



Менеджмент

УДК 005.334.4:658.87

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20457572>

**Оцінка системи управління ризиками на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» та її
ефективності**

Парій Людмила Віталіївна,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту,

навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва,

Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

<https://orcid.org/0000-0002-7070-2521>

Прийнято: 13.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. Статтю присвячено оцінюванню системи управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та визначенню шляхів підвищення її ефективності. У дослідженні розкрито сутність ризик-менеджменту як сукупності взаємопов'язаних елементів, що безпосередньо впливають на стратегічну стійкість та адаптивність підприємств роздрібної торгівлі в умовах макроекономічної нестабільності й активної цифровізації. Автором здійснено комплексну оцінку існуючої системи управління ризиками за ключовими критеріями (ідентифікація, оцінювання, методи мінімізації, моніторинг, інтеграція, цифровізація та гнучкість). За результатами розрахунку середньої інтегральної оцінки (2,43) визначено, що система перебуває на середньому рівні розвитку. Додатково проведено аналіз рівня зрілості ризик-менеджменту компанії, який підтвердив її перебування на перехідному етапі між базовим



(формалізованим) та інтегрованим рівнями. Обґрунтовано, що головними перевагами аналізованої системи є розвинений процес виявлення загроз, диверсифікація постачальників і високий рівень загальної цифровізації бізнес-процесів. Водночас виявлено суттєві структурні обмеження: брак централізованого реєстру ризиків, недостатнє застосування кількісних математичних моделей оцінювання, фрагментарність заходів та переважно реактивний, а не превентивний характер реагування на загрози. Доведено, що наявний цифровий потенціал компанії (CRM-системи, автоматизована логістика) є базисом для якісних трансформацій. Визначено пріоритетні напрями вдосконалення системи, серед яких: автоматизація моніторингу в режимі реального часу, інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування та перехід до проактивної моделі управління.

Ключові слова: ризик-менеджмент, антикризовий менеджмент, оцінка ефективності, рівень зрілості, роздрібна торгівля, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», реактивне реагування, цифровізація.

Risk management system assessment on the example of “Silpo-Food” LLC and its effectiveness

Liudmyla Parii,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management,

Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship,

State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-7070-2521>



Abstract. The article is devoted to the evaluation of the risk management system of LLC "SILPO-FOOD" and the determination of ways to improve its efficiency. The study reveals the essence of risk management as a set of interconnected elements that directly affect the strategic stability and adaptability of retail enterprises in conditions of macroeconomic instability and active digitalization. The author carried out a comprehensive assessment of the existing risk management system according to key criteria (identification, evaluation, minimization methods, monitoring, integration, digitalization, and flexibility). According to the results of the calculation of the average integral score (2.43), it was determined that the system is at an average level of development. Additionally, an analysis of the maturity level of the company's risk management was conducted, which confirmed its presence at a transitional stage between the basic (formalized) and integrated levels. It is substantiated that the main advantages of the analyzed system are a developed process of threat identification, diversification of suppliers and a high level of general digitalization of business processes. At the same time, significant structural limitations were revealed: the lack of a centralized risk register, insufficient use of quantitative mathematical evaluation models, fragmentation of measures, and a predominantly reactive rather than preventive nature of responding to threats. It is proved that the company's existing digital potential (CRM systems, automated logistics) is the basis for qualitative transformations. The priority areas for improving the system were determined, including: automation of monitoring in real time, integration of risk management into strategic planning, and transition to a proactive management model.

Keywords: risk management, crisis management, efficiency assessment, maturity level, retail trade, LLC "SILPO-FOOD", reactive response, digitalization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах макроекономічної нестабільності та високої конкуренції в галузі роздрібної торгівлі ефективність діяльності підприємств, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», критично залежить від



якості функціонування системи ризик-менеджменту. Проте, попри високий рівень цифровізації та наявність базових елементів контролю, на практиці управління ризиками часто має фрагментарний і реактивний характер. Існує об'єктивна суперечність між необхідністю переходу до проактивного, стратегічно інтегрованого ризик-менеджменту та реальною практикою підприємств, яка орієнтована переважно на ліквідацію вже наявних наслідків кризових явищ без належного використання кількісних методів прогнозування та автоматизованого моніторингу. Зазначене обумовлює доцільність проведення комплексної оцінки ефективності та рівня зрілості існуючої системи управління ризиками для визначення векторів її подальшої трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика аналізу ризиків та управління ними широко досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії ризик-менеджменту зробили такі вчені, як T. Aven [11], A. Damodaran [12], D. Hillson [13], які обґрунтували основи теорії ризику, невизначеності та прийняття управлінських рішень в умовах ризику. Серед дослідників варто відзначити P. Jorion [14], O. Renn [15], які розвивали підходи до стратегічного управління та оцінки ефективності діяльності підприємств. Серед вітчизняних учених вагомий внесок у дослідження ризиків здійснили В. Балдинюк [2], Ю. В. Дуднєва та О. О. Артем'єва [3], які розглядали питання класифікації ризиків, методів їх оцінювання та механізмів управління в умовах трансформаційної економіки. У працях А. А. Атаєвої, А. О. Ніколашина та Н. С. Тимошик ризик-менеджмент розглядається як складова стратегічного управління підприємством, спрямована на ідентифікацію, аналіз та мінімізацію негативного впливу ризиків на результати діяльності[1]. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання побудови ефективної системи управління ризиками в умовах нестабільного ринкового середовища потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, актуальними залишаються питання адаптації інструментів ризик-



менеджменту до сучасних умов господарювання, підвищення гнучкості управлінських рішень, а також розробка практичних рекомендацій щодо мінімізації ризиків діяльності підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є проведення комплексної оцінки системи управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», визначення її ефективності та рівня зрілості, а також обґрунтування стратегічних напрямів її вдосконалення.

Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено такі завдання: дослідити ключові елементи системи ризик-менеджменту підприємства за допомогою системи критеріїв; розрахувати середню інтегральну оцінку її функціонування; ідентифікувати поточний рівень зрілості системи; виявити деструктивні чинники та структурні обмеження, що знижують її результативність; розробити рекомендації щодо переходу підприємства від реактивної до превентивної (проактивної) моделі управління ризиками на основі наявного цифрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи управління ризиками, яка має забезпечувати своєчасну ідентифікацію загроз, їх оцінювання та мінімізацію негативного впливу на результати функціонування. Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», система ризик-менеджменту набуває особливого значення з огляду на високий рівень конкуренції, значну залежність від логістичних процесів, нестабільність макроекономічного середовища та активну цифровізацію бізнес-процесів.

Система управління ризиками підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що включають ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, розробку та реалізацію заходів реагування, а також моніторинг і контроль. Ефективність такої системи визначається ступенем її інтегрованості у загальну систему стратегічного управління, рівнем формалізації процедур,



наявністю аналітичного інструментарію та здатністю підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

З огляду на це, доцільним є проведення оцінки системи управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за ключовими критеріями, що дозволяють визначити її результативність та виявити напрями вдосконалення (табл.1).

Таблиця 1

Оцінка системи управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Критерії оцінки	Характеристика результатів підприємства	Оцінка (1-3)	Аналітичне обґрунтування та проблемні аспекти
Ідентифікація ризиків	Ідентифікація ризиків здійснюється на основі аналізу фінансово-господарської діяльності, зовнішнього середовища та галузевих тенденцій; враховуються як внутрішні, так і зовнішні чинники.	3	Сформований системний підхід до виявлення ризиків, проте відсутня єдина формалізована база ризиків (risk register).
Оцінка ризиків	Оцінювання здійснюється переважно на основі фінансових показників та експертних суджень без широкого застосування кількісних моделей.	2	Недостатній рівень формалізації процедур оцінювання, обмежене використання інтегральних показників і математичних моделей.

Методи мінімізації ризиків	Використовуються інструменти диверсифікації постачальників, оптимізації витрат, цифровізації процесів, управління асортиментом.	3	Заходи є ефективними, але мають фрагментарний характер і не об'єднані в єдину систему ризик-менеджменту.
Моніторинг ризиків	Контроль здійснюється через фінансову звітність, операційні показники та внутрішній контроль.	2	Відсутність автоматизованої системи моніторингу обмежує оперативність реагування на ризики.
Інтеграція в систему управління	Елементи ризик-менеджменту використовуються при прийнятті управлінських рішень, однак не інтегровані повністю у стратегічне планування.	2	Ризик-менеджмент не є окремою функціональною підсистемою управління



			підприємством.
Використання цифрових інструментів	Активно застосовуються CRM-системи, аналітика продажів, автоматизація логістики та обліку.	3	Високий рівень цифровізації створює основу для розвитку системи ризик-менеджменту.
Гнучкість та адаптивність системи	Підприємство здатне адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що підтверджується відновленням прибутковості.	2	Реакція на ризики має переважно реактивний, а не превентивний характер.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Середня інтегральна оцінка становить по всіх заходах 2,43. Проведена оцінка свідчить, що система управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» перебуває на середньому рівні розвитку та характеризується наявністю ключових функціональних елементів, зокрема ідентифікації ризиків і застосування заходів їх мінімізації. Водночас встановлено недостатній рівень формалізації процедур оцінювання та моніторингу ризиків, а також їх обмежену інтеграцію у систему стратегічного управління підприємством. Це знижує ефективність превентивного реагування на загрози та обмежує можливості довгострокового планування в умовах невизначеності.

Подальший аналіз результатів оцінювання системи управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно здійснювати з позицій її відповідності сучасним підходам до ризик-менеджменту, зокрема принципам системності, інтегрованості, безперервності та превентивності. Отримане значення інтегрального показника (2,43) свідчить про те, що система управління ризиками на підприємстві сформована, однак її функціонування має переважно частково формалізований і реактивний характер, що обмежує можливості своєчасного прогнозування та попередження ризиків.

Насамперед слід відзначити, що сильним боком системи є наявність процесу ідентифікації ризиків, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Підприємство фактично здійснює постійний аналіз фінансових



результатів, логістичних процесів, ринкової ситуації та поведінки споживачів, що дозволяє виявляти основні загрози діяльності. Однак відсутність централізованого реєстру ризиків (risk register) та формалізованої класифікації обмежує можливість системного узагальнення інформації та її використання у стратегічному плануванні.

Важливим аспектом є оцінювання ризиків, яке на підприємстві здійснюється переважно на основі аналізу фінансових показників (дохід, прибуток, витрати, рентабельність) та експертних суджень. Такий підхід забезпечує базовий рівень аналітичної обґрунтованості, однак не дозволяє повною мірою врахувати ймовірність настання ризиків та їх комплексний вплив. Відсутність розвинених кількісних моделей, зокрема інтегральних показників ризику, сценарного аналізу та методів багатокритеріальної оцінки, обмежує можливості точного прогнозування наслідків ризикових подій.

Особливу увагу слід приділити системі реагування на ризики, яка в цілому функціонує ефективно, але має фрагментарний характер. Застосування таких інструментів, як диверсифікація постачальників, оптимізація витрат, управління асортиментом і впровадження цифрових технологій, свідчить про наявність практичних механізмів мінімізації ризиків. Разом з тим відсутність єдиного стратегічного підходу до управління ризиками призводить до того, що відповідні заходи реалізуються переважно в межах окремих функціональних підрозділів, без належної координації та узгодженості.

Аналіз процесів моніторингу ризиків показує, що контроль здійснюється на основі регулярної фінансової та управлінської звітності, що забезпечує певний рівень відстеження змін у ризиковому середовищі. Водночас відсутність автоматизованих систем моніторингу та раннього попередження (early warning systems) знижує оперативність реагування на ризики, особливо в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Це свідчить про необхідність переходу



від періодичного до безперервного моніторингу ризиків із використанням сучасних цифрових інструментів.

Одним із ключових обмежень системи є недостатній рівень інтеграції ризик-менеджменту у загальну систему управління підприємством. Ризики враховуються при прийнятті окремих управлінських рішень, однак не виступають повноцінним елементом стратегічного планування та формування довгострокових цілей. Це означає, що управління ризиками має переважно тактичний характер і не використовується як інструмент забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Водночас слід відзначити високий рівень розвитку цифрової інфраструктури підприємства, що є важливою передумовою підвищення ефективності системи управління ризиками. Використання CRM-систем, аналітики продажів, автоматизованих логістичних рішень та інших цифрових інструментів створює можливості для впровадження більш досконалих методів оцінювання та моніторингу ризиків. Однак потенціал цифровізації у сфері ризик-менеджменту використовується лише частково, що вимагає подальшого розвитку аналітичних систем та інтеграції даних.

Аналіз гнучкості системи управління ризиками показує, що підприємство загалом здатне адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що підтверджується переходом від збитковості до прибутковості у досліджуваному періоді. Водночас така адаптація має переважно реактивний характер, тобто здійснюється після виникнення ризикових ситуацій, а не на етапі їх прогнозування. Це знижує ефективність управління ризиками та підвищує ймовірність виникнення фінансових втрат.

З метою більш комплексного аналізу ефективності системи управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно доповнити попередню оцінку визначенням рівня зрілості (maturity level) системи ризик-менеджменту (табл. 2). Такий підхід дозволяє оцінити не лише наявність окремих елементів системи, а



й ступінь їх інтегрованості, системності та орієнтації на стратегічні цілі підприємства.

Таблиця 2

Оцінка рівня зрілості системи управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Рівень зрілості	Характеристика	Відповідність підприємства	Ознаки прояву
Початковий (хаотичний)	Відсутність системного підходу до управління ризиками.	не відповідає	ризики не структуровані
Фрагментарний	Окремі елементи управління ризиками застосовуються несистемно.	частково відповідає	наявні окремі заходи реагування
Базовий (формалізований)	Існує базова система ідентифікації та оцінки ризиків.	відповідає	використання аналізу показників, експертних оцінок
Інтегрований	Ризик-менеджмент інтегрований у систему управління.	частково відповідає	врахування ризиків у прийнятті рішень
Оптимізований	Система є проактивною, автоматизованою та стратегічно орієнтованою.	не відповідає	відсутня повна цифрова інтеграція

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Отримані результати оцінювання рівня зрілості дозволяють візуалізувати місце системи управління ризиками підприємства у загальній ієрархії розвитку ризик-менеджменту, що відображено на рис. 1. Представлена модель свідчить, що система управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» перебуває на перехідному етапі між базовим і інтегрованим рівнями зрілості. З одного боку, підприємство вже має сформовані елементи ризик-менеджменту, що дозволяє ефективно ідентифікувати та частково оцінювати ризики. З іншого боку, відсутність повної інтеграції цих процесів у стратегічне управління та недостатній рівень автоматизації не дозволяють віднести систему до вищого рівня розвитку.

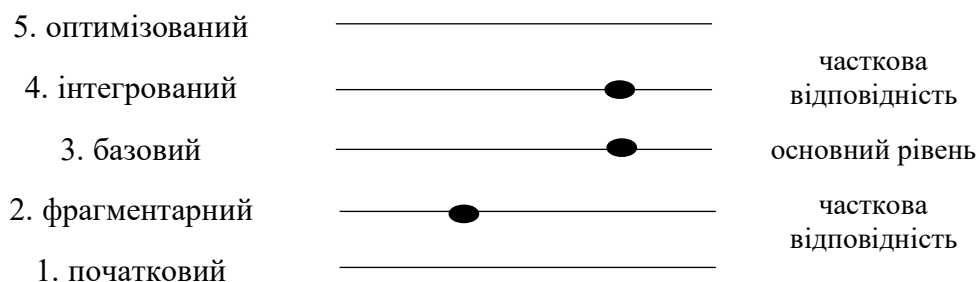


Рис. 1. Рівень зрілості системи управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проведений аналіз рівня зрілості системи управління ризиками підтверджує результати попередньої оцінки її ефективності та дозволяє глибше охарактеризувати існуючі проблеми і перспективи розвитку. Встановлено, що система ризик-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має сформовану базову структуру, яка забезпечує виконання основних функцій управління ризиками, зокрема їх ідентифікацію та часткову оцінку. Разом з тим, ключовим обмеженням є недостатній рівень інтеграції ризик-менеджменту у стратегічну систему управління підприємством. Це проявляється у відсутності формалізованих процедур прогнозування ризиків, обмеженому використанні кількісних моделей оцінювання та недостатній координації між окремими функціональними підрозділами.

Важливим аспектом є також те, що система управління ризиками має переважно реактивний характер, що означає орієнтацію на ліквідацію наслідків ризиків, а не на їх попередження. Такий підхід є менш ефективним в умовах високої динамічності зовнішнього середовища та потребує трансформації у напрямі превентивного управління. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що подальший розвиток системи управління ризиками підприємства має бути спрямований на: перехід до інтегрованого рівня зрілості; впровадження



цифрових систем моніторингу ризиків; застосування кількісних методів оцінювання; інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне планування та формування проактивної моделі управління ризиками.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити узагальнений висновок, що система управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується достатнім рівнем функціональної сформованості, що забезпечує підтримання стабільності діяльності підприємства в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Наявність базових елементів ризик-менеджменту, зокрема ідентифікації ризиків, їх часткової оцінки та застосування заходів мінімізації, свідчить про усвідомлення підприємством важливості управління ризиками як складової системи менеджменту.

Встановлено, що найбільш розвиненими компонентами системи є процеси виявлення ризиків та практичні механізми реагування, що проявляється у використанні інструментів диверсифікації постачання, оптимізації витрат, удосконалення логістичних процесів та впровадження цифрових технологій. Це дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що підтверджується покращенням фінансових результатів, зокрема переходом від збиткової до прибуткової діяльності у досліджуваному періоді.

Водночас результати оцінювання свідчать, що система управління ризиками має низку структурних обмежень, які знижують її загальну ефективність. Передусім це стосується недостатнього рівня формалізації процедур оцінювання ризиків, обмеженого використання кількісних методів аналізу та відсутності інтегрованого підходу до управління ризиками на стратегічному рівні. Наявна практика управління ризиками має переважно фрагментарний характер і реалізується в межах окремих функціональних підсистем, що обмежує можливості комплексного впливу на ризикове середовище підприємства.



Особливістю функціонування системи є її переважно реактивна орієнтація, тобто спрямованість на усунення наслідків ризиків після їх реалізації, а не на їх попередження. Такий підхід є менш ефективним у довгостроковій перспективі, оскільки не забезпечує достатнього рівня прогнозованості та не дозволяє повною мірою використовувати ризики як інструмент стратегічного розвитку.

Важливим позитивним аспектом є високий рівень розвитку цифрової інфраструктури підприємства, що створює значний потенціал для вдосконалення системи управління ризиками. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних інструментів та автоматизованих рішень може стати основою для переходу до більш високого рівня зрілості ризик-менеджменту, зокрема через впровадження систем моніторингу ризиків у режимі реального часу та використання прогнозних моделей.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що система управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» перебуває на перехідному етапі розвитку від базового до інтегрованого рівня, що обумовлює необхідність її подальшого вдосконалення. Основними напрямками підвищення ефективності є формалізація процесів ризик-менеджменту, інтеграція їх у систему стратегічного управління, розвиток кількісних методів оцінювання ризиків, автоматизація моніторингу та перехід до превентивної моделі управління. Підвищення ефективності системи управління ризиками має стати одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Слід зазначити, що підвищення ефективності системи управління ризиками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має розглядатися не лише як інструмент зниження негативних наслідків невизначеності, але і як важливий чинник формування конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах саме здатність своєчасно ідентифікувати ризики, прогнозувати їх розвиток та приймати обґрунтовані



управлінські рішення визначає рівень стратегічної гнучкості та адаптивності суб'єкта господарювання.

Список використаної літератури

1. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.2.52.
2. Балдинюк В. В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 1–10. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-39.
3. Дуднева Ю. В., Артем'єв О. О. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 47–56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-47.
4. Дуднева Ю., Артем'єв О. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. С. 31–43. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-50.
5. Завитій О. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. Вип. 1-2. С. 33-41. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.033>
6. Заїчко І. В. Стратегічний корпоративний ризик-менеджмент як основа антикризового фінансового управління підприємством. *Економічні горизонти*. 2025. № 3(32). С. 144–154. DOI: 10.31499/2616-5236.3(32).2025.338679.
7. Козловський С. В., Чеботок В. В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2026. № 1. С. 78–89. DOI: 10.31558/2307-2318.2026.1.8.



8. Кравченко М. О. Управління ризиками : навчальний наочний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/items/bf47e3e2-a76e-4096-9647-85aa0d36f486>.
9. Крамаренко К. М., Вінниченко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. 3(50) , С. 344-349. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51>.
10. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ : «Академвидав», 2003. 416 с. (23)
11. Aven T. *Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances*. London : Springer, 2015. 410 p.
12. Damodaran A. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 3rd ed. New York : Wiley, 2012. 992 p. (60)
13. Hillson D. *The Risk Management Handbook*. London : Kogan Page, 2017. 320 p.
14. Jorion P. *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*. New York : McGraw-Hill, 2007. 544 p.
15. Renn O. *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. London : Earthscan, 2008. 480 p.