться внутрішня експертиза якості продукції. Вона включає перевірку:

- терміну придатності товарів у торговому залі та на складах;
- перевірка якості продуктів тваринного походження (для цього в мережі працюють ветеринарні лікарі);
- наявності правильної інформації на товарах та відповідних ціників;
- маси нетто фасованої продукції;
- робочого стану холодильного обладнання, санітарного стану торгового залу, приміщень для зберігання товарів;
- зовнішнього вигляду продавців на робочому місці та регулярного проходження всіма працівниками закладів медичного огляду.

Особлива увага в «Фуршеті» приділяється зовнішньому аудиту постачальників, що надають продукцію, яка використовується при виробництві товарів під власними торговими марками «Фуршет» і «Народна». Фахівці відділу якості оцінюють можливість підприємств виробляти продукцію відповідно до вимог нормативної документації і законодавчої бази України.

Для того, щоб ефективніше задовольняти потреби покупців, практично у всіх торгових закладах ТОВ «Рітейл Тренд» відкрито відділ кулінарних виробів та міні-кафе, де можна їх скуштувати. Кожний відділ забезпечений окремим

штатом працівників-кухарів. Ціновий сегмент такої продукції потрапляє в категорію «доступні», що забезпечується прямими поставками сировини від виробників. Асортимент продукції супермаркетів уключає в себе більше 1,5 тисяч найменувань готової продукції. Основні позиції – це борошняні вироби, гарячі перші страви та гарніри, салати, закуски, м'ясні та рибні страви. В залежності від розміщення магазину та сезону відділи кулінарії на різних точках виробляють від 80 тисяч до 220 тисяч готових страв.

Продукція відділу кулінарії «Фуршет» позиціонується як страви, що готуються з натуральної та якісної сировини без використання штучних добавок. Навіть не практикується додавання рослинних білків, тобто сої.

Завдяки злагодженій роботі з постачальниками точок мережі «Фуршет» за період діяльності здатна пропонувати наступний асортимент продукції (рис.2.1).



Рис. 2.1. Структура пропозиції ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» у 2018 р. [16]

Під іншим маються на увазі позиції, які не є сталими у пропозиції супермаркетів: домашні капці, вішаки для одягу, сезонні товари такі як великодні прикраси чи сітка для грилю тощо.

Станом на 2018 мережа «Фуршет» розповсюдилася не лише на територію України (рис. 2.4). Торгова площа кожного магазину варіюється в межах від 300 до 4500 кв. м. Асортимент – близько 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів від більше ніж 1000 вітчизняних і зарубіжних

постачальників. До речі, близько 80 % асортименту мережі складають товари саме вітчизняного виробництва [16].

Щодня супермаркети «Фуршет» відвідують понад півмільйона покупців. У першу чергу їх приваблює висока якість товарів, низькі ціни, численні акції та програма лояльності (у мережі діє бонусна Програма FISHKA).

За свою історію мережа супермаркетів «Фуршет» отримала чимало нагород:

- «100 кращих підприємств Києва» (2001);
- «Бренд року 2005»;
- «Вибір № 1» (2005);
- «Фаворит року серед Успішних Людей» (2006);
- «Бренд року 2007»;
- «Бренд року 2008»;
- «Бренд року 2009»;
- Retail Awards 2011 «Краща мережа супермаркетів України».

На жаль, на даний момент мережа «Фуршет» зменшується. У зв'язку з багатьма факторами ризику, які будуть висвітлені у подальшому, прибутковість та рентабельність торгових точок знижується до такого рівня, що діяльність магазинів стає абсолютно збитковою. Це призводить до їх закриття. Станом на 2018 рік ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» опинилася в переліку торгових мереж, які закрили найбільше своїх супермаркетів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Перелік торгово-роздрібних мереж, які зменшуються з найшвидшими темпами [23]

Позиція	Назва компанії	Магазини	Кількість торгових точок закрито чи перейменовано за 2016 р.
1	Fozzy Group	FozzyCash&Carry, Фора, Сільпо, Le Silpo	51
2	ОПТТОРГ-15	Делві	42
3	Volwest Group	Наш Край, Наш Край Експрес, Дісконт, SPAR(з 2017 року)	38
4	Рітейл Тренд	Фуршет, Фуршет-гурман	17

5	ПАККО	Вопак, Пакко	11
---	-------	--------------	----

Отже, за 2018 рік головуюча компанія мережі була змушена закрити 17 магазинів, а відкрити лише один – у Чернівцях. Така тенденція є актуальною вже декілька років: найяскравішим доказом є те, що у 2015 році магазин «Фуршет» закрили у ТРЦ «Gulliver», відкривши натомість «Сільпо».

Варто додати, що фінансовий стан підприємства також залишає бажати кращого, що можна проілюструвати за допомогою документів фінансової звітності за останні роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

Показник	2015	2016	2017
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	-	-	1405
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	3698	13450	-

Всі ці негативні тенденції доводять, що мережа є погано захищеною від ризиків бізнес-середовища і потребує детального аналізу діяльності системи ризикозахищеності.

2.2. Ідентифікація і аналіз ризиків підприємства

Ідентифікація ризиків – це процес, який полягає у виокремленні явищ та процесів, які можуть завдяки своєму протіканню чи розвитку негативно вплинути на діяльність організації чи здійснення проекту та визначенні їх основних характеристик. Вона здійснюється для того, щоб управлінці мали уявлення про те, як можна оптимізувати функціонування бізнесу в тому чи іншому аспекті.

Інформація для здійснення ідентифікації ризиків підприємства може бути отримана з різних джерел: база знань самої організації, архів попередньо здійснених проектів, інформація з відкритих джерел, наукових робіт, маркетингова аналітика тощо.

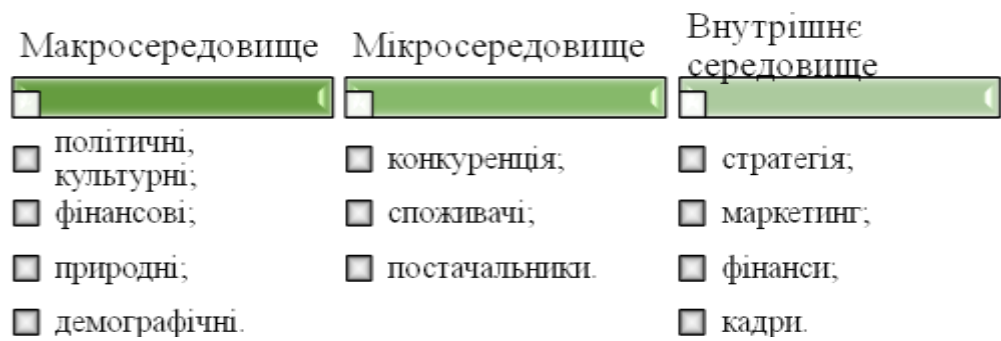


Рис. 2.2. Групи ризиків, залежно від джерела їх утворення.

Першим етапом якісної ідентифікації ризиків, що загрожують діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД», буде побудова матриці ризик-аналізу. Для цього треба розподілити ризики на три великі групи, залежно від середовища їх утворення (рис. 2.2).

Політичні ризики для мережі супермаркетів «Фуршет» наступні:

- військові дії або виникнення локальних конфліктів, громадські заворушення, тероризм;
- загострення внутрішньополітичної ситуації внаслідок проведення виборів;
- неможливість конвертації місцевої валюти;
- непередбачувані зміни законодавства країни, а саме податкової, митної та політики регулювання цін.

Фінансові ризики макросередовища наступні:

- інфляційний ризик;
- податковий ризик;
- валютний ризик;
- інвестиційний ризик.

Природні ризики – це імовірність понесення підприємством збитків через стихійні лиха. До найпоширеніших з них саме на території України можна включити буревії (штормові вітри), повені (на територіях, які знаходяться біля повноводних річок) та пожежі (у зв'язку з надзвичайно високими температурними показниками останнім часом).

Демографічні ризики впливають на діяльність торгового підприємства основним чином шляхом зміни попиту. Найважливішими ризиками даної групи можна вважати:

- старіння населення (зникнення попиту на категорії товарів, які призначені для користування молоді);
- зниження купівельної спроможності населення;
- еміграція населення до інших країн.

Наступним етапом є ідентифікація ризиків мікросередовища ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Як видно з рис. 2.2 вони поділяються на три підгрупи. Ризики конкуренції включають:

- збільшення частки ринку вже функціонуючих конкурентів завдяки інноваційним введенням в діяльність;
- використання конкурентами методів недобросовісної конкуренції;
- поширення конфіденційної інформації (працівниками підприємства або шляхом промислового шпигунства;
- поява на ринку нових агентів, що пропонують однотипні товари на більш вигідних умовах.

Одним з ключових елементів діяльності торгово-роздрібних мереж є постачальники, тому їх втрата завжди є несприятливою для підприємства. Основними ризиками, які пов'язані з відносинами між постачальником та отримувачем послуги, є:

- припинення діяльності основного постачальника;
- перехоплення конкурентами основного постачальника;
- зміна постачальником умов контракту надання послуг на менш вигідні для підприємства;
- збій регулярності постачання товару;
- низька якість поставлених сировини і матеріалів
- розрив контракту з постачальником.

Споживач є ключовим елементом мікросередовища діяльності торгового підприємства, адже основна частина прибутку формується саме завдяки

виручці від реалізації товарів у торгових точках. Ризики, які впливають на відносини підприємства та споживача, включають:

- зниження попиту на продукцію;
- зниження купівельної спроможності споживачів;
- втрата налагоджених товарів збуту продукції;
- збільшення залежності від важливих оптових клієнтів.

Внутрішнє середовище формується в основному силами топ-менеджменту підприємства. Саме на цьому рівні визначаються ключові напрямки розвитку бізнесу, що апріорі є ризиковим процесом. Основні складові внутрішнього середовища ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» наведені на рис. 2.2. Першим з переліку є чинник вибору стратегії функціонування підприємства. До основних ризиків у даній сфері належать:

- вибір невідповідної актуальній ситуації на ринку стратегії функціонування підприємства;
- відсутність чіткого алгоритму втілення обраної стратегії;
- відсутність компетенцій, які необхідні для розвитку компанії;
- невідповідність дій керівництва чи іншого персоналу цілям обраної стратегії.

Наступним важливим елементом внутрішнього середовища є маркетингова діяльність. З розрахунком на те, що на даний час надзвичайно швидко змінюють як вподобання споживачів, так і кількість торгових мереж на ринку, реклама стає надзвичайно дієвим методом приваблювання нових покупців. Але дуже важливим є обрати потрібний метод просування продукції, що супроводжується наступними ризиками:

- помилковий вибір цільової аудиторії для проведення рекламної кампанії;
- низька періодичність запуску реклами;
- неякісне проведення маркетингових досліджень;
- неправильний вибір каналу просування продукції;

- невідповідність ідеї, яка закладена в рекламній кампанії, цінностям підприємства чи споживачів.

Головною метою будь-якого бізнесу є збільшення його вартості, тобто контроль на фінансовою стороною справ. Цим має займатися спеціаліст, який прекрасно розуміє фінансову ситуацію не лише на ринку пропозиції наприклад, а у країні в цілому. Ведення фінансової діяльності пов'язане з такими ризиками:

- неможливість залучити додаткове фінансування;
- ризик низької ліквідності;
- ризик фінансової нестабільності;
- висока частка кредитних коштів;
- коливання грошової одиниці.

Останнім з перелічених факторів є кадрове забезпечення бізнесу. Працівники виконують абсолютно всі завдання, навіть програмують автоматичні процеси, том функціонування підприємства головним чином залежить від якості виконання ними своєї роботи. До ризиків, які впливають на кадри підприємства належать:

- відсутність налагодженої системи внутрішнього контролю роботи працівників;
- нестача кадрів;
- негативна атмосфера на робочому місці;
- відтік працівників до конкурентів.

Таблиця 2.4

Матриця ризик-аналізу для ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

Джерела ризиків / підрозділи	Макросередовище				Мікросередовище			Внутрішнє середовище			
	Політичні	Фінансові	Природні	Демографічні	Конкуренція	Споживачі	Постачальники	Стратегія	Маркетинг	Фінанси	Кадри
Стратегічний рівень	ПМак4				КМез2 КМез3	СпМез4	ПМез2	СтрМез1 СтрМез2 СтрМез3	ММік5		

Фінанси	ПМак3	ФМак1 ФМак2 ФМак3 ФМак4								ФМік1 ФМік2 ФМік3 ФМік4	
Закупки							ПМе31 ПМе35				
Маркетинг				ДМак1	КМе34	СпМе31			ММік1 ММік2 ММік3 ММік4		
Кадри								СтрМе34			КМік1 КМік2 КМік3 КМік4
Постачальники							ПМе33 ПМе34 ПМе36				
Збут					КМе31	СпМе32 СпМе33					
Інше	ПМак1 ПМак2		ПрМак 1	ДМак2 ДМак3						ФМік5	

Загальний перелік наведених ризиків наведений у Додатку Б. Для кожного з них присвоєне позначення, яким ризик буде позначатися у матриці ризик-аналізу (табл.2.4). У матриці кожен з ризиків буде розподілений у той підрозділ підприємства, де працівники несуть за нього відповідальність. Це необхідно для того, щоб визначити, хто приймає рішення в обґрунтуванні заходів мінімізації певного ризику.

Ризики, які знаходяться у графі «Інше» не підпадають під регулювання підприємства, тому відповідальними за їх недопущення не можна призначити певний підрозділ підприємства. А отже досліджувати дані ризики недоцільно в рамках діяльності підприємства. Це такі ризики як: ПМак1 (військові дії або виникнення локальних конфліктів, громадські заворушення, тероризм); ПМак2 (загострення внутрішньополітичної ситуації внаслідок проведення виборів); ПрМак1 (стихійні лиха); ДМак2 (зниження купівельної спроможності населення); ДМак3 (еміграція населення до інших країн); ФМік5 (коливання грошової одиниці).

Після здійсненої оцінки ризиків пропонується провести їх оцінку за допомогою експертного оцінювання провідними фахівцями ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Для здійснення якісної оцінки визначимо шкалу категоризації ймовірності і тяжкості впливу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Категоризація якісної оцінки ідентифікованих ризиків за ймовірністю реалізації ризику і тяжкістю його наслідку

Ймовірність реалізації ризику		Тяжкість наслідків	
Висока	Подія скоріш за все відбудеться, ймовірність більше за 0,6	Висока	Ризик суттєво вплине на результат господарської діяльності і може призвести більше за 70 % втрати очікуваного прибутку
Середня	Ймовірність реалізації події від 0,2 до 0,59	Середня	Вплив ризику може призвести до втрати прибутку від 0 до 70%
Низька	Ймовірність реалізації події до 0,19	Низька	Вплив ризику може призвести до втрати прибутку до 30 %

Результати проведеної оцінки показані в Додатку В (табл. В 1- В 12). Результати аналізу показали, що ризики здійснюють різний вплив на діяльність підприємства і тому потребують ранжирування. Ранжирувані ризики показано в Додатку Г (табл. Г1 – Г 2). Оцінені і ранжирувані ризики виступають основою для формування корпоративної програми управління ризиками підприємства.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Формування корпоративної програми управління ризиками – це важливе завдання, яке передбачає побудову ефективної системи управління підприємством, яка спрямована на реалізацію діяльності підприємства із урахуванням всіх ідентифікованих ризиків і обґрунтування заходів їх оброблення. Така програма дозволить створити на підприємстві корпоративну культуру управління ризиками.

В Додатку Д розглянуті характеристики основних структурних елементів процесу формування програми управління ризиком і причетні сторони.

У Додатку Ж пропонується використання матричного методу при аналізі розподілу завдань, прав і відповідальності в області управління ризиками на підприємстві. Підприємство має функціонально-продуктово-ринкову структуру ризик-менеджменту. Ключовими посадами в цій структурі є виконавчий директор з управління ризиками, якому підпорядковуються функціональні служби підприємства, керуючі окремими продуктами, що відповідають в цілому за ризики в процесі виробництва і реалізації цих продуктів, керуючі окремими ринками, що несуть відповідальність за діяльність на цих ринках в цілому а також відповідні підрозділи з управління ризиками.

В рядку по горизонталі перераховуються функції процесу ризик-менеджменту, за виконання яких дана посадова особа (підрозділ) відповідає (із зазначенням характеру цієї відповідальності). У кожному вертикальному стовпці вказуються посадові особи (підрозділи), які беруть участь в реалізації ризик-менеджменту, а також ступінь і характер їх участі. Отже, вертикальний стовпець представляє собою компактний опис посадових обов'язків, а горизонтальна рядок - розподіл функцій процесу ризик-менеджменту або завдань між посадами (підрозділами) в системі управління ризиком.

Матричний метод розподілу завдань, прав і відповідальності має ряд переваг:

- унеможлиблюється відсутність виконання певної функції ризик-менеджменту, а також дублювання функцій;
- досягається наочність процедур підготовки, прийняття та реалізації рішень з управління ризиками;
- існує можливість виявити елементи системи управління ризиками, які потребують узгодженості дій;
- зрозумілий розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління ризиком;
- легкість складання за отриманими результатами положень і посад;
- простота реалізації даного методу.

Процес складання матриці передбачає ліквідацію перехрещення і паралелізму при функціонуванні системи управління ризиками на підприємстві.

Вище зазначене дозволяє сформувати корпоративну програму управління ризиками на підприємстві (табл. 3.1).

Головний виконавчий керівник і топ-менеджмент ведуть повсякденні управлінські операції, дотримуючись законів і норм регулювання і спираючись на ефективну систему внутрішнього контролю. Ризик-менеджмент повинен забезпечувати директорів інформацією, яка необхідна для виконання ними своїх обов'язків, швидко і з усією повнотою відповідати на запити керівництва. Крім того, менеджмент повинен використовувати свою кваліфікацію для генерування нових інноваційних ідей і вироблення рекомендацій для подальшого розвитку.

Ризик-менеджери як особи, що несуть основну відповідальність за адміністративне управління, повинні мати стимули для здійснення ефективної господарської діяльності з урахуванням можливих ризиків і можливостей, які також можуть бути результатом ризикової діяльності.

За результатами ідентифікованих ризиків у Додатку В було здійснено їх оцінку, при якій визначалось ймовірність їх настання і тяжкість наслідків. В результатами проведеної оцінки було побудовано три матриці (карти) ризиків, відповідно, для ризиків внутрішнього, мікро- і макросередовища. Ці матриці

ризиків дозволяють визначити в які зони ризику влучив той чи інший ризик підприємства (Додаток 3, табл. 3 1- 3 2).

Таблиця 3.1

**Корпоративна програма управління ризиками ТОВ «РІТЕЙЛ
ТРЕНД»**

Складові програми	Причетна сторона	Термін виконання
Комунікації	Заступник генерального директора, керуючі підрозділами, директор департаменту ризик-менеджменту	Протягом року на постійній основі
Консалтинг	Заступник генерального директора, керуючі підрозділами, директор департаменту ризик-менеджменту	Протягом року на постійній основі
Визначення контексту ризиків (зовнішнього і внутрішнього)	Керуючі окремими продуктовими групами, департамент ризик-менеджменту	Січень 2019 р.
Ідентифікація ризиків	Керуючі окремими продуктовими групами, департамент ризик-менеджменту	Січень 2019 р.
Аналіз і оцінка ризиків	Керуючі окремими продуктовими групами, департамент ризик-менеджменту	Січень-лютий 2019 р.
Обґрунтування заходів з управління ризиками	Заступник генерального директора, керуючі підрозділами, директор департаменту ризик-менеджменту	Березень 2019 р.
Моніторинг і внутрішній аудит	Рада директорів, заступник генерального директора, директор департаменту ризик-менеджменту	Липень 2019 р. Грудень 2019 р.

Для того, щоб максимально ефективно витратити ресурси підприємства доцільним буде відкинути ризики, які одночасно характеризуються низькою імовірністю та низькою тяжкістю настання. Такими є наступні ризики: для внутрішнього середовища: низька періодичність запуску реклами; для мікросередовища: збій регулярності постачання товару; для макросередовища: інвестиційний ризик.

За поточного стану справ у ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» дуже низька ефективність діяльності, що говорить про необхідність формування корпоративної програми управління ризиками. Заходи для покращення управління ризиками мають повністю відповідати ідентифікованим і оціненим ризикам. Вони знайшли відображення в додатку В і узагальнені в Додатку К табл. К 1. Отже, при формуванні корпоративної програми заходів з управління ризиками варто сфокусувати увагу на управлінській та збутовій діяльності.

Щоб зміцнити конкурентну позицію ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» на ринку варто зробити наступні кроки: провести заходи захисту від промислового шпигунства; зберігати документацію про нерозголошення працівниками конфіденційної інформації; працевлаштувати на базі підприємства досвідченого юриста (юристів); рівномірно розподілити замовлення продукції у кількох пріоритетних постачальників; пропонувати вигідні умови контракту для постачальника (не за рахунок збитків підприємства); ввести в асортимент товари власної торгової марки менш високої якості, але більш доступної для незаможних верств населення; здійснювати постійний моніторинг можливих способів збуту продукції оптовим покупцям; регулярно переглядати умови контракту з клієнтами; розширювати базу оптових покупців; аналізувати показники продажу, отримані завдяки рекламі в різних джерелах, їх порівняння та вибір найбільш ефективного каналу збуту; покращити інвестиційну привабливість організації.

Далі варто працювати з таким напрямком як «Здійснення якісного маркетингу мережі та постійних моніторинг уподобань споживачів». Для цього актуальними є такі заходи: запуск рекламної кампанії з оголошенням універсальності продукції для всіх вікових категорій населення; впровадження акційних пропозицій на товари, які не користуються попитом; моніторинг незахоплених ніш на ринку; оновлення пропозиції товарів, регулярний її перегляд згідно пануючих на ринку тенденцій; запуск рекламних кампаній з оголошенням цінності пропонованих товарів; проведення опитування, анкетування для з'ясування вікової та статевої структури населення,

фінансового становища, віросповідання; закладення переважачих в суспільстві цінностей в ідею рекламної кампанії; збільшення кількості продукції, яка належить до категорії «товари щоденного вжитку» і на даний момент користується інтенсивним попитом.

Наступним моментом, на який необхідно звернути увагу є раціональний розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для якісного здійснення всього спектру функцій організації. У цьому можуть бути ефективними такі дії: збільшити обсягу доходів шляхом раціонального підвищення цін на товари; мінімізувати витрати за статтями транспортування, повернення товару, оптимізація розміру та структури замовлень; за вигідних для підприємства курсів валют збільшити партії імпортової продукції, за невикладної – зменшувати або припинити поставки; інвестувати кошти лише в перевірені проекти (як соціальні, так і економічні); відмовлятися від співпраці за невикладними умовами контракту постачання; передача замовлення іншому постачальнику, який пропонує більш вигідні умови; штрафних санкцій на постачальника за порушення графіка поставок; вимагання знижки на послуги постачальника; при розриві контракту постачання товару діяти в залежності від причини розриву контракту; рівномірно розподіляти замовлення продукції у кількох пріоритетних постачальників.

Наступним пріоритетним напрямком введення змін є «удосконалення принципів роботи з персоналом, залучення працівників до управлінської діяльності». У кадровій діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» варто зробити наступне: працевлаштувати інвалідів на вакантні робочі місця (де це є доцільним); забезпечити набуття персоналом необхідних компетенцій; при необхідності переобрати топ-менеджмент підприємства або залучити зовнішніх експертів; скласти чіткі посадові інструкції, кадрову документацію; сформулювати корпоративні цінності та насадити їх працівникам підприємства; здійснювати регулярний аналіз фінансової звітності підприємства на предмет можливих проблем; установити системи відеоспостереження та електронного реєстру присутніх на робочому місці працівників; розробити штатний розпис та

набирати персоналу відповідно до нього; розробити систему корпоративних цінностей та насадити їх працівникам; забезпечити ергономічність умов праці.

Для забезпечення мінімізації можливості настання ризиків «Формування резервного капіталу на випадок несприятливих змін у політиці держави чи фінансальній політиці» варто зробити наступні кроки: систематично та якісно здійснювати моніторинг ситуації на фінансовому ринку країни та міжнародному фінансовому ринку; мінімізувати частку імпортованих товарів; максимально замінити імпортовані товари продукцією власного виробництва, якій властиві значні переваги над імпортованою (залучити маркетингові ресурси); залучити кредитні кошти на максимально вигідних для підприємства умовах та з підписанням довгострокових угод про незмінність умов договору.

Зосередження уваги на необхідності постійного моніторингу ринку аналогічних послуг та пошук вільних ніш для отримання додаткових конкурентних переваг означає: постійний моніторинг ринку, стану конкурентів; максимально швидке реагування на незаконні дії конкурентів; відмова від послуг невикладного постачальника на користь іншого; регулярний перегляд товарної пропозиції, її актуалізація; регулярний перегляд стратегії діяльності підприємства, її актуалізація; регулярний моніторинг ситуації на ринку; формування чіткого плану функціонування підприємства; складання плану продажів, прорахунок фінансових показників; прогнозування можливої ситуації на ринку; якісний аналіз структури попиту відділом маркетингу; наголошення актуальності рекламованої продукції саме для обраної цільової аудиторії; регулярний запуск реклами в засобах масової інформації; періодичний перегляд змісту реклами, його актуалізація; контроль роботи відділу маркетингу; моніторинг показників обсягу продажів до проведення рекламної кампанії та після.

Проведений аналіз дозволив сформулювати таку систему програм заходів з управління ризиками (Додаток К табл. К 2). Діючи згідно даної програми можливо підвищити ефективність діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» та зміцнити його стійкість до ризиків.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Ризик - імовірність відхилення результатів діяльності підприємства від поставлених цілей. Управлінська діяльність – це сукупність скоординованих дій та заходів, які спрямовані на досягнення певної мети в межах організації. Ризикова політика підприємства визначає контур, межі й структурні елементи ризикозахищеності.

Корпоративна програма управління ризиком буде ефективною за умови, якщо вона здійснюється у формі комплексних дій, які в свою чергу є складовою загального управління бізнесом.

ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» являється українською компанією, яка управляє діяльністю мережі супермаркетів «Фуршет» та «Фуршет-гурман». До найбільших конкурентів підприємства відносяться «АТБ», «FozzyGroup», «VolwestGroup», «ОПТТОРГ-15», «ЕКО», «Львівхолод», «Український рітейл», «ПАККО» та «ТД Аванта». ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» позиціонує свої супермаркети як мережу магазинів сімейної покупки і першу національну мережу, що впровадила кращі світові стандарти обслуговування. Станом на 2018 мережа «Фуршет» розповсюдилася не лише на територію України, а й на Грузію та Молдову. Близько 80 % асортименту мережі складають товари саме вітчизняного виробництва. Станом на 2018 рік ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» опинилася в переліку торгових мереж, які закрили найбільше своїх супермаркетів.

Для побудови матриці ризик-аналізу ризику було розподілено на три великі групи, залежно від середовища їх утворення: макросередовище (політичні, культурні, фінансові, природні, демографічні), мікросередовище (конкуренти, споживачі, постачальники), внутрішнє середовище (стратегія, маркетинг, фінанси, кадри).

Після аналізу фінансової звітності підприємства було очевидно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності та платоспроможності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» є значно меншим за нормативне значення (0,2), що говорить про неефективне використання коштів підприємства. Коефіцієнт загальної

ліквідності та платоспроможності також нижчий від нормативного значення (неменше, ніж 1), що говорить про те, що кількість поточних зобов'язань перевищує кількість оборотних активів. Натомість коефіцієнт фінансового левериджу перевищує нормативне значення (менше від 1,0) у 2-3 рази, що також є негативною тенденцією. Підсумовуючи отримані дані, можна припустити про низьку ризикозахищеність підприємства і необхідність термінового удосконалення механізму управління ризиками у ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД».

Було запропоновано програму проведення антиризикових заходів для ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД», яка складається із шести наступних етапів: удосконалення системи маркетингу та проведення якісної рекламної компанії; оптимізація розміру та структури замовлення залежно від попиту, який сформується після проведення рекламної кампанії; введення нових товарних позицій, на які прогнозується зростання попиту у зв'язку зі змінами споживацьких тенденцій; оптимізація роботи з управлінським персоналом, перевірка наявності необхідних компетенцій та досвіту роботи; забезпечення міцного кадрового потенціалу організації, набір операційних кадрів для якісного функціонування торгових точок; постійний моніторинг ринку аналогічних послуг та розробка оновленої стратегії діяльності організації для отримання нових конкурентних переваг. Запропоновані заходи є доцільними для застосування їх у діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» і від них можна очікувати позитивну фінансову віддачу для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артищук І. В. Управління ризикозахищеністю підприємства [Текст] / зб. наукових праць Нац. лісотехнічного ун-ту України І.В. Артищук. – Львів, 2011. – Вип. 21.5. – С. 153-159.
2. Балдин К. В., Вороб'єв В. С. Риск-менеджмент [Текст]: учеб. пос. / К. В. Балдин, В. С. Вороб'єв. – М.: Гардарика, 2005. – 285 с.
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві [Текст] : моногр. / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. - К.: КНЕУ, 2004. - 480 с.
4. Вяткин В. Н., Вяткин И. В., Гамза В. А. Риск-менеджмент [Текст] : учебник / – М. : ИТК «Дашков и Ко», 2003. – 512 с.
5. Гольдштейн Г. Я. Основи ризик-менеджменту [Текст] / Гольдштейн Г. Я., Гуц А. Н. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999). - 275 с.
6. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання [Текст]: навч. посіб. - К.: Центр навч. літ., 2006. - 312 с.
7. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник [Текст]: навч. посіб. / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. - Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. - 714 с.
8. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій [Текст]: навч. посіб. / І.Ю. Івченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 344 с.
9. Ілляшенко С.М. Економічний ризик [Текст]: навч. посіб. - 2-ге вид., доп. і перероб. / С.М. Ілляшенко. - К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 220 с.
10. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності [Текст]: навч.- метод. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак. - Львів: Вид- во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. - 176 с.
11. Куташенко М.В. Сутність ризику і причини його виникнення: [Текст] / Інвестиції: практика та досвід, 2009. — № 6. — с. 45-48.
12. Лук'янова В.В. Економічний ризик [Текст]: навч. посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. - К.: 108 Академвидав, 2007. - 462 с.

13. Марцинковский Д. А. Обзор основных аспектов риск-менеджмента [Текст]: учеб. пос. / Компетентность, 2009. - № 1. – с. 37 - 42.
14. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ. - М.: Дело, 2003. - 360 с.
15. Нортон Д. I. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Д. Нортон, Р. Каплан. – М.: Олимп-бизнес, 2010. – 320 с.
16. Офіційний сайт Фуршет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://furshet.ua/>.
17. Старостіна А.О. Маркетинг [Текст] / навч. посіб. А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський. — К.:Знання, 2009. — 1070 с.
18. Старостіна А.О. Ризик - менеджмент [Текст] / навч. посіб. А.О. Старостіна — К.:Знання, 2011. — 539 с.
19. Сохацька О. М. Фінансовий інжиніринг [Електронний ресурс] : консп. лекц. / уклад. О. М. Сохацька, С. І. Вінницький. – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. — 114 с. — Режим доступу: <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/predmety.pdf>
20. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик- менеджменту (Risk Management Standard, FERMA – р.6) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>.
21. Стрельбіцька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації [Електронний ресурс] / Н. Стрельбіцька// Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf>.
22. Таль Г. К. Антикризове управління [Текст] / навч. посіб. Г. К. Таль — К.:Знання, 2004. — 651 с.
23. Українська асоціація рітейлерів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-produktovyh-setej-2/>.
24. Федулова І. В. Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві // Вісник Черкаського університету. 2017. - №1. – С. 104-111.

25. Федулова І. В. Ідентифікація ризиків як складова ризик-менеджменту / І. В. Федулова // Інтелект XXI. - 2016. - № 4. - С. 29-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2016_4_6
26. Хохлов Н.В. Управление риском [Текст]: учеб. пособ./ Н. В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2001. – 240 с.
27. Цвігун Т.В. Класифікація ризиків підприємства [Текст] // Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія "Облік і фінанси". Луцький національний технічний університет. Випуск 8 (29). Ч.4. - 2011. - с.385-393.
28. Andersen, T. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures [Text] / T. Andersen. – 2010.
29. AS/NZS Risk Management Standart 4360 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.riskmanagement.com.au>.
30. Fedulova I. V. Forming company's risk appetite / I. V. Fedulova, J. A. Sagaydack // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 1(1). - С. 47-53. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2018_1%281%29__9
31. ISO 73:2009 Довідник [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://oac.rgotups.ru/misc/files/prof_risk/gost_R_51897-2011.pdf.
32. ISO / IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques [Electronic resource]. - Access mode: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073.
33. ISO 31000:2009 Risk Management - Principles and Guidelines (2009). [Electronic resource]. - Access mode: [http://www.pqm-online.com/assets/files/standards/iso_31000-2009\(r\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/standards/iso_31000-2009(r).pdf)
34. Holton, Glyn A. "Defining Risk." Financial Analysts Journal, 60 (6), 19–25, 2004.
35. Mohour V., Bogdanov O., Kruk O., Turcan V. The attempt of localization ISO GUIDE 73:2009 «RISK MANAGEMENT – VOCABULARY». Ukrainian Scientific Journal of Information Security, 2 (18), 12-22.
36. Merna, T. and Njiru, C., Financing infrastructure projects, Thomas Telford, London, 2002.