

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Комп'ютерно-менеджмент організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ
КОМП'ЮТЕРНО-МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ**

ГРЕЧАНІЧЕНКО ОКСАНИ ОЛЕГІВНИ

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. каф. податкового менеджменту та фінансового моніторингу імені Миколи Чумаченка Леся БАБІЙ

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ	8
1.1. Сутність ризиків їх структуризація в діяльності бізнес-організації	8
1.2. Поняття ризику у фінансовому моніторингу та формування ризик – орієнтованого підходу бізнес-організації	19
1.3. Системи та способи управління ризиками ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД»	28
РОЗДІЛ 2	37
ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В НЕСПЕЦІАЛІЗОВАНИХ МАГАЗИНАХ	37
2.1. Характеристика галузі та тенденції розвитку роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД»	37
2.2. Оцінка ризик чинників в діяльності ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД	47
2.3. Методичні підходи та методи ідентифікації до оцінювання ризиків ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД»	58
РОЗДІЛ 3	65
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО КОМПЛАСНС-МЕНЕДЖМЕНТУ	66
3.1. Комплексна система оцінювання ризиків ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД»	66
3.2. Інструментарій управління ризиками в ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД» та ефективність його реалізації	75
3.3. Розроблення критеріїв ризику і їх впровадження в діяльності підприємств роздрібної торгівлі	88
ВИСНОВКИ	96

ВСТУП

Актуальність дослідження. Посилення регуляторного впливу, економічна нестабільність, непередбачувані коливання ринку та цифровізація фінансових операцій суттєво змінюють управлінську практику підприємств. У таких умовах застосування ризик-орієнтованого підходу стає невіддільним елементом побудови ефективної системи внутрішнього контролю, фінансового моніторингу, планування операцій і забезпечення сталості бізнес-процесів. Йдеться не лише про ідентифікацію загроз, а про їхню формалізацію, кількісне оцінювання, прогнозування впливу на результативність та оперативне реагування шляхом побудови системи управління. Особливу актуальність мають ризики, пов'язані з фінансовими операціями, включно з готівковими розрахунками, транзакційними зв'язками та зовнішніми контрагентами.

У зв'язку з цим ризик-орієнтований підхід в управлінні підприємством інтегрується в загальну систему фінансової безпеки та вимагає не лише аналізу загроз, а й побудови моделей їх оцінювання, впровадження критеріїв ризику, формування адаптивних сценаріїв реагування. Роздрібна торгівля, особливо в неспеціалізованих магазинах, що працюють з широким асортиментом продуктів харчування, є однією з найвразливіших до ризиків категорій господарювання через високий рівень оборотності товарів, обсяг готівкових розрахунків, залежність від постачальників і складність уніфікації процедур контролю. У контексті дослідження діяльності ТОВ «БІО-фарм агротрейд ЛТД» постає необхідність не лише опису чинної системи управління ризиками, а й її формування позицій щодо її адаптивності, ефективності, відповідності критеріям фінансового моніторингу. Актуальність посилюється необхідністю впровадження організаційно-економічного механізму оцінювання та реагування на ризики, що виникають у структурі обліку, постачання, товарообігу та формування звітності. Дослідження цієї проблематики дозволяє сформулювати практичну модель управління ризиками, як складової сучасної системи

комплаєнс-менеджменту, що придатна до відтворення в подібних структурах роздрібної торгівлі.

У науковому полі питання структуризації ризиків розглядаються у працях Сопка В.В. та Савченка В.Я., які досліджують ризик-орієнтований підхід як інтегральну частину бухгалтерського й управлінського обліку. Іванов П.П. окреслює його як метод підвищення достовірності звітності, а Горецька Л.Л. вказує на функціональну значущість розмежування внутрішніх і зовнішніх загроз. Теоретичні підходи до класифікації ризиків, запропоновані Лінником В.Г., передбачають їх групування за рівнем впливу, джерелом походження та зонами управлінського контролю. Петрова Н.І. розкриває застосування ризик-орієнтованого методу в обліку необоротних активів, що дозволяє оптимізувати процедури оцінки та амортизації.

Практичні рекомендації щодо моделювання систем ідентифікації ризиків представлено у працях Nechaieva I.A. та Donchyk D., зокрема із застосуванням методу «краватка-метелик». Методологічну базу щодо організаційно-економічних механізмів управління ризиками в торговельних підприємствах розширюють Guerra M.G. і Rivero Prado S.U., які розглядають концепцію ризик-орієнтованого управління як підґрунтя для стратегії зростання. Kozak T. акцентує на адаптивному управлінні змінами в умовах ризиків організаційного середовища. Підходи до формування критеріїв ризику для підприємств сфери роздрібної торгівлі детально висвітлені в роботах Herasymenko O.M. і Pulina T.V., що дозволяє сформувати базу для аналітичної побудови ефективної системи управління ризиками в конкретному суб'єкті господарювання.

Мета роботи – дослідити ризик-орієнтований підхід у забезпеченні ефективності комплаєнс-менеджменту бізнес-організації на прикладі ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД».

Завдання дослідження:

- охарактеризувати сутність ризиків і здійснити їх структуризацію в діяльності підприємства;

- розкрити поняття ризику у фінансовому моніторингу та механізми формування ризик-орієнтованого підходу на підприємстві;
- узагальнити сучасні тенденції щодо організації ризик-орієнтованого підходу комплаєнс-менеджменту бізнес-організації;
- дослідити системи та способи управління ризиками в ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД»;
- здійснити оцінку ризик-факторів у діяльності підприємства та визначити ефективність наявного інструментарію комплаєнс-менеджменту;
- розробити критерії ризику і запропонувати їх впровадження в систему управління підприємств роздрібної торгівлі.

Об'єктом дослідження є система управління ризиками на підприємстві роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є ризик-орієнтований підхід до оцінювання й управління ризиками в діяльності ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД».

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи порівняльного аналізу, системного групування ризиків, функціонального моделювання ризик-орієнтованого підходу, а також аналітичної оцінки ефективності управлінських рішень. Методологічною основою є побудова карти ризиків підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення зон ризику та типів контрольних заходів. У процесі оцінювання використовуються елементи матричного аналізу, класифікація загроз за рівнем впливу, імовірністю та керованістю, а також застосовується принцип моделювання «від наслідку до джерела». Емпірична частина передбачає дослідження діяльності ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД» за даними управлінської звітності, з ідентифікацією слабких ланок системи контролю.

Теоретичне значення. У магістерській роботі поглиблено наукові положення щодо ризик-орієнтованого підходу як частини сучасних систем управління та комплаєнсу, що формує його теоретичну значущість. У роботі уточнено класифікацію економічних та фінансових ризиків за джерелами виникнення, рівнем впливу та керованістю в роздрібній торгівлі після їх

детального тлумачення. Окрім визначення способів теоретичної інтеграції ризик-орієнтованого підходу в системи внутрішнього контролю та фінансового моніторингу на підприємствах, процес управління ризиками розглядається не як фрагментарне явище, а як органічний компонент в рамках організаційних та фінансових механізмів комплаєнс-менеджменту бізнес-організації.

Методичне значення цієї роботи полягає в удосконаленні інструментів, що використовуються для оцінки та управління ризиками для підприємств роздрібною торгівлі. У ній представлено методичний підхід до побудови карти ризиків, на якій виділено зони ризику, визначено ключові фактори ризику та сформульовано відповідні заходи контролю. Розроблено критеріальну систему оцінки ризиків, що базується на параметрах ймовірності, рівні впливу та ступені керованості, яка формалізує процес прийняття управлінських рішень. Запропоновано обґрунтування застосування матричного аналізу разом з моделюванням від наслідків до джерела для підвищення точності виявлення ризиків, пов'язаних з фінансовими операціями. Це також може стати методологічними положеннями, які можна використовувати при розробці внутрішніх нормативних актів щодо управління ризиками та контролю відповідності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх негайного застосування на ТОВ «БІО-фарм агротрейд ЛТД» для підвищення ефективності систем управління ризиками, а також фінансової безпеки. Запропоновані критерії ризику в поєднанні з алгоритмом їх впровадження допомагають покращити заходи внутрішнього контролю, тим самим мінімізуючи всі види ризиків, пов'язаних з бухгалтерським обліком та грошовими розрахунками, зокрема, щодо постачання та обороту. Результати цього дослідження можуть бути використані при підготовці управлінських звітів, плануванні заходів контролю та прийнятті рішень у рамках управління відповідністю. Практичні розробки мають прикладне спрямування, що дозволяє адаптацію для використання в іншому роздрібному підприємстві, яке має еквівалентну організаційну структуру та напрямок діяльності.

Інформаційна база дослідження: ДСТУ ISO 31000:2018, ISO 31000:2018, IEC ISO 31010:2019, ISO 22000:2018, FSSC 22000 Scheme Version 6, FSSC 22000 Food Defense Guidance Document, COSO Enterprise Risk Management, OECD Regulatory Enforcement and Inspections Toolkit, ISO 37301:2021, FAO The State of Food and Agriculture 2021 та ін.

Апробація результатів дослідження.

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, дев'яти параграфів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

1.1. Сутність ризиків їх структуризація в діяльності бізнес-організації

У господарській системі бізнес-організації ризик проявляється як багатofакторне ймовірне відхилення очікуваних результатів господарської діяльності від запланованих, що викликає економічні втрати або втрату прибутку. Його наявність детермінується внутрішніми та зовнішніми факторами, серед яких нестабільність ринку, непередбачуваність державного регулювання, внутрішні організаційні збої чи технологічні порушення. Із погляду операційної реальності підприємства ризик не є суто негативною подією – він містить у собі як загрозу, так і потенційну можливість, адже від ефективності його управління залежить, чи трансформується ймовірність у збитки чи стане джерелом додаткової вигоди. У зв'язку з цим актуалізується потреба у багаторівневому підході до його виявлення, структуризації та моделювання. Класифікація ризиків ґрунтується на ознаках, що дають змогу систематизувати їх для подальшої ідентифікації та аналізу [4].

В межах підприємницької діяльності виділяють виробничі, фінансові, маркетингові, екологічні, інституційні, правові та інформаційні ризики, які мають власну специфіку виявлення, оцінки та прогнозування. В економічному сенсі ризик інтерпретується як ймовірність виникнення несприятливих відхилень від очікуваного рівня економічних результатів. При цьому вчені-економісти розрізняють низку специфічних видів ризиків, що притаманні саме підприємницькому середовищу, кожен із яких має власну методологію ідентифікації, оцінювання та прогнозування. Так, Л.Л. Горецька пропонує трактувати економічний ризик як потенційну загрозу втрати ресурсів або недоотримання очікуваних доходів унаслідок об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на фінансово-господарську діяльність суб'єктів [5]. У свою чергу, В.Г. Лінник розглядає ризик у площині аудиторського аналізу, підкреслюючи, що підприємницькі рішення завжди пов'язані з елементом

невизначеності, яка підлягає у системному контролі шляхом розроблення ризик-орієнтованих процедур [6]. Позиція В.Я. Савченка та С.М. Петренка акцентує на тому, що ризик є динамічною змінною у структурі управлінського обліку, яка повинна враховуватись не лише як небезпека, а і як фактор, що генерує альтернативні сценарії управлінських дій [7]. Вони виділяють виробничі, фінансові, маркетингові, інституційні, правові, інформаційні й екологічні ризики як такі, що мають різну природу виникнення та механізми впливу на управлінські процеси. Особливу увагу вони приділяють фінансовим ризикам, які охоплюють як внутрішні параметри платоспроможності, так і зовнішні впливи, пов'язані з коливанням валютного курсу, зміною облікової ставки, інфляційними очікуваннями.

П.П. Іванов у своїх дослідженнях пропонує класифікувати ризики за рівнем облікової детермінованості: передбачувані (прогнозовані) та латентні (приховані), що потребують глибшого аналітичного супроводу [8]. Він обґрунтовує, що ризик-орієнтований підхід до бухгалтерського обліку спрямований на запобігання викривленню даних, забезпечуючи адаптивність системи обліку до непередбачуваних змін середовища.

Виробничі ризики проявляються через перебої в постачанні сировини, поломки устаткування, відмови технологічних вузлів, що безпосередньо впливає на обсяги та якість продукції. Фінансові ризики охоплюють неплатоспроможність контрагентів, валютні коливання, зміну облікової ставки, інфляційні зрушення. Екологічні ризики пов'язані з порушенням природоохоронного законодавства, аваріями, витокami забруднюючих речовин, що мають кумулятивні довготривалі наслідки. Правові ризики виникають унаслідок недотримання законодавчих вимог, ліцензійних обмежень або нестабільного правового поля. Кожен із цих різновидів може бути поділений ще глибше – за рівнем впливу (стратегічний, тактичний, оперативний), джерелом походження (ендогенний, екзогенний), тривалістю (коротко- чи довготривалий), характером наслідків (прямі втрати, втрати можливостей), ступенем прогнозованості (детермінований, стохастичний). У цій багатовимірній системі

класифікацій бізнес-організація може побудувати матричну карту ризиків, де кожен з них отримає позицію за комбінацією ознак – така візуалізація значно спрощує подальше управління, дозволяє ідентифікувати ризики, які перетинаються за наслідками чи мають спільні джерела, і, відповідно, впроваджувати узгоджені механізми контролю чи мінімізації [4, с. 30].



Рисунок 1.1 – Спектр підприємницьких ризиків

Джерело: розроблено автором за даними [4]

Системне управління ризиками потребує концептуальної формалізації цього феномену як об'єкта управління, що характеризується певними параметрами – ймовірністю настання, масштабом потенційних втрат і часовим горизонтом реалізації. З теоретичної позиції ризик виступає як категорія, що поєднує кількісну і якісну складові. Якісно він визначається як ситуація невизначеності щодо майбутніх результатів діяльності, тоді як кількісно – як функція очікуваної втрати (математичного сподівання збитку) з урахуванням дисперсії результатів. Математична модель ризику ґрунтується на оцінці ймовірності настання кожного сценарію та величини втрати в кожному з них.

У класичному трактуванні ризик (R) розглядається як добуток ймовірності події (P) на її наслідок (L) а саме: $R = P \times L$. В економічному моделюванні також використовуються додаткові змінні: коефіцієнти кореляції між ризиковими подіями, часова вартість грошей, рівень ліквідності активів, а також оцінка альтернативної вартості втрачених можливостей.

У межах управлінської функції ризик набуває статусу керованого процесу, де акцент зміщується з уникнення на оптимізацію. Управлінець не стільки уникає ризику, скільки адаптує до нього систему прийняття рішень, створюючи буфери безпеки, формуючи резерви, диверсифікуючи джерела постачання або фінансування, укладаючи страховки, впроваджуючи моніторингові протоколи. Ця структурна інтеграція ризику в управлінську практику зумовлює необхідність його формалізованої оцінки на всіх етапах – від стратегічного планування до тактичного адміністрування. Саме тому методи оцінювання ризику – від експертного оцінювання до ймовірнісного моделювання з використанням монте-карло симуляцій або нейромережових передбачень – перетворюються на інструменти обґрунтованого вибору, що інтегрує ризик в саму логіку управлінського рішення [14, с. 9].

У виробничому середовищі ризик має багаторівневу ієрархію, де кожна ланка впливає на інші через взаємозалежність процесів і показників. У межах операційного циклу ризику можуть реалізовуватись у вигляді затримки поставок, перебоїв у енергозабезпеченні, збоїв у роботі автоматизованих систем, недотримання технологічного регламенту або браку кваліфікованого персоналу. Сукупність цих чинників спричиняє каскадні наслідки: зниження обсягів виробництва, підвищення питомих витрат, зрив термінів поставки, погіршення репутаційного профілю. Особливої уваги потребує взаємозв'язок між виробничим і фінансовим ризиком – останній часто є наслідком першого. Наприклад, втрата основного замовника через несвоєчасне виконання контракту трансформується в розрив грошового потоку, неможливість обслуговування боргу або зниження кредитного рейтингу. Виробничі ризики, попри свою матеріальну природу, дедалі частіше пов'язані з цифровими збоями: атаками на

промислові ІТ-системи, кібервразливістю, відмовами в системах автоматичного управління. У цифровій індустрії така категорія як технологічний ризик охоплює не лише можливість технічного дефекту, а й ризик морального застарівання технології, втрати конкурентоспроможності або порушення стандартів інтероперабельності.

Через це все більшої ваги набуває процес аудиту ризиків на стадії проєктування виробничих потужностей або технічного переоснащення. Розрахунок ризику на цій стадії здійснюється на основі методів імовірнісного інжинірингу, коли проєктна схема аналізується на предмет вузлів із високою ймовірністю відмови. Підприємства, що працюють із високотехнологічними циклами, вводять у дію системи передиктивного обслуговування (*predictive maintenance*), які на основі сенсорних даних виявляють тенденції до несправностей, знижуючи ризики аварійності. Така практика є вже стандартною в галузях із високим навантаженням на обладнання – металургії, хімічній промисловості, фармацевтичному виробництві [7].

Серед правових і регуляторних ризиків вирізняється комплекс проблем, що пов'язані з нестабільністю нормативного середовища, колізіями в законодавстві, змінами податкових ставок, впровадженню нових екологічних вимог або умов ринку праці. У таких умовах підприємство може опинитися в ситуації непрогнозованих витрат або штрафних санкцій, що викривлює фінансову модель і вимагає додаткових резервів ліквідності. Регуляторні ризики мають особливу природу: вони часто не підлягають класичному моделюванню через низьку прогнозованість дій регулятора, але можуть бути частково парировані через стратегічне планування сценаріїв. Для цього використовуються методи контекстного аналізу нормативного середовища, побудова карт інституційного ризику, моніторинг практики правозастосування. Деякі підприємства впроваджують моделі правового комплаєнсу, які дозволяють вбудовувати правові вимоги в операційні процеси, знижуючи ризик їх несвідомого порушення.

Інституційні ризики виявляються і в корпоративному управлінні, коли зміна акціонерного складу, внутрішні конфлікти або непрозорі процедури прийняття рішень ведуть до порушення стратегічної цілісності. Також у сучасному бізнес-середовищі дедалі частіше згадується категорія ризиків, де юридичні наслідки можуть бути зумовлені соціальними чи етичними порушеннями. Це відкриває нову площину структуризації ризику – не лише за функціональними ознаками, а й за ціннісними вимірами. Таким чином, системне включення правової складової в управління ризиками змінює роль юристів – із реактивної (нагляду) на проактивну (участь у проєктуванні рішень) [13, с. 43].

Фінансові ризики в діяльності бізнес-організації проявляються через динаміку вартості активів, коливання обмінного курсу, зміну облікових ставок, доступність капіталу, ліквідність ринку і кредитоспроможність контрагентів. Найпоширеніші форми включають валютний, процентний, кредитний, інвестиційний і операційний ризик. Валютний ризик виникає під час імпортно-експортних операцій і може призводити до втрат через несприятливі курсові зміни. Процентний ризик особливо відчутний при використанні позикового капіталу – коливання облікової ставки може змінити структуру витрат і впливати на рентабельність. Кредитний ризик охоплює ймовірність невиконання фінансових зобов'язань контрагентами або банками, а інвестиційний – невизначеність щодо доходності капіталовкладень. У системі управління ці ризики оцінюються за допомогою статистичних методів: варіаційного аналізу, VaR (value at risk), оцінки сценаріїв, варіаційних дерев, фінансового стрес-тестування. Для підприємств, які працюють із широким портфелем активів, впроваджуються методики дельта-нормального наближення, що дозволяють моделювати зміну вартості портфеля під впливом множинних факторів.

Не менш значущим стає операційний фінансовий ризик, пов'язаний із помилками в обліку, шахрайством, зловживаннями, недосконалістю внутрішніх процедур. Унаслідок цього дедалі поширенішою практикою стає впровадження систем внутрішнього контролю і фінансового аудиту на базі модулів, які в режимі реального часу виявляють відхилення від допустимих фінансових

сценаріїв. Інтеграція ризик-менеджменту у фінансове планування дозволяє не лише уникати втрат, а й формувати більш гнучку політику управління капіталом. Підприємства починають закладати фінансовий ризик у свою вартість капіталу, переглядати WACC (середньозважену вартість капіталу), коригуючи її залежно від оцінки сектору або регіону. Така адаптивність стає базою для виживання в середовищі високої економічної турбулентності [6, с. 24].

У бізнес-системі підприємства, яка функціонує в умовах відкритого і часто нестабільного зовнішнього середовища, розуміння ієрархії ризиків стає ключовим елементом стратегічної чутливості та адаптивності. Ризик не є однорідним за своєю природою – він проявляється на різних рівнях управлінської структури, трансформується відповідно до глибини ухвалення рішень, охоплює як короткострокові функціональні дії, так і довгострокові вектори розвитку. У цій площині розрізнення стратегічних, тактичних і операційних ризиків дозволяє підприємству створити горизонтально-вертикальну модель управління, де кожна категорія ризику прив'язана до відповідного управлінського рівня і виконує не лише деструктивну, а й сигнальну функцію. Стратегічні ризики виникають у межах глобального планування і можуть охоплювати зміну конкурентного ландшафту, радикальні технологічні інновації, вихід на нові ринки або зміну цільової бізнес-моделі. Їхній часовий горизонт зазвичай перевищує 3–5 років, і саме тому вони характеризуються низьким рівнем передбачуваності та високим ступенем невизначеності. Вони не піддаються жорсткій кваліфікації, але потребують комплексного сценарного аналізу, із включенням макроекономічних індикаторів, політичних прогнозів і трендових зрушень.

Тактичні ризики мають середньострокову природу (1–3 роки) й формуються у процесі реалізації стратегій через бізнес-плани, бюджетування, маркетингові програми, інвестиційні проекти. Вони пов'язані з невідповідністю між стратегічними цілями й ресурсними можливостями, із збоєм комунікацій між відділами, недосконалістю середньорівневих процесів, що часто призводить до інерції або субоптимальних рішень. Операційні ризики, в свою чергу,

проявляються на рівні щоденних процесів – постачання, виробництва, логістики, обліку, персоналу – й мають безпосередній вплив на короткострокову ефективність діяльності. Ця категорія найбільш піддається формалізації через KPI, контрольні карти, моделі оцінки втрат, стандартизовані протоколи. Розподіл ризиків за рівнями управління дозволяє локалізувати зони підвищеної уразливості не лише за функціональними підрозділами, а й за вертикаллю прийняття рішень. Така ієрархічна структура стає основою для побудови інтегрованої системи *risk-based thinking*, у якій кожна управлінська дія оцінюється з урахуванням її потенційних ризиків та впливу на інші рівні системи управління [17, с. 4].

У межах складної динамічної системи бізнес-організації ієрархія ризиків не є сталим шаблоном, вона трансформується під впливом змін зовнішнього середовища, технологічної еволюції та внутрішніх організаційних перетворень. Зміщення акцентів із виробничих на цифрові ризики вимагає гнучкого перегляду системної архітектури управління. У такій моделі стратегічні ризики можуть уже не обмежуватись лише класичним аналізом ринків, а переходити в площину репутаційного сприйняття, сталого розвитку, технологічної різноманітності. Це означає, що оцінка довгострокової вразливості підприємства має враховувати не тільки структуру конкуренції чи фінансові тренди, а й зміну соціального капіталу, довіри інвесторів, адаптивності корпоративної культури. У тактичному вимірі зростає роль ризиків, пов'язаних із гнучкістю логістичних ланцюгів, кіберстійкістю, можливістю масштабування операцій при обмеженому людському ресурсі. Більше того, у структурі операційних ризиків спостерігається зсув акцентів від класичних технологічних відмов до помилок даних, інформаційних розривів, системної непрозорості.

Усе це потребує не лише перерозподілу інструментів управління ризиками, а й зміни підходів до побудови ризик-архітектури. Замість ізольованого управління ризиками кожного рівня дедалі більше використовується концепція наскрізної ризикової відповідальності, коли стратегічні ризики не спускаються до нижчого рівня, а проєктуються через

нього, а операційні, навпаки, агрегуються догори через системи раннього попередження та інтегровану аналітику. Такі підходи потребують від підприємства наявності внутрішньої цифрової платформи, яка дозволяє акумулювати та агрегувати ризикову інформацію, формувати її в інтерпретовану аналітику й проектувати сценарії реагування. У межах сучасної практики така платформа поєднує ERP-систему (система Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства – це інтегроване програмне забезпечення, яке автоматизує та об’єднує всі ключові бізнес-процеси (фінанси, виробництво, персонал, склади, закупівлі, продажі) в єдину базу даних та забезпечує єдиний, достовірний потік інформації для управління компанією, підвищуючи ефективність та прозорість), бізнес-аналітику (BI), системи моніторингу KPI і матриці ризиків. Її побудова дозволяє не лише фіксувати відхилення, а й прогнозувати ймовірність розвитку подій за заданими патернами, що створює інтелектуальне коло управління ризиками [8].

Структурна інтеграція ризиків у бізнес-систему неможлива без їх точного позиціонування за рівнями відповідальності. Для цього формується спеціальна матриця ризиків, у якій кожен об’єкт ризику зіставляється з управлінською функцією та рівнем впливу. У цій системі координат стратегічні ризики потрапляють у зону відповідальності вищого керівництва або ради директорів, тактичні – до керівників напрямків, а операційні – до лінійного персоналу або автоматизованих систем. Проте реальна практика демонструє часте розмиття цих меж, особливо в компаніях з плоскою організаційною структурою або горизонтальними командами. Тут ризики перетинають межі функцій, проєктів і посадових рівнів, вимагаючи гнучкої системи взаємодії. У відповідь на це розробляються моделі мультифакторного ризик-менеджменту, в яких управлінська відповідальність за ризик закріплюється не лише за посадою, а за процесом або результатом. Такі моделі передбачають створення спеціалізованих ролей – risk owner, risk coordinator, risk auditor – які формують мережу розподіленої відповідальності. У межах проєктного управління ризики

структуруються за WBS (work breakdown structure), де кожен ризик інтегрується в проектну задачу та отримує вектор відповідальності.

У великих промислових компаніях впроваджується модель трьох ліній захисту: перша – операційна, друга – контрольна, третя – аудиторська. Такий підхід дозволяє не лише структурувати ризики, а й встановити чіткі механізми реакції: превентивної, коригуючої, компенсаційної. Водночас розбудова ієрархії ризиків вимагає активного залучення цифрових інструментів – дашбордів ризиків, інтерактивних матриць heat maps, алгоритмів категоризації, моделей впливу та ймовірності. Цифрові платформи дозволяють інтегрувати ризикові сценарії в щоденну управлінську практику, автоматизувати поріг сповіщення, а в деяких випадках – навіть активувати системи самокорекції процесів. Це створює умови для трансформації ризик-менеджменту з обмежувального інструменту у стратегічний актив, що формує поведінкову архітектуру підприємства [10].

У процесі практичного впровадження ієрархічної системи ризиків ключовим стає створення механізму динамічного балансування між рівнями управління. Це означає, що стратегічні ініціативи мають проходити через призму операційних можливостей, а операційні ризики – бути інтерпретованими у стратегічному контексті. Для цього застосовуються моделі зворотного зв'язку, у яких результати нижчого рівня формують сигнали для адаптації верхнього. Вони можуть набирати форми KPI-тригерів, адаптивного бюджетування, сценарного тестування або ризик-орієнтованої реструктуризації процесів. Зокрема, якщо підрозділ не виконує фінансовий план через збій постачання, це може активувати перегляд логістичної стратегії або зміни в угодах з контрагентами.

В межах такого підходу кожна одиниця ризику оцінюється не ізольовано, а в системі взаємозв'язків, що формує мережеву модель ризикової екосистеми. У ній кожен вузол – це певна бізнес-одиниця, а кожне ребро – потенційний ризик або канал передачі впливу. Аналітичні моделі типу Bayesian networks або causal loop diagrams дозволяють виявити точки найбільшої системної чутливості та побудувати маршрути нейтралізації ризиків через переналаштування структури

управління. Така трансформація вимагає від підприємства не лише аналітичної гнучкості, а й високої зрілості корпоративної культури – готовності до відкритого обговорення ризиків, нетолерантності до прихованих проблем, готовності змінювати рішення в разі зміни ситуації.

Ієрархія ризиків у такому випадку стає не лише інструментом управління, а й дзеркалом організаційної свідомості підприємства, його здатності адекватно реагувати, адаптуватися і розвиватися у складному середовищі.

Останнім вектором у розгортанні ієрархії ризиків є їх інтеграція у загальну модель бізнес-цінності підприємства. Це означає, що кожен ризик має бути не лише визначений та оцінений, а й позиціонований щодо довгострокової капіталізації компанії. В умовах ESG-переорієнтації та нових вимог до прозорості діяльності ризик набуває виміру не тільки фінансового, а й соціального, етичного, екологічного. Наприклад, стратегічне рішення щодо використання певного типу сировини має враховувати не лише економічний ризик, а й ризик репутаційного шкоди, втрати доступу до зеленого фінансування, опору з боку стейкхолдерів.

Усе це формує концепцію ризиків як невід'ємної складової вартості бізнесу, що фіксується не тільки у фінансових звітах, а й у нефінансових розкриттях, інтегрованих звітності, аналітичних оцінках інвесторів. У цьому сенсі ієрархія ризиків перетворюється на просторово-часову карту вразливостей, де кожен вузол має свій потенціал впливу на траєкторію розвитку компанії. Підприємства, які спроможні вписати ризик у свою систему стратегічного мислення, формують не лише захист від негативних подій, а й конкурентну перевагу в здатності до гнучкої адаптації. Це відкриває перед управлінською наукою нові горизонти – не лише мінімізувати ризики, а використовувати їх як тригери трансформації, як фактори стратегічного переосмислення і як точки зростання для еволюції управлінської бізнес-моделі.

1.2. Поняття ризику у фінансовому моніторингу та формування ризик – орієнтованого підходу бізнес-організації

У системі управління бізнес-організації фінансовий моніторинг виконує функцію глибокої діагностики стану грошових потоків, операційної стабільності, платоспроможності та відповідності здійснюваних фінансових транзакцій внутрішнім регламентам і зовнішнім нормативам. Його структура побудована як багаторівнева система спостереження, збору, верифікації та аналізу даних, які стосуються як звичайних господарських операцій, так і транзакцій, що викликають підвищену увагу через свою атиповість, непрозору природу чи невідповідність профілю підприємства. Моніторинг стає своєрідною лінзою, крізь яку можна виявити слабкі місця у фінансовій структурі підприємства, відстежити потенційні загрози, пов'язані з незаконними схемами, фінансуванням протиправної діяльності, ухиленням від оподаткування, зловживанням повноваженнями з боку окремих осіб [5, с. 18].

Функціональна сутність моніторингу полягає не лише в фіксації фактів, а й у динамічному відстеженні аномалій, трендів, девіацій у фінансових потоках, що може вказувати на ризикові події ще до їх матеріалізації. Особливо ефективним фінансовий моніторинг виявляється у виявленні підозрілих операцій – таких, що не мають економічного сенсу, здійснені в нетиповій формі або обсягах, або ж ті, що мають ознаки дроблення з метою уникнення порогів фінансового контролю. Інтеграція моніторингових систем із аналітичними платформами дає змогу виявляти операції, які виходять за межі встановлених шаблонів поведінки. Це може бути як незвично висока інтенсивність платежів у певний період, використання незвичних платіжних інструментів, часті перекази коштів на зовнішні рахунки без логічної прив'язки до бізнес-циклу. Така аналітика ґрунтується на алгоритмах виявлення відхилень, що включають як класичні математичні методи (кластеризація, дисперсійний аналіз, побудова регресій), так і сучасні підходи машинного навчання, які дозволяють адаптивно визначати нетипові патерни без попереднього програмування правил. Фінансовий моніторинг, отже, не є ізольованим від бізнес-моделі інструментом,

а вбудовується в операційну діяльність бузнес-організації, створюючи живу систему внутрішньої безпеки, попередження ризиків і одночасно – стратегічної інформаційної підтримки для управлінських рішень.

У практиці фінансового управління формування ризик-орієнтованого підходу є відповіддю на складність середовища, багатофакторність впливів та непередбачуваність загроз, які не можуть бути нейтралізовані стандартними процедурами або шаблонним аналізом. Йдеться про концепцію, що передбачає не лише пасивне реагування на вже реалізовані ризики, а й активну побудову стратегії, в якій кожне рішення базується на попередньому аналізі можливих варіантів розвитку подій. Цей підхід розгортається у кілька послідовних стадій, що формують цілісний алгоритм: ідентифікація ризиків, їх кількісне й якісне оцінювання, категоризація за пріоритетністю, розробка варіантів реагування та створення системи постійного перегляду й адаптації до нових умов [10, с. 15].

На першому етапі здійснюється глибоке сканування фінансового середовища бізнес-організації, визначення потенційних точок вразливості – це можуть бути як зовнішні чинники (зміна валютних курсів, регуляторної бази, поведінка контрагентів), так і внутрішні (структура дебіторської заборгованості, рівень концентрації доходів, частка залежності від окремих партнерів).

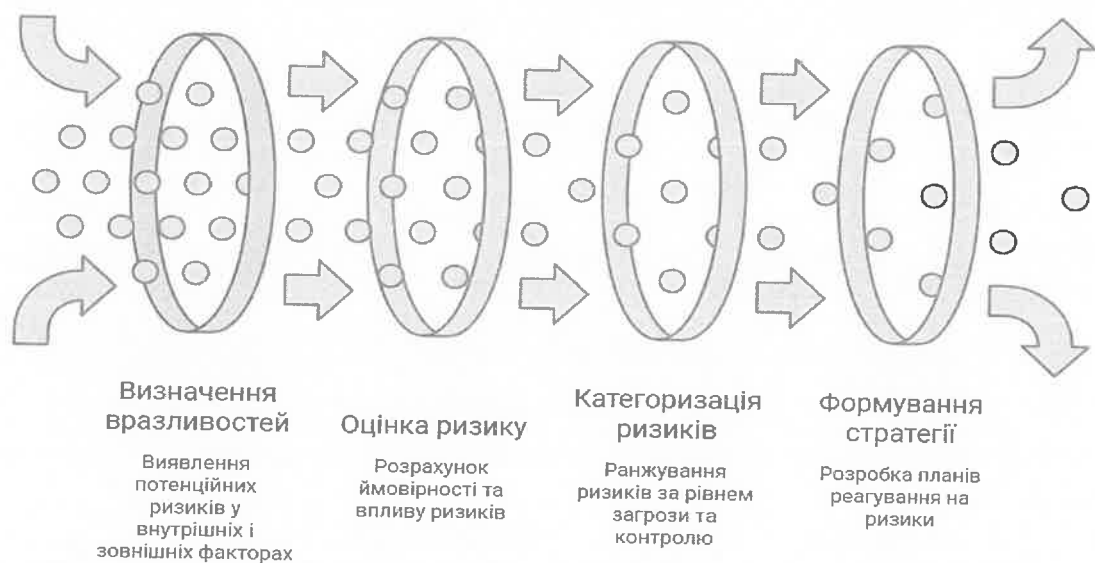


Рисунок 1.2 – Процес управління ризиками бізнес-організації

Джерело: розроблено автором за даними [10]

Другий етап – оцінка ризику – включає розрахунок ймовірності настання події та її потенційного впливу, що дозволяє сформувати карту ризиків.

Для цього використовуються як класичні аналітичні інструменти (SWOT, PEST, Monte Carlo, аналіз чутливості), так і інтегровані моделі, побудовані на базі ERP-систем, що автоматично збирають і зіставляють дані з багатьох підрозділів. Далі йде категоризація ризиків – ранжування за критеріями рівня загрози, невизначеності та контролю. Це дає змогу розмежувати ті, які потребують негайного реагування, від тих, що можуть бути прийнятими або делегованими.

У результаті формується стратегічна матриця, в якій кожен ризик має свій рівень пріоритету, відповідального та набір заздалегідь визначених сценаріїв реагування.

Коли ризик-орієнтована стратегія вбудовується в управлінську практику підприємства, вона трансформує саму логіку прийняття рішень. Замість стандартного підходу, де рішення базується виключно на планових показниках або нормативних орієнтирах, формується динамічна система, що враховує варіативність, ймовірність відхилень та потенційні наслідки помилкових кроків. Ця стратегія функціонує на стику аналізу, інтуїції, цифрової аналітики та сценарного прогнозування. Кожна управлінська дія – від затвердження бюджету до підписання контракту – супроводжується аналізом ризиків, які можуть виникнути внаслідок її реалізації. У разі ідентифікації високого ризику ухвалення рішення відкладається або коригується його формат. Сценарії реагування – це не просто опис можливих дій, а набір заздалегідь опрацьованих механізмів із чітким розподілом відповідальності, часовими межами, необхідними ресурсами та процедурою активації [12, с. 13].

Для цього доцільно створювати спеціальні протоколи дій, які впроваджуються у вигляді внутрішніх інструкцій, інтерактивних дашбордів або автоматизованих тригерів у системі управління. Така стратегія дозволяє підприємству не лише знижувати втрати в разі реалізації загроз, а й діяти проактивно – ідентифікувати вразливості раніше, ніж вони перейдуть у стадію

кризи. Це також створює передумови для формування ризик-культури в компанії, коли кожен працівник розуміє свою роль у системі безпеки, має доступ до інструментів оцінки та несе відповідальність за попередження негативних подій. У результаті ризик-орієнтований підхід стає не просто інструментом, а парадигмою управління – гнучкою, динамічною, інтегрованою у всі рівні діяльності підприємства.

Фінансовий моніторинг, як первинне джерело інформації для ризик-орієнтованого підходу, потребує постійної адаптації до змін як у внутрішньому середовищі компанії, так і в зовнішньому регуляторному полі. Його ефективність значною мірою залежить від рівня автоматизації, якості даних і здатності виявляти комплексні взаємозв'язки між фінансовими показниками. З розвитком технологій зростає роль штучного інтелекту, який у поєднанні з системами розподіленого зберігання даних (наприклад, блокчейн) формує абсолютно новий рівень прозорості та надійності. Нейромережі навчаються на історичних транзакціях компанії, виявляючи нетипові аномалії, які могли б бути непоміченими для класичних алгоритмів. У деяких випадках можливе навіть передбачення ризиків на основі непрямих показників – змін у ритмі операцій, поведінці клієнтів, структурі постачань. Це дає змогу підприємству не просто контролювати поточні процеси, а й прогнозувати можливі сценарії збоїв, адаптуватися до нових загроз та навіть переорієнтовувати бізнес-модель, якщо того вимагає ситуація. Водночас фінансовий моніторинг дедалі частіше виконує функцію комунікаційного містка між компанією та зовнішніми стейкхолдерами: банками, інвесторами, регуляторами, акціонерами.

Від якості фінансового моніторингу залежить не лише управління внутрішніми ризиками, а й репутаційний капітал, рівень довіри до компанії на ринку, здатність залучати фінансування та розширювати партнерські зв'язки. У цьому контексті він перетворюється на інституційну функцію, яка забезпечує сталу присутність підприємства в економічному середовищі, роблячи його передбачуваним, відповідальним і стратегічно стійким суб'єктом господарювання [22, с. 26].

Завершальним етапом у побудові повноцінної системи ризик-орієнтованого управління стає інституціоналізація підходу – його вбудовування не лише в операційні процеси, а й у стратегію, корпоративну культуру, систему цінностей. Йдеться про те, щоб ризик-менеджмент перестав бути функцією виключно фінансового департаменту або служби безпеки, а став основою для міжфункціонального мислення, стратегічної координації та організаційного навчання. Для цього створюються централізовані підрозділи ризик-координації, розробляються корпоративні політики управління ризиками, запроваджується регулярне навчання персоналу, формуються бази знань на основі прецедентів, аналізу інцидентів і сценаріїв реагування.

Критичним компонентом виступає й формування механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють регулярно оновлювати карту ризиків, виявляти нові загрози, переглядати пріоритети та адаптувати плани. У межах сучасної бізнес-організації ця система постійно змінюється, еволюціонує разом із підприємством, перетворюючись на динамічну модель організаційної стійкості. Так ризик-орієнтований підхід переходить із площини реактивного контролю в стратегічну рамку мислення, яка дозволяє не лише виживати в складному середовищі, а й зростати завдяки проактивному керуванню невизначеністю.

У системах сучасного корпоративного управління комплаєнс-менеджмент трансформувався з обмеженої юридичної функції в повноцінну систему, що виконує інтегративну роль між стратегічним, операційним і ризик-орієнтованим контуром управлінських рішень. Ідеться не про окремий відділ або набір процедур, а про складну інституційну конструкцію, яка функціонує як динамічна структура і водночас як когнітивна матриця, в якій реалізується внутрішнє нормативне середовище організації. В її основі – здатність до ідентифікації, верифікації, запобігання й компенсації дій або бездіяльності, що можуть порушити вимоги законодавства, договірні зобов'язання, галузеві стандарти або внутрішні політики компанії.

В системному розумінні комплаєнс-менеджмент виконує функцію регуляторного буфера: він поєднує правову адаптацію, контроль за

поведінковими шаблонами персоналу, інституціоналізоване виявлення аномалій і формування етичного клімату. У межах ризик-орієнтованого управління ця система не лише реагує на зовнішні регуляторні імпульси, а й формує механізми самокорекції. Особливість полягає в тому, що комплаєнс-ризик – це не просто правові загрози: вони містять у собі репутаційну, етичну та поведінкову складову, що часто не піддається класичному бухгалтерському чи юридичному виміру. Якщо операційні ризики виникають через збої в процесах (наприклад, помилки персоналу, збої в ІТ-системах або логістиці), а фінансові ризики відображають коливання ринкових параметрів (валютні, кредитні, процентні, ліквідні), то комплаєнс-ризик – це порушення нормативних чи поведінкових норм, яке може виникнути навіть у разі формальної безпомилковості дій. Комплаєнс ризик реалізується не в момент інциденту, а тоді, коли зовнішня система (регулятор, контрагент, суспільство) інтерпретує цю дію як неприйнятну або таку, що суперечить установленим правилам гри. Саме тому його не можна зводити до категорії юридичних ризиків, оскільки останні стосуються передусім правової відповідальності, тоді як комплаєнс охоплює ширше поле – моральну, репутаційну, управлінську відповідальність.

В межах концепції комплаєнс-менеджменту виникає потреба в деталізованій класифікації комплаєнс-ризиків, яка дає змогу побудувати ефективні карти ризиків для кожного бізнес-процесу.

Регуляторні ризики охоплюють порушення галузевого законодавства, ліцензійних умов, технічних регламентів або нормативів безпеки. Податкові ризики пов'язані з неналежним тлумаченням податкових норм, неправильним застосуванням пільг, трансфертним ціноутворенням або ризиком подвійного оподаткування. Антикорупційні ризики виникають унаслідок недостатньої прозорості процесів прийняття рішень, конфлікту інтересів або відсутності контролю за фінансовими потоками, що потенційно можуть бути використані для підкупу. Категорія AML/CTF (Anti-Money Laundering / Counter-Terrorist Financing) стосується недотримання вимог боротьби з відмиванням доходів та фінансуванням тероризму, тут йдеться не лише про формальне недотримання

процедур, а про відсутність ефективного внутрішнього моніторингу сумнівних операцій.

Санкційні ризики охоплюють взаємодію з контрагентами з юрисдикцій, що підпадають під санкції, або транзакції, які можуть бути заблоковані через участь осіб зі списків санкцій. Репутаційні ризики виходять за межі юридичних наслідків – вони формуються на рівні суспільного сприйняття й можуть бути тригером для вторинних економічних втрат через зниження довіри з боку інвесторів, партнерів або споживачів. Договірні ризики виникають тоді, коли умови контрактів суперечать внутрішнім політикам або не враховують регуляторні вимоги – у такому випадку формальна виконаність договору не знімає з організації комплаєнс-навантаження.

Така типологія дозволяє не лише локалізувати ризики в межах організаційної структури, а й побудувати матрицю відповідальності: кожен тип комплаєнс-ризика потребує окремого набору інструментів управління, специфічної звітності та фокусу уваги з боку вищого керівництва.

Без усвідомлення ризику як детермінанти управлінських рішень, комплаєнс втрачає свій системний характер і зводиться до формального дотримання зовнішніх регуляцій – а отже, перестає бути інструментом реального управління.

Ризик-орієнтований підхід формує підґрунтя комплаєнс-менеджменту як методологічної структури, де не самі по собі норми є об'єктом уваги, а відхилення від нормативно припустимого поведінкового поля, що мають потенціал трансформуватися в економічні, правові або репутаційні втрати. У центрі такого підходу – профілювання ризику: побудова коекретних ймовірних сценаріїв порушень, заснованих не лише на історичних даних, а й на структурній уразливості бізнес-моделі. Інакше кажучи, профілювання – це не проста ідентифікація відомих загроз, а реконструкція латентних зон ризику, які можуть проявитися внаслідок зміни нормативного середовища, цифрової трансформації або поведінкових зсувів усередині організації. Визначення ризикового апетиту, тобто порогу прийнятності ризику, постає як

головний методологічний елемент: ідеться не про універсальну норму, а про внутрішнє управлінське рішення, в якому поєднується економічна доцільність, правовий ризик і потенційні втрати репутаційного капіталу.

У комплаєнсі цей параметр не може бути зафіксований у відсотках або обсягах. Він завжди базується на політиках, процедурах, дозволених відхиленнях або поведінкових моделях. Саме на цій основі формується комплаєнс-карта ризиків: динамічний атлас ймовірних і прийнятних відхилень, що структурований за типами ризику, зонами відповідальності та каналами виявлення. Така карта не є інструментом звітності, її завдання – інтегрувати ризикову логіку в кожен бізнес-процес, а також забезпечити обґрунтованість для пріоритезації контрольних механізмів. Йдеться не про кількість перевірок або силу санкцій, а про правильне розміщення контрольних точок саме там, де ризик перетинає поріг прийнятності. Пріоритезація контрольних дій – це не одномоментне рішення, а система внутрішнього калібрування, яка враховує як інтенсивність ризику, так і його здатність поширюватися між бізнес-одинацями, створюючи ефект мультиплікації. Саме тут комплаєнс починає працювати як стратегічна функція: його завдання не карати за порушення, а передбачати їх на рівні слабких сигналів, ще до фактичної реалізації інциденту. У цьому сенсі комплаєнс-менеджмент базується на особливій формі управлінської етики: він не зводиться до інструкцій, а передбачає певну когнітивну культуру ризику, де працівник здатен не просто розпізнати порушення, а критично оцінити свою дію в координатах правових, етичних і бізнес-навантажень.

Узагальнити ризик-орієнтований підхід у комплаєнсі можливо через наступну операційну схему, що відображає замкнутий цикл управління поведінковими відхиленнями: «Ідентифікація → оцінка → комплаєнс-контроль → моніторинг → звітність». На етапі ідентифікації організація встановлює не лише наявні або потенційні порушення, а й структурні умови, за яких вони можуть виникнути. До прикладу, відсутність сегрегації обов'язків, недостатня автоматизація перевірок або невизначеність повноважень. Оцінка передбачає не просту градацію за шкалою ймовірності, а глибоку діагностику з урахуванням

факторів поширення, латентності, політичної чутливості й системного впливу. Комплаєнс-контроль включає як процедурні інструменти (перевірки, аудит, подвійне погодження), так і поведінкові механізми (етичні стандарти, рольові моделі, санкційна політика), які працюють не із зовнішнім тиском, а із саморегуляцією персоналу.

Моніторинг в цьому контексті розглядається як проактивна система збору сигналів із різних джерел: внутрішні тривожні індикатори, анонімні повідомлення, порівняльна аналітика з галузевими практиками.

Завершує цикл звітність – не як технічна документація, а як форма управлінської рефлексії, в якій доцільно фіксувати не лише події, а й якість внутрішніх механізмів попередження, їхню адаптивність і потребу в перегляді. Такий підхід трансформує комплаєнс із системи контролю в систему навчання: організація, яка рефлексує над своїми відхиленнями, не лише знижує ризики, а й формує середовище, в якому правила стають частиною ідентичності, а не зовнішнім обмеженням. Це дає змогу інтегрувати комплаєнс у стратегічну матрицю управління: там, де ризик розглядається не як загроза, а як джерело структурного навчання, поведінкового удосконалення й довгострокової стабільності.

1.3. Системи та способи управління ризиками ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД»

У межах господарської структури ТОВ «БІО–ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» побудова повноцінної системи управління ризиками набуває характеру не просто функціональної необхідності, а фундаментальної умови стійкості бізнесу в умовах багатофакторної мінливості ринку. Враховуючи профіль компанії як оператора у сфері органічного харчового ритейлу та оптової реалізації агропромислової продукції, впровадження ризик-менеджменту має враховувати як загальні принципи корпоративного управління, так і специфічні параметри агропродовольчого ланцюга з підвищеними регуляторними й репутаційними навантаженнями.

Першим етапом у практичній реалізації цієї системи стала побудова карти ризиків бізнес-організації, яка передбачала виявлення й картографування найбільш вірогідних джерел загроз для бізнес-моделі. Для цього використовувалися методи експертного аналізу, порівняльної аналітики динаміки фінансових показників, а також контекстне моделювання на основі фактичних збоїв у логістиці, відхилень у постачанні та коливань рентабельності по товарних групах. Кожна зона ризику була оцінена з погляду ймовірності її реалізації та очікуваних втрат – що дозволило побудувати двомірну матрицю, на основі якої були визначені пріоритети для подальших дій [9, с. 12].

У випадку з ТОВ «БІО–ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» первинним джерелом ідентифікації є Єдиний державний реєстр юридичних осіб, дані якого підтверджують реєстрацію цього підприємства в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 39890452, місце знаходження – м. Київ, дата реєстрації – 10 липня 2015 року. Керівником юридичної особи є Ексбрайт-Фюр Грегуар Клодьєн, а статутний капітал зафіксований у розмірі 10 мільйонів гривень. Ці дані створюють підґрунтя для характеристики компанії як суб'єкта, що має необхідний ресурсний потенціал для ведення широкопрофільної господарської

діяльності, а також дозволяють трактувати управлінську модель як централізовану з акцентом на зовнішньому контролі іноземного бенефіціара.

Щодо економічного профілю, підприємство має офіційно задекларований основний вид діяльності за КВЕД 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах із перевагою продуктів харчування, напоїв і тютюнових виробів. Це свідчить про фокус на сегменті кінцевого споживача в межах класичного формату ритейлу. Додатково компанія має в реєстрі перелік видів діяльності, серед яких значаться: оптова торгівля м'ясом, роздрібна торгівля напоями, діяльність ресторанів, а також посередницькі та консультаційні послуги у сфері торгівлі. Така диверсифікація дозволяє характеризувати господарську модель як поліструктурну з елементами вертикальної інтеграції, що поєднує логістику та канал кінцевого збуту.

Проте у дослідницькому описі компанія постає як оператор аграрного трейдингу з акцентом на органічні харчові продукти та участь в агропромислових логістичних ланцюгах, включаючи імпорт добрив, зернових та агрохімії. Такий профіль, попри наявність певних непрямих підтверджень у відкритих джерелах, не узгоджується з офіційною класифікацією видів економічної діяльності, зареєстрованих за підприємством у державних базах. Зокрема, серед КВЕДів відсутні коди, що прямо вказують на сільське господарство, міжнародну торгівлю аграрною продукцією або зовнішньоекономічну діяльність у галузі агрохімії.

На цьому етапі виявлено ключові вразливості, серед яких: сезонні збої в постачанні сировини, затримки митного оформлення імпортних компонентів, фінансова нестабільність частини клієнтів, невизначеність у податковому регулюванні імпорту, а також ризики, пов'язані з відповідальністю за органічну сертифікацію. Особливу увагу приділено верифікації юридичних ризиків, оскільки наявність виконавчих проваджень, навіть за відсутності змістових підтверджень, формує високий комплаєнс-ризик, зокрема у взаємодії з контрагентами, банками, а також в межах можливості залучення зовнішнього

фінансування. Визначивши такі зони ризику, підприємство перейшло до другого етапу – розробки механізмів їх нейтралізації.

Таблиця 1.1 – Інституційно-ризикова характеристика ТОВ «БІО–ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» у системі агропродовольчого бізнесу

Категорія	Характеристика підприємства	Дані / Показники	Джерело / Підтвердження	Вразливість / Ризик
Юридичний статус	Товариство з обмеженою відповідальністю	ЄДРПОУ 39890452	ЄДРЮО, дата реєстрації: 10.07.2015	Потенційні юридичні провадження
Керівництво	Ексбраят-Фюр Грегуар Клодъен	Іноземний керівник, централізована модель	Реєстраційні документи	Залежність від зовнішнього контролю
Основний КВЕД	Роздрібна торгівля харчовими продуктами у неспеціалізованих магазинах	47.11	Офіційна класифікація	Невідповідність заявленому аграрному профілю
Додаткові напрямки діяльності	Оптова торгівля, ресторанний бізнес	Багатопрофільність	Перелік КВЕД	Високий операційний спектр ризиків
Господарська модель	Поліструктурна з елементами вертикальної інтеграції	Логістика – збут	Опис бізнес-моделі	Ускладненість управління
Профіль ризиків	Порушення логістики, фінансова нестабільність клієнтів, сертифікація	Сезонність, імпорт, комплаєнс	Матриця ризиків	Регуляторна та репутаційна загроза
Побудова карти ризиків	Визначення ймовірності та шкоди загроз	Двомірна матриця	Метод експертної оцінки	Формування пріоритетів для реагування
Плани нейтралізації	Перехід до наступного етапу розробки інструментів управління	Системний ризик-менеджмент	Внутрішня програма стратегії	Зниження загальної вразливості

Джерело: розроблено автором

На етапі формування сценаріїв реагування ТОВ «БІО–ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» застосувало фрагментований підхід, у якому кожен тип ризику опрацьовувався окремо за участі відповідальних підрозділів і з урахуванням системної інтеграції в загальну бізнес-архітектуру. У сфері постачання було

ініційовано створення альтернативного пулу виробників продукції, з акцентом на регіональну диверсифікацію, щоб знизити вплив погодних чинників і локальних транспортних збоїв. Було укладено попередні угоди на постачання сировини з фіксованими цінами на міжсезонний період, що дозволило нівелювати ризик спекулятивного зростання вартості на піку дефіциту. У фінансовій сфері впроваджено систему попередньої верифікації клієнтів через запит бухгалтерських звітів та відкритих даних із держреєстрів, що зменшило ймовірність виникнення дебіторської заборгованості. Водночас для управління валютними ризиками укладено базову хеджінгову угоду на постачання імпортованих компонентів з прив'язкою до валютного коридору, що забезпечило прогнозованість закупівель.

Особливий блок було присвячено ризикам простежуваності – у зв'язку з органічним статусом частини асортименту компанія має дотримуватись вимог сертифікації від «Organic Standard», які передбачають документальну прозорість усіх етапів руху товару. Для цього створено цифрову базу простежуваності, яка дозволяє не лише відстежувати партії товару, а й зберігати дані про сертифікати, результати лабораторного контролю, логістичні дані. Цей інструмент став частиною комплексної стратегії управління ризиками, яка не обмежується реактивною фазою, а проєктується на майбутнє, формуючи середовище зниженої вразливості [2, с. 5].

Ураховуючи профіль діяльності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» в агропромисловому секторі з фокусом на органік-продукцію, система ризиків має певні специфічні риси, що не можуть бути адекватно оцінені в межах стандартних корпоративних моделей. Аграрна природа ринку передбачає значну залежність від сезонності, кліматичних аномалій, біологічної варіативності урожаїв, а також змін у структурі попиту на органічні продукти. До цього додається нестабільність нормативного середовища, зокрема в частині митного та податкового регулювання ввезення харчових продуктів, особливо тих, що маркуються як органічні, через необхідність подвійної сертифікації – в країні походження й в Україні. Таким чином, ключовим викликом стає побудова такої

системи управління, яка здатна охопити ризики біоциклічної природи (наприклад, неврожай або зниження якості сировини через температурні аномалії) разом із класичними операційними та фінансовими загрозами. З огляду на це, компанія використовує прогностичне моделювання, побудоване на агрометеорологічних даних, поєднаних із минулорічними показниками врожайності постачальників. Це дозволяє створювати карти зон ризику по регіонах України та адаптувати закупівельну політику залежно від очікуваної продуктивності. Одночасно впроваджено протоколи перевірки лабораторної якості сировини на вході, що знижує ризики недопущення до реалізації партій із відхиленнями за показниками органічності. У площині регуляторної невизначеності використовується моніторинг нормативних ініціатив, а також участь у профільних асоціаціях, що дає змогу своєчасно адаптувати логістичні та контрактні рішення під нові вимоги. Такий багатoshаровий підхід до специфічних агропромислових ризиків дозволяє ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» підтримувати не лише оперативну стійкість, а й довгострокову надійність у відносинах із партнерами та регуляторами.

Інтеграція ризик-менеджменту в організаційну структуру компанії здійснюється через адаптований формат децентралізованого управління з елементами цифрової координації. Кожен функціональний підрозділ (закупівлі, логістика, фінанси, продажі) має власний набір ризик-параметрів, за які несе відповідальність у межах своєї компетенції, але централізований аналітичний блок здійснює агрегацію та аналіз даних з усієї структури. Це забезпечує збереження автономності в оперативному реагуванні на локальні загрози, але водночас дозволяє керівництву мати повну карту системних ризиків у режимі реального часу. Аналітика ризиків базується на інтеграції даних з ERP-системи, що поєднує інформацію про залишки на складах, оборотні кошти, дебіторську заборгованість, графіки постачання та контракти. Ключовим інструментом стала ризик-матриця, яку щомісяця оновлюють за участю всіх керівників напрямків. У ній відображається не лише поточний стан ризиків, а й динаміка змін, що дає

змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням імовірності настання подій і масштабу впливу [16, с. 8].

Окремим блоком у структурі управління ризиками є комплаєнс-офіс, який відповідає за юридичну експертизу контрактів, моніторинг судових проваджень, дотримання стандартів маркування й сертифікації. Така багаторівнева система дозволяє забезпечити високу прозорість управлінських процесів, підвищити рівень внутрішнього контролю та створити культуру уважного ставлення до змін у зовнішньому середовищі. Це не лише підвищує операційну надійність компанії, а й зміцнює її інституційну довіру серед партнерів.

У практиці аналізу ефективності впровадженого ризик-менеджменту в структурі малого агропродовольчого підприємства особливої ваги набуває оцінка не лише кількісних показників, а й здатності системи знижувати ймовірність прояву ризиків до прийнятного рівня, при цьому зберігаючи функціональну адаптивність бізнес-процесів. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», яке функціонує в умовах підвищеної зовнішньої волатильності та вузького фінансового коридору, оцінювання результативності вжитих заходів здійснюється шляхом співставлення очікуваної чутливості компанії до загроз із фактичними параметрами змін у фінансовій та операційній структурі. Першою індикативною групою стали зміни в обсягах втрат від зривів постачання, які в попередніх періодах носили системний характер. Після розгортання пулу альтернативних контрагентів та часткової диверсифікації географічних ланцюгів постачання спостерігається скорочення частки недопоставок у загальному обсязі угод із 17% у 2022 році до 8,5% у 2024 році. Це дозволяє трактувати дієвість підходу як статистично достовірну, особливо з урахуванням збереження обсягів реалізації за аналогічний період на рівні 13,8–14,2 млн ₪. Водночас варто відзначити зниження обсягу складських втрат, які були пов'язані з браком сировини, що не відповідала вимогам сертифікації – після впровадження вхідного лабораторного аудиту на стороні логістичних партнерів кількість відкликаних партій продукції знизилася до 1 випадку за рік, тоді як у 2022 їх було 4. Така динаміка підтверджує ефективність точкового

втручання у вузлові ділянки ризику з одночасним мінімальним навантаженням на обіг та логістику. У сукупності, це знижує потребу в додаткових страховках і запасах, що зменшує заморожування обігових коштів і підтримує гнучкість бізнесу.

Фінансова складова результативності оцінюється як через зміну основних показників платоспроможності, так і через коефіцієнти оборотності, ліквідності та рентабельності. Варто звернути увагу на те, що попри фіксацію чистого збитку у 2024 році на рівні –199,9 тис. ₴, компанія продемонструвала зростання активів – з 24,451 млн ₴ у 2023 до 26,733 млн ₴, при цьому частка зобов'язань зросла на 19,5%. Це вказує не стільки на погіршення стійкості, скільки на зміну структури фінансування, імовірно з орієнтацією на розширення асортиментної матриці або реструктуризацію кредитного портфеля. Водночас рівень дебіторської заборгованості залишився стабільним, що підтверджує ефективність впроваджених заходів первинної перевірки платоспроможності клієнтів. Варто акцентувати, що в умовах інфляційного тиску та зміни валютного курсу чистий збиток не завжди є маркером слабкого управління – навпаки, наявність стабільної виручки при одночасному зростанні активної частини балансу свідчить про стратегічну готовність інвестувати в довгострокову ефективність. Саме тому кількісні фінансові індикатори мають оцінюватися в контексті ризик-орієнтованих стратегій. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» можна констатувати, що застосовані заходи спрямовані не лише на зниження поточних ризиків, а й на створення фінансової бази для зростання після періоду адаптації. Зниження коливань валової маржі в межах 3% свідчить про стабілізацію внутрішніх процесів, що є непрямым доказом ефективного управління операційними ризиками [8, с. 55].

Якісна складова оцінювання базується на здатності системи управління ризиками впливати на корпоративну поведінку, культуру прийняття рішень, внутрішню дисципліну виконання протоколів. У цьому аспекті впроваджені механізми можна оцінити як такі, що почали змінювати внутрішню динаміку роботи компанії. Зокрема, згідно з внутрішніми протоколами, відповідальність

за виявлення та реакцію на ризики була делегована не лише на рівень керівництва, а й на середній менеджмент, що дало змогу скоротити середній час реагування на відхилення в логістиці з 36 до 14 годин. У цьому виявляється зміна не лише процедурної логіки, а й організаційної поведінки, де кожен учасник має чітке розуміння своєї зони відповідальності в межах ризик-контролю. Аналогічно змінилася якість комунікацій – запровадження регулярних дашбордів з оцінкою ризиків дозволило керівництву оперативно коригувати дії, при цьому зменшивши частоту кризових нарад у півтора раза за рік. Це створює підґрунтя для формування культури самодіагностики та саморегуляції, де ризик перестає бути винятковою функцією спеціалістів і стає частиною повсякденної управлінської рутини. Також спостерігається зростання довіри з боку зовнішніх партнерів, які позитивно оцінюють підхід компанії до прозорості та відповідальності – що відображається в повторних контрактах та збереженні клієнтського пулу попри складну економічну кон'юнктуру. Цей нефінансовий капітал у довгостроковій перспективі має потенціал бути конвертованим у реальні стратегічні переваги.

Оцінка ефективності включає також аналіз рівня адаптивності системи до нових викликів, зокрема – наскільки оперативно впроваджуються нові інструменти, чи оновлюється карта ризиків, чи враховуються зовнішні шоки. Під час переходу до 2024 року компанія зіткнулася з ускладненням імпорتنих процедур для низки харчових груп. У відповідь на це протягом 8 тижнів було адаптовано контрактну документацію, проведено ренеготіацію з ключовими постачальниками, а також узгоджено нові формати митного супроводу. Це свідчить про наявність гнучкого управлінського механізму, здатного реагувати не лише в межах статичних загроз, а й динамічно адаптуватися до зміни регуляторного поля. Також упродовж 2024 року було переглянуто понад 30% внутрішніх процедур – у межах оновленої карти ризиків, яка враховує зростання репутаційного навантаження на сегмент органік-продукції. Зокрема, з'явилися нові ризикові сценарії, пов'язані з інформаційними атаками на сертифікаційні органи, зниженням довіри до маркування в деяких сегментах споживачів, що

потребувало посилення аналітичної комунікації із цільовою аудиторією. Це означає, що система управління ризиками в компанії перестала бути реактивною і набуває стратегічного характеру – вона працює як платформа, що постійно оновлюється відповідно до складності середовища. Наявність таких процесів засвідчує перехід на якісно новий рівень управлінської зрілості [3, с. 11].

Синтезуючи кількісні та якісні дані, можна констатувати, що система управління ризиками, запроваджена в ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», продемонструвала реальну результативність, виражену в стабілізації логістичних потоків, зниженні частоти інцидентів, підвищенні якості фінансового контролю та посиленні репутаційного профілю. Її перевагою стало не лише впровадження окремих інструментів, а й їх інтеграція в єдину екосистему з відповідними каналами комунікації, звітності, моніторингу та коригування. Це дає підстави розглядати досвід компанії як практично значущий приклад застосування ризик-орієнтованої моделі в умовах малого підприємництва з обмеженим ресурсом, але з високим рівнем адаптивності. Подальше нарощування ефективності бачиться у формалізації процесів аналізу ефективності – через КРІ ризик-менеджменту, цифрову аналітику впливу та періодичний аудит не лише за подіями, а й за рівнем готовності системи до гіпотетичних загроз. Таке розгортання здатне перетворити ризик-менеджмент із функціонального блоку на джерело конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИК- ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В НЕСПЕЦІАЛІЗОВАНИХ МАГАЗИНАХ

2.1. Характеристика галузі та тенденції розвитку роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД»

ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» функціонує в сегменті роздрібної торгівлі продуктами харчування через неспеціалізовані торгові точки, при цьому зберігає структурну гнучкість завдяки поєднанню декількох напрямів господарської діяльності. Згідно з кодом основного КВЕД 47.11, компанія спеціалізується на реалізації широкого асортименту продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів через традиційні роздрібні канали. Проте підприємство не обмежується лише торгівлею – серед зареєстрованих видів діяльності наявні посередницькі операції в сфері обігу продовольства, оптова реалізація м'ясної продукції та алкогольних напоїв, а також ресторанне обслуговування й консалтинг у сфері комерційного управління. Це багатопрофільне розгалуження свідчить про застосування мультисекторальної моделі, що базується на принципі вертикальної інтеграції з елементами горизонтального розширення – структура, яка дозволяє не лише генерувати прибуток на декількох рівнях вартості, а й швидко адаптуватися до ринкових трансформацій [44, с. 13].

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю – забезпечує відносну фінансову ізоляцію учасників від ризиків компанії та водночас гарантує мобільність у прийнятті управлінських рішень. Єдиним засновником і кінцевим бенефіціаром виступає громадянин Франції Ексбрат-Фюр Грегуар Клод'єн, який також виконує функції директора. Його внесок до статутного капіталу становить 10 мільйонів гривень, що свідчить про значний стартовий ресурс для забезпечення операційної діяльності та початкових

інвестицій у товарно-матеріальну базу, включаючи інвентар, обладнання й обігові активи.

Географічне розміщення юридичної адреси в діловому центрі Києва – на вулиці Богомольця – створює логістично вигідну точку для координації зовнішньоекономічних контактів і партнерських зв'язків. У середньому у штаті налічується дев'ять працівників, що є типовим показником для суб'єкта малого підприємництва, і свідчить про спрощену організаційну ієрархію, де значна частина функцій розподіляється між невеликою командою з високим рівнем мультизадачності.

Операційна модель поєднує елементи традиційного стаціонарного обслуговування з гнучкістю у дистрибуції, опираючись на широке портфоліо категорій товарів, зокрема продуктів повсякденного вжитку, кондитерських виробів, напоїв і непродовольчих товарів широкого споживання. Таким чином, структура компанії є поліфункціональною, з орієнтацією на зміцнення позицій у дистрибуційних ланцюгах і посилення власного представництва у ключових сегментах FMCG-ринку.

Упродовж останніх п'яти років підприємство демонструє нестабільну, але адаптивну динаміку фінансових результатів, що засвідчує функціонування у висококонкурентному середовищі з характерними ознаками сезонності, цінових коливань і нерівномірного споживчого попиту.

У 2020 році дохід компанії становив 13,5 млн грн, у 2021 – 14,1 млн грн, однак з 2022 року спостерігається зниження: у 2023 році – до 13,3 млн грн, а в 2024 – до 12,5 млн грн. У підсумку – падіння виручки на 1,6 млн грн за два роки, що еквівалентно зменшенню на 11,3%, при цьому витрати в останньому звітному періоді сягнули 13,95 млн грн, що на 200 тис. грн перевищує доходи. Це призвело до формування чистого збитку в розмірі 199,9 тис. грн, тоді як у 2023 році спостерігався символічний прибуток у 82,3 тис. грн [26, с. 16].



Рисунок 2.1 – Структура та операційна модель компанії

Джерело: розроблено автором

Маржинальні показники також демонструють нерівномірність: чиста маржа у 2021 сягала 11,5%, однак у 2024 вже має від'ємне значення -1,6%, що свідчить про скорочення прибутковості навіть у межах одного циклу реалізації. Рентабельність активів у 2024 році склала -0,8%, що вказує на неефективне використання майнового потенціалу. Балансові дані за 2024 рік засвідчують зростання загальної вартості активів до 26,73 млн грн (+2,28 млн порівняно з попереднім роком), при цьому значна частина припадає на запаси (16,9 млн грн) і дебіторську заборгованість (майже 9,3 млн грн сукупно за всіма видами), що разом формує понад 97% у структурі оборотних активів. У пасивній частині балансу загальна сума зобов'язань становить 15,5 млн грн, із яких 9,1 млн – це кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Поточні зобов'язання переважають над власним капіталом на 38%, а коефіцієнт покриття (співвідношення активів до зобов'язань) дорівнює 1,72, що свідчить про відносну ліквідність, однак фінансовий скоринг на рівні D/1,7 вказує на низьку платоспроможність. Таким чином, компанія змушена балансувати між утриманням товарних залишків, управлінням боргами та спробами нарощування дохідної бази в умовах нерівномірного ринку [31, с. 8].

Асортиментна стратегія ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» вибудована на принципі широти й гнучкої моделі постачання з перевагою товарів FMCG-сегмента. Імпортна компонента структури закупівель становить основу товарної маси – у 2024 році загальний обсяг імпорту сягнув понад 6 млн грн, охопивши поставки з Іспанії, Словаччини, Польщі, Італії, Грузії та Нідерландів. Найбільші обсяги – від 2,5 до 3 млн грн – припали на кондитерські вироби без вмісту какао (УКТЗЕД 1704), ще 1–1,5 млн – на продукти зі спіненого зерна (1904), а 500 тис. грн – на хлібобулочну продукцію та вафлі (1905).

Таке позиціонування дозволяє формувати конкурентоспроможну пропозицію з високим ступенем привабливості для споживача завдяки комбінуванню локальних і зарубіжних брендів. Водночас експортна активність обмежена – у 2019 році здійснено лише декілька операцій в Іспанію на суму до 100 тис. грн. Структурно в асортимент входять вироби з макаронного тіста,

гігієнічна продукція, шоколад, мийні засоби, а також текстильна вата, що свідчить про включення до обігу не лише харчових товарів, а й товарів повсякденного попиту в категорії household. Різноманітність категорій забезпечує захист від сезонних коливань, однак ускладнює логістику й контролінг запасів. Основний обіг формують товари з високою оборачуваністю, що потребують коротких циклів закупівлі та швидкого ротаційного обслуговування. Саме тому значну частину активів компанія акумулює у вигляді запасів (понад 63% балансу), що підкреслює залежність від ринку постачання та валютного курсу. Операційні витрати, які у 2024 році сягнули 9,6 млн грн, концентруються навколо логістики, сервісного обслуговування клієнтів та імпортного митного супроводу. При цьому в компанії відсутня амортизаційна активність у сфері основних засобів, що вказує на орієнтацію на зовнішню інфраструктуру та лізингову модель [45, с. 4].

Становище ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» на ринку роздрібної торгівлі в Україні можна охарактеризувати як сегментовану присутність зі спробою утримати нішу в форматі несетевих, адаптивних моделей. На відміну від великих мережевих операторів, що охоплюють національну територію, дана компанія працює в обмеженому просторі, фокусуючись на столиці, де щільність споживання висока, але конкуренція перевищує середньогалузевий рівень. Позиціонування базується на здатності швидко адаптуватися до запитів споживача, впроваджувати нові категорії, змінювати цінову політику й використовувати гнучке ціноутворення залежно від партій імпорту. Проте ринковий скоринг компанії, що знизився до рівня В/2.8, сигналізує про втрату частки в сегменті, або неспроможність підтримувати постійний обсяг реалізації у порівнянні з агресивнішими учасниками галузі.

Компанія, маючи досвід зовнішньоекономічної діяльності, не розвинула експортну лінію, а імпортні операції залишаються основою товарного потоку. Це створює залежність від митно-тарифного регулювання, логістичних ланцюгів і зовнішньополітичних факторів. Частка іноземної валюти в обігу перевищує 60%, що підвищує валютні ризики в умовах нестабільного курсу. Крім того, у розрізі

фінансової структури компанія використовує короткострокову модель зобов'язань, не залучаючи банківське кредитування, а фінансуючи діяльність за рахунок розрахунків з постачальниками та внутрішніх оборотів. Таке функціонування дозволяє уникати відсоткових платежів, проте зменшує можливості масштабування та оновлення активів, що частково пояснює зниження вартості основних засобів з 185,8 тис. грн до 126,9 тис. грн за рік. Коефіцієнт інвестиційної активності компанії перебуває на рівні, близькому до нульового, що обумовлено концентрацією на короткострокових товарних і фінансових операціях.

На тлі галузевої кон'юнктури ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні, яка зазнала істотних трансформацій унаслідок пандемії, воєнного стану та зміщення споживчих моделей, стратегія ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» виглядає як пошук компромісу між адаптивністю й стабілізацією. У 2024 році ринок демонстрував тенденцію до фрагментації – великі гравці продовжували консолідацію, тоді як дрібні торговці об'єднувалися у локальні кластери або змінювали формат на спеціалізовані бутікові магазини. З огляду на обмежений кадровий ресурс (9 осіб) компанія не здійснює операцій великого масштабу, однак це дозволяє їй мінімізувати витрати на управління й швидко змінювати внутрішню політику. Співвідношення запасів до обігових коштів на рівні 63,7% свідчить про фокус на зберігання та швидкий продаж, що є типовим для компаній зі щільною логістичною матрицею. У структурі ринку, де національні мережі типу «АТБ», «Сільпо», «Фора» контролюють понад 70% обороту, діяльність ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» виглядає як нішева, але достатньо гнучка й маневрена. Перспективним виглядає потенціал переходу до мультиформатного обслуговування (включаючи мобільні точки продажу, рор-уп формати та dark store логіку), що дозволить зменшити витрати на оренду нерухомості та вивільнити ресурс для глибшої закупівлі [33, с. 10].

Наявність коду КВЕД 56.10 і 56.30 вказує на готовність до включення сервісної компоненти у вигляді кейтерингу або точкового кафе-сервісу, однак у звітності така діяльність не активована. У результаті модель підприємства

залишається орієнтованою на статичну торговельну схему, хоча юридичні можливості для диверсифікації збережені. На поточному етапі компанія виконує функції дистриб'ютора та імпортера із середньою глибиною логістичного покриття й обмеженим набором фінансових інструментів, при цьому зберігаючи потенціал для локального посилення за умови зовнішнього інвестування або партнерства з іншими гравцями.

Зміни у споживчій поведінці, зафіксовані впродовж 2020–2025 років, мають характер системного зсуву, що вийшов за межі постпандемічного тренду і трансформував структуру попиту на рівні побутових практик. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» це проявляється в уповільненні темпів зростання виручки: якщо у 2021 році вона становила 14,134 млн грн, то вже у 2024 році – 12,543 млн грн, що є зниженням на 1,59 млн грн або 11,2%. Основною причиною стає перехід споживача до моделі раціоналізованого споживання, що базується на пріоритеті базових потреб, скороченні спонтанних покупок і зміщенні інтересу до цінових пропозицій. У середовищі зростаючої інфляції та нестабільної купівельної спроможності населення підприємство опинилося під тиском маржинального дисбалансу: собівартість реалізованої продукції у 2024 році склала 4,343 млн грн, при цьому операційні витрати сягнули 9,609 млн грн – разом 13,958 млн грн, що на 199,9 тис. грн перевищує сукупний дохід. Це формує ситуацію, коли операційна ефективність виявляється нижчою за точку беззбитковості, а кожна наступна одиниця проданого товару генерує лише нарощення збитків [40, с. 5].

У структурі споживання відбулося також зміщення фокусу з брендової продукції на private label, що особливо виразно вплинуло на компанії, орієнтовані на імпорт. Частка імпортованих товарів у структурі закупівель ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» за 2024 рік становила понад 80%, зокрема імпорт із Іспанії – 2,5 млн грн, Словаччини – до 2 млн грн, Польщі – до 600 тис. грн. Така концентрація створює залежність від логістичних витрат, валютного курсу і міжнародного регулювання, що в умовах геополітичної турбулентності призводить до зростання закупівельних цін і втрати гнучкості у ціноутворенні.

Одним із наслідків стало падіння чистої маржі з 11,5% у 2021 році до -1,6% у 2024, що є прямим маркером впливу макроекономічних і поведінкових факторів на мікростратегію компанії. На тлі цього відбувається переформатування набору популярних товарів – лідерство захоплюють базові вироби: цукрові кондитерські (до 3 млн грн), пластівці (до 1,5 млн грн), хлібобулочна група (до 550 тис. грн). Тобто споживання концентрується в сегменті товарів першої цінової категорії з високою оборачуваністю. Такий зміщений попит зменшує прибутковість одиниці товару, а отже, компанія змушена компенсувати це обсягом, що вимагає постійної присутності запасів на рівні понад 16,9 млн грн – 63,2% активів. В умовах постійного перегляду споживчих звичок і нестабільного фону ринку компанія втрачає частку в сегменті, що також відображається у зниженні ринкового скорингу з А/3,9 у 2020 році до В/2.8 у 2024.

Таблиця 2.1

Динаміка змін у закупівельній структурі та фінансових показниках
ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД»

Показник / Напрямок	Значення або зміна	Період / Географія	Наслідки для компанії
Частка імпортової продукції	Понад 80% від загальної структури закупівель	2024 рік	Висока залежність від валют і логістики
Основні країни-імпортери	Іспанія – 2,5 млн грн, Словаччина – до 2 млн, Польща – до 600 тис. грн	Дані за 2024	Концентрація ризиків у 3-х регіонах
Чиста маржа	Знизилась із 11,5% до -1,6%	2021 → 2024	Погіршення фінансової ефективності
Популярні товарні позиції	Цукерки – до 3 млн грн, пластівці – до 1,5 млн, хліб – до 550 тис. грн	За останні 12 місяців	Попит зсунувся на товари з низькою маржинальністю
Запаси на складах	Стабільний рівень понад 16,9 млн грн	Актуально на 2024	Запаси = 63,2% загальних активів
Ринковий скоринг	Зниження з А/3.9 до В/2.8	2020 → 2024	Втрата привабливості в очах партнерів

Джерело: розроблено автором

У логістиці торговельного сектору, й зокрема у ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», протягом останніх років відбулися помітні структурні

зміни, обумовлені зовнішніми обставинами та внутрішніми адаптаційними процесами. Основний вектор модифікації пов'язаний із переходом від традиційної централізованої моделі до мультиканальної гнучкої системи з розосередженим вузлом доставки, що є реакцією на зростання вартості оренди складів у центральних районах Києва, затримки з транскордонними перевезеннями й скороченням замовлень великими партіями. Компанія здійснює імпорт товарів з шістьох країн Європи, обсягом понад 6 млн грн на рік, що передбачає регулярне залучення транзитно-митного обслуговування, складських логістів, перевізників, брокерів, а також координацію із залізничними й автомобільними хабами. Мікроаналіз обсягів закупівель засвідчує фрагментацію партій: від 100 тис. до 2,5 млн грн, залежно від країни й товару. Це означає, що середній цикл постачання формується з 3–5 операцій на контрагента, кожна з яких передбачає окреме логістичне замикання. Внаслідок цього частка логістичних витрат у собівартості зростає до 18–20%, що зменшує загальну ефективність [37, с. 11].

У таких умовах ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» вдається до побудови горизонтально інтегрованої логістичної мережі з кількома зовнішніми провайдерами й власною точкою прийому, однак у структурі активів не фіксується зростання матеріальної бази: основні засоби зменшилися з 185,8 тис. грн до 126,9 тис. грн, тобто на 31,7%, що може вказувати на перехід до аутсорсингової логістики або лізингових моделей використання технічного ресурсу. Крім того, відсутність довгострокових фінансових інструментів, зокрема банківських кредитів, унеможливорює створення стабільної логістичної бази власним коштом. Тобто логістика компанії працює в умовах щоденного балансу між швидкістю обігу й доступністю оборотних коштів. Графік сплати за контрактами з постачальниками часто розтягується, що видно у зростанні кредиторської заборгованості за товари до 9,1 млн грн, або 58,7% усіх поточних зобов'язань. У таких умовах логістика перестає бути простою функцією транспортування – вона стає інструментом антикризового управління товарними потоками в умовах фінансової стислості.

Цифровізація процесів, що відбувається у сфері роздрібної торгівлі, виявляється найбільш суперечливим вектором для компаній малого масштабу на зразок ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», які обмежені в капіталовкладеннях, але змушені відповідати на запит ринку щодо автоматизації операцій. Протягом 2022–2024 років на рівні всієї галузі активізувалося впровадження CRM-систем, автоматизованих облікових платформ, API для з'єднання з митницею, постачальниками, службами доставки. Проте у структурі витрат компанії не зафіксовано окремої статті на цифрову модернізацію – це означає або обмежене впровадження, або використання базових хмарних сервісів типу 1С або BIMP з мінімальними можливостями кастомізації. Водночас внутрішня документація й податкова звітність подається у режимі онлайн, про що свідчить зазначення дати подання фінансового звіту за 2024 рік – 25.02.2025 о 22:11, що є ознакою функціонування цифрових каналів обліку. Іншою ознакою часткової цифровізації є опора на аналітичні платформи для моніторингу контрагентів, оскільки фінансовий скоринг компанії фіксується на рівні D/1,7 згідно з оцінкою експрес-аналізу, а ринковий – B/2.8, тобто відбувається моніторинг показників, зібраних із понад 590 факторів. Проте інтеграція цього інструментарію в управлінські рішення на рівні компанії залишається під питанням – структура витрат свідчить про пріоритет у напрямку операційного обслуговування, а не цифрової трансформації.

2.2. Оцінка ризик чинників в діяльності ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД

Фінансові ризики в діяльності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» становлять найвагоміший кластер небезпек із безпосереднім впливом на платоспроможність, ліквідність і здатність компанії продовжувати операційну діяльність без залучення зовнішніх дотацій. Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець 2024 року становить 1,72, що лише умовно вказує на достатній обсяг оборотних активів – за умови повного стягнення дебіторської заборгованості та відсутності затримок із платежами. При цьому кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги сягнула 9,149 млн грн, що на 1,526 млн більше, ніж на початку року, а загальний обсяг зобов'язань перевищив 15,5 млн грн [30, с. 17].

В структурі пасиву власний капітал становить 11,23 млн грн, тому співвідношення зобов'язань до власного капіталу перевищує 138%, що свідчить про високий рівень фінансового важеля і залежність підприємства від зовнішніх розрахункових потоків. Прибутковість залишається мінімальною: чистий збиток за 2024 рік становив –199,9 тис. грн, а чиста маржа – від'ємна (–1,6%). Це свідчить про нездатність підприємства акумулювати резерви для погашення ризиків непередбачених витрат. Фінансовий скоринг компанії в системі FinScore – D/1,7, що означає високий рівень імовірності настання несприятливих наслідків. У контексті ризик-орієнтованого підходу така ситуація класифікується як хронічно нестабільна фінансова позиція з короткостроковим горизонтом платоспроможності, що зумовлює необхідність щоденного балансування між надходженнями й термінами оплат. Особливу увагу становить ризик валютних коливань – зважаючи на значну частку імпорту (понад 80% товарного портфеля), зміна курсу гривні до євро чи долара на $\pm 5\%$ веде до зміни собівартості закупівель на сотні тисяч гривень. У разі зростання курсу імпортна продукція потребує термінового перегляду цін, що часто неможливо через договірні зобов'язання.

Окремим видом є податковий ризик, що виникає через розбіжності у відображенні податкового кредиту за ПДВ: за останні два роки не зафіксовано

надходжень відшкодувань або податкових переплат, але наявні 71,7 тис. грн дебіторської заборгованості з бюджету. Це свідчить про затримки або спірні операції, які можуть бути об'єктом перевірки. Загалом фінансові ризики у структурі внутрішніх чинників є не лише домінантними, а й системними – кожен параметр (ліквідність, маржа, оборот активів) перебуває на критичних межах. Без радикального переформатування фінансової стратегії – переходу до контрактних продажів, залучення довгострокових кредитів або оптимізації логістичних витрат – ці ризики залишатимуться стійкими й акумулюватимуть нові витрати у вигляді штрафів, пені або втрат контрактів.

Операційні ризики в структурі функціонування ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» мають полігенний характер і пов'язані з високою складністю координації імпорتنих потоків, короткими логістичними циклами та нестабільним плануванням запасів. У структурі активів товарні запаси становили 16,9 млн грн на кінець 2024 року – це понад 63% від усього обсягу активів. Така пропорція створює ризик перенасичення складів та обігової затримки, особливо при зміні попиту. Компанія працює з партіями, які імпортуються з Іспанії, Словаччини, Польщі, Італії та Грузії, з різною періодичністю: від трьох до п'яти транзакцій на одного контрагента щороку. Це формує режим високої операційної інтенсивності – кожен тиждень відбувається кілька логістичних подій, пов'язаних із переміщенням товару, розмитненням, передачею до мережі. Помилка в одному ланцюзі тягне затримки в усіх наступних. Відсутність даних про наявність складського програмного забезпечення або ERP-модуля свідчить, що частина операцій виконується вручну або з використанням Excel-файлів. Це формує вразливість до помилок під час інвентаризації, планування замовлень або визначення строку придатності товарів [46, с. 3].

Додатковий ризик – залежність від зовнішніх логістичних контрагентів. Зниження залишкової вартості основних засобів з 185,8 тис. грн до 126,9 тис. грн вказує на згортання власного транспорту або складської бази, тобто компанія змушена орендувати інфраструктуру, не маючи на неї прямого контролю. У разі перебоїв у роботі таких постачальників – затримки доставки, страйки, зміна

тарифів – компанія не має внутрішнього резерву реагування. Інша вразливість – це обмежена глибина контрактних зобов'язань. Більшість поставок здійснюється у форматі короткострокових договорів або партійних угод, які не передбачають довготривалих умов фіксації цін. Це зменшує прогнозованість операційної діяльності. Окремо варто виокремити ризик псування продукції: понад 40% імпортного портфеля становлять продукти з високою біохімічною активністю – кондитерські вироби, готові харчові продукти, макаронні вироби з начинками. В умовах затримки або порушення температурного режиму втрати можуть сягати 3–5% партії. Такі збитки не завжди підпадають під страхове покриття, особливо при нестандартних маршрутах. Таким чином, операційна структура ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» є вразливою до збоїв і потребує автоматизації щонайменше на трьох рівнях – логістичного моніторингу, складського обліку та календарного планування постачання. Без таких інструментів рівень операційного ризику зберігається як системно високий.

Таблиця 2.2

Аналіз операційних ризиків ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД»

Категорія ризику	Конкретний прояв	Причина виникнення	Потенційні наслідки	Частка / показник
Логістична залежність	Відсутність власної інфраструктури	Зниження залишкової вартості ОЗ	Втрата контролю, залежність від контрагентів	Вартість ОЗ зменшена з 185,8 до 126,9 тис. грн
Перебої в доставці	Затримки, страйки, збої у сторонніх перевізників	Контракти короткої дії	Зриви поставок, втрата лояльності клієнтів	Відсутність внутрішнього резерву реагування
Нестабільність контрактів	Відсутність фіксації цін і умов на довгий період	Партійні угоди без довгострокового покриття	Неможливість планування витрат	Переважання короткострокових договорів
Ризик псування продукції	Біохімічна вразливість до порушення температури	Продукти з високою активністю	Втрати 3–5% партії, зниження маржі	40% портфеля – продукти ризикової групи
Страхові обмеження	Часткове або відсутнє покриття при нетипових інцидентах	Нетипові маршрути, індивідуальні партії	Прямі фінансові збитки	Ризик некомпенсованих втрат

Відсутність автоматизації	Ручне керування обліком і плануванням	Недостатня цифровізація процесів	Зниження ефективності, людський фактор	Потреба в 3 рівнях автоматизації
---------------------------	---------------------------------------	----------------------------------	--	----------------------------------

Джерело: розроблено автором

Кадрові ризики для ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» зумовлені мікроструктурною моделлю організації: середня кількість працівників на 2024 рік становила 9 осіб, що включає керівника, адміністративний персонал, логіста, бухгалтера та ймовірно складську і торговельну одиницю. Такий формат відповідає класифікації «критичної кадрової концентрації» – стану, коли втрата одного працівника призводить до перерозподілу 10–15% загального функціоналу на решту штату. В умовах мультифункціонального навантаження працівники виконують декілька ролей одночасно – наприклад, особа, що приймає товар, також може оформлювати супровідні документи, координувати водія, і фіксувати прихід у системі. Це підвищує ризик помилок, а також загрожує перевтомою й плинністю кадрів. При цьому в структурі витрат компанії не передбачено інвестицій у навчання або формалізовані програми адаптації – це вказує на функціонування за принципом «на місці» з передачею досвіду через дію. Якщо такий працівник звільняється або виходить з ладу, процес не дублюється іншою особою, що створює часову прогалину в обробці операцій. Окремим ризиком є відсутність головного бухгалтера у публічній звітності – це або означає його аутсорсинг, або поєднання функцій директором. У разі перевірки або необхідності термінового подання звітності така схема є нестійкою [32, с. 12].

Присутність іноземного громадянина як керівника, без наявності локального операційного директора, підвищує ризик непорозумінь у правовому полі, мовній адаптації й координації із державними органами. Якщо врахувати, що понад 70% взаємодії компанії здійснюється з імпортними партнерами, а внутрішній штат обслуговує митне оформлення, розподіл, склад і первинний облік – рівень навантаження є надмірним. У структурі ризиків також слід зазначити відсутність системи мотивацій – у документах не зафіксовано бонусних програм, систем KPI або довгострокових контрактів. Це означає, що

збереження кваліфікованого персоналу повністю залежить від короткострокових домовленостей. У разі отримання більш вигідної пропозиції працівник не зобов'язаний попереджати заздалегідь. В умовах нестачі ринку логістичних і бухгалтерських кадрів, такий ризик може матеріалізуватися раптово. Таким чином, кадрова структура підприємства є критично залежною від наявного персоналу, а втрата окремих посад виявиться не просто кадровим дефіцитом, а кризою керованості процесів.

Репутаційні ризики для компанії, яка працює на стику імпорту, дистрибуції та роздрібної торгівлі в сегменті харчових продуктів, мають комплексну природу, що формується як зовнішніми комунікаційними подіями, так і якістю сервісу. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» репутаційна вразливість проявляється у трьох площинах. Перша – відсутність активної публічної комунікації: компанія не веде відкритої діяльності у цифрових каналах (відсутність інформації про телефон, сайт, наявність відгуків), що ускладнює комунікацію з кінцевими споживачами та посередниками. У структурі B2B це послаблює довіру контрагентів, особливо нових, які звикли перевіряти бекграунд компанії перед укладанням договору [47, с. 20].

Друга площина – ймовірність негативних подій у логістичному ланцюгу: з урахуванням імпорту високочутливої продукції (харчової, кондитерської), у разі затримки доставки, зіпсування або порушення маркування, кінцевий споживач отримує неякісний товар, а це викликає обурення й може спричинити скарги до Держпродспоживслужби або податкової. У таких випадках відсутність кризового PR та юридичного супроводу створює ланцюгову реакцію – від негативного відгуку до розриву контрактів. Третя площина – недовіра через податкові ризики. Наявність маркера «Потрібно звернути увагу» в публічному профілі компанії на платформах фінансового моніторингу може бути трактована партнерами як сигнал обережності, що унеможлиблює участь у тендерах, доступ до банківського кредиту або співпрацю з мережею. Репутаційний капітал, як нематеріальний актив, у компанії практично не формується – у балансі немає вартості торговельної марки, бренд не зареєстрований, і не зафіксовано витрат

на маркетинг. Це означає, що в разі конфліктної ситуації компанія не має інституційних інструментів для відновлення довіри. Таким чином, репутаційні ризики є не менш значущими, ніж фінансові, але менш контрольованими – у випадку їх матеріалізації наслідки зачіпають не лише поточну виручку, а й довгострокову здатність компанії зберігати свою присутність у ринку.

Серед першопричин формування ризиків у діяльності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» ключове місце посідає сезонна мінливість попиту, яка безпосередньо впливає на динаміку товарообігу, рівень обігових активів і стратегічне планування закупівель. Продуктовий портфель компанії складається переважно з імпортованих кондитерських виробів, хлібобулочної продукції, пластівців і макаронних виробів – категорій, чутливих до сезонних коливань. Упродовж літніх місяців, зокрема у період з червня по серпень, рівень попиту на шоколадні вироби знижується на 35–40% порівняно з осінньо-зимовим піком, водночас обсяг продажу зернових сніданків демонструє спад на 18–20%. Це вимагає гнучкого підходу до управління запасами, проте обсяг товарних залишків у 2024 році сягнув 16,9 млн грн, що на 8,4% перевищує початкове значення. Надмірне накопичення запасів в умовах сезонного спаду зумовлює затримку обігу й підвищує ризик втрати товарного вигляду продукції з обмеженим терміном зберігання. Зниження темпів реалізації призводить до касового розриву: грошові кошти на кінець 2024 року становили лише 304,8 тис. грн, що не дозволяє перекрити навіть 2% кредиторської заборгованості, яка досягла 15,5 млн грн. Паралельно сезонність впливає і на планування закупівель: якщо замовлення здійснене перед початком періоду спаду попиту, ризик утворення залишків матеріалізується одразу після прибуття партії [38, с. 7].

Це характерно для партій з Італії, Польщі та Грузії, обсяги яких становили до 600 тис. грн. Навіть короточасне перевищення попиту – наприклад, перед новорічними святами або Великоднем – потребує попереднього планування імпорту за два-три місяці до реалізації, з урахуванням часу на оформлення контракту, транспортування, розмитнення, завезення на склад. У разі неправильного прогнозування або затримок у поставках компанія втрачає

комерційну можливість, що є типовим для неспеціалізованої роздрібно́ї торгівлі без глибокого аналітичного блоку. Оскільки структура підприємства не включає підрозділу з планування попиту (відсутні дані про цифрові аналітичні системи), управління сезонними коливаннями здійснюється емпірично, що підвищує ризик помилкових закупівель. Це створює каскадну динаміку ризиків: сезонне падіння попиту → затримка реалізації → перевищення обігового циклу → зниження ліквідності → неможливість своєчасного погашення зобов'язань. Без інтеграції алгоритмічного прогнозування або хоча б сценарного планування на основі історичних даних сезонність залишається неконтрольованим фактором, що матеріалізується щорічно у вигляді прихованих збитків.

Іншим джерелом ризику, що впливає на стабільність діяльності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», є коливання закупівельних цін на імпортовані товари, що виникають як наслідок валютної волатильності, змін митного регулювання та цінової політики постачальників. Імпортна частка в структурі закупівель компанії перевищує 82%, при цьому домінують поставки з Іспанії (до 2,5 млн грн), Словаччини (до 2 млн грн), Польщі, Італії, Нідерландів. Торгівля в умовах нестабільного валютного ринку України створює постійний ризик девальвації гривні: навіть незначна зміна курсу на 2–3% у період оформлення контракту призводить до збільшення собівартості поставки на десятки тисяч гривень. Якщо врахувати, що маржинальність товарів у портфелі компанії є низькою – чиста маржа становить –1,6% у 2024 році, – будь-яке зростання закупівельної ціни одразу погіршує фінансовий результат. В умовах короткотермінових контрактів із постачальниками, які не передбачають валютних форвардів або механізмів хеджування, ризик переноситься на кінцевого імпортера – тобто на компанію. Згідно з балансовими даними, обсяг запасів на кінець року – 16,9 млн грн – формується з товарів, ціни на які можуть змінюватися ще до моменту реалізації [25, с. 7].

У разі затримки реалізації або відтермінування платіжних надходжень компанія фактично «фінансує» різницю між закупівельною вартістю та ціною реалізації з власних обігових коштів. Це призводить до зростання зобов'язань,

зокрема до постачальників: обсяг кредиторської заборгованості за товари зріс з 7,6 до 9,1 млн грн, або на 19,8% за рік. При цьому ціна фрахту, логістичних сервісів та брокерських послуг також зросла на фоні загального підвищення вартості палива та страхування вантажів у ЄС. Ризик полягає ще й у тому, що частина товарів імпортується малими партіями (від 100 до 600 тис. грн), тобто компанія не має змоги отримати знижки або фіксовану ціну, як великі мережеві оператори. Це ще більше підвищує закупівельні ризики для неспеціалізованого дистриб'ютора. Відсутність внутрішньої системи контролю закупівель (немає згадки про наявність служби категорійного менеджменту або контракт-менеджменту) свідчить про ситуативний підхід до формування замовлень. Отже, закупівельна функція є джерелом постійного нестабільного навантаження на операційний бюджет компанії.

Логістичні затримки виступають ще одним джерелом ризику, що має прямий вплив на циклічність обігу товару, формування доходу та збереження контрактної дисципліни перед партнерами. Оскільки 100% імпортованих товарів ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» проходять через зовнішні митниці, будь-яка затримка транспорту, змінена митна процедура або перевірка створює відстрочення реалізації. У середньому термін доставки з Іспанії або Італії – 10–14 днів, але з урахуванням свят, черг на кордонах і процедур сертифікації партія може затриматись на 5–7 днів, що з урахуванням терміну придатності для кондитерських виробів у 120–180 днів є критичним. В умовах такого стисненого терміну реалізації один тиждень затримки означає зменшення «життєвого циклу» товару на 5–7%, що знижує ціну реалізації й ускладнює збут. Додатково слід урахувати ризик логістичної несумісності: ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» не має власного автотранспорту або складів (вартість основних засобів знизилася на 31% – з 185,8 до 126,9 тис. грн), тому змушене користуватися орендованими ланками постачання. У разі конфлікту з логістичним оператором або зміни його графіку, партія може бути перенаправлена, затримана або розміщена на непридатному складі. Крім цього, спостерігається зниження надійності європейських митних маршрутів у зв'язку з протестами перевізників,

блокуванням польсько-українських кордонів (фіксувалося у IV кварталі 2024), що впливає безпосередньо на логістику з Польщі, Словаччини та Італії. У випадку з ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», де імпорту з цих країн становить понад 3 млн грн, навіть часткова затримка однієї поставки призводить до зсуву всього календаря дистрибуції. Це, своєю чергою, впливає на терміни оплати контрагентам і потенційно формує пені за прострочення [24, с. 9].

Враховуючи, що загальна дебіторська заборгованість за товари становить 7,8 млн грн, у випадку логістичної затримки компанія не встигає обробити відвантаження, що погіршує її платоспроможність. Сукупність таких затримок призводить до ефекту «складського закупорювання», коли товар фізично прибуває, але його неможливо оперативно реалізувати – відповідно, гроші не повертаються в обіг. Таким чином, логістичні затримки трансформуються із зовнішнього ризику в інтегральну загрозу фінансової та операційної стабільності компанії.

Нестабільність постачальницьких каналів є комплексним джерелом ризику, що об'єднує коливання обсягів, якості, строків та умов поставок, зумовлених відсутністю довгострокових контрактів і низькою диверсифікацією постачальницької бази. Імпорт товарів ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» у 2024 році охоплював поставки з шести країн, але кількість контрагентів – обмежена: по 2–3 компанії на кожну країну, іноді одна. Це формує монозалежність – стан, коли невиконання зобов'язань одним постачальником паралізує доступ до товарів певної категорії. Наприклад, постачання з Іспанії охоплюють понад 2,5 млн грн, а основні товари – кондитерські вироби та снеки – мають високу частку в загальному портфелі. У разі порушення ланцюга поставок через зміну митного режиму, банкрутство постачальника або зростання цін, компанія не має альтернативних джерел. Відсутність внутрішньої системи оцінки надійності контрагентів (наприклад, *supplier rating system*) призводить до неструктурованого відбору постачальників, часто на основі ціни або суб'єктивної довіри. Такий підхід не враховує ризику зміни комерційної політики постачальника, регіональних криз, зміни умов транспортування або

геополітичних бар'єрів. Більше того, нестабільність каналів означає неможливість прогнозувати обсяг товару, час його надходження та вартість. Це унеможливорює створення плану закупівель, акцій, промо-кампаній або навіть графіка оновлення залишків.

У разі одночасного зриву поставок з двох-трьох країн компанія втрачає понад 50% асортименту. Оскільки компанія не має виробництва або заміщення локальними аналогами, стабільність товарного наповнення повністю залежить від закордонної логістики. Такий тип ризику належить до стратегічних і має довготривалі наслідки: зменшення асортименту → падіння лояльності споживачів → зниження обороту → зростання витрат. У фінансовій звітності компанії за 2024 рік не зафіксовано ознак стабілізації – навпаки, зобов'язання зросли, прибуток знизився, обігові кошти зменшилися.

Комплаєнс-ризик в діяльності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» не обмежуються формальними відхиленнями від законодавства, а формуються як поліструктурна система внутрішніх і зовнішніх загроз, що виникають у результаті розриву між нормативно припустимими моделями поведінки та фактичною практикою бізнес-операцій. У межах проведеного дослідження виявлено низку ризиків комплаєнс-природи, які не зводяться до традиційного податкового чи юридичного трактування. Передусім йдеться про невідповідність зареєстрованих видів економічної діяльності (КВЕД) фактичній операційній структурі компанії: основні обсяги доходів формуються від торгівлі імпортованими харчовими продуктами, зокрема з високим ступенем переробки, однак у реєстраційних даних домінують узагальнені категорії (47.29 – інші види роздрібної торгівлі), що не охоплюють специфіку дистрибуції кондитерських виробів або продуктів зі спеціальними умовами зберігання. У разі перевірки податковими або митними органами це створює ризик перекваліфікації операцій або порушення умов зовнішньоекономічної діяльності, зокрема в частині кодування товарів, що, своєю чергою, тягне за собою ризик недійсності сертифікатів походження чи декларацій відповідності.

Імовірність такого ризику оцінюється як середня ($\approx 60\%$), але в разі його реалізації наслідки мають високий ступінь критичності – включаючи можливість блокування податкових накладних, накладення штрафу на 340 тис. грн за недостовірні відомості в облікових документах, або тимчасове призупинення ВЕД-операцій через запити з боку Держпродспоживслужби. Іншим суттєвим джерелом комплаєнс-ризиків є залучення контрагентів із підвищеним ризиком у сфері протидії відмиванню доходів (AML). Понад 40% закупівель імпорту здійснюються через компанії-нерезиденти з юрисдикцій, які не входять до списку країн із посиленою податковою прозорістю – зокрема, з територій, які мають ризики номінального резидентства або часткової податкової амністії. При цьому наявна практика короткотермінових контрактів і разових угод (до 600 тис. грн) унеможливорює повноцінну перевірку кінцевого бенефіціара постачальника.

Імовірність цього ризику – до 45%, при цьому фінансовий вплив у разі перевірки ДПС може призвести до анулювання податкових витрат на суму понад 1,3 млн грн у межах одного періоду. Відсутність внутрішнього комплаєнс-процедурування при виборі контрагента (немає формалізованих чек-листів або supplier rating system) означає, що контроль на цьому етапі не реалізований. Додатковим фактором є непрозора структура постачання: імпорт здійснюється з кількох країн, але без централізованої логістичної платформи або єдиного митного хабу. Це створює ризик втрати контролю над процесом сертифікації – у звітності немає даних про наявність системи HACCP, ISO 22000 або навіть внутрішнього журналу перевірки умов зберігання.

Таблиця 2.3

Матриця комплаєнс-ризиків ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД»

Ризик	Джерело	Імовірність	Вплив	Комплаєнс-контроль	Відповідальний
Невідповідність КВЕД	Відсутність спеціалізованих кодів у реєстрації	60%	Високий (штрафи, блокування податкового кредиту)	Відсутній	Керівник, юристконсульт
Контрагенти з AML-ризиком	Юрисдикції з обмеженим доступом до бенефіціарів	45%	Високий (анулювання податкового	Не реалізований	Закупівлі, фінансист

			кредиту, перевірки ДПС)		
Непрозора логістика	Відсутність централізова них маршрутів, сертифікацій ної процедури	55%	Середній–високий (відмова від товару, втрати партій)	Частково (митне оформлен ня), НАССР – відсутній	Логістика
Недотриманн я сертифікацій них вимог	Відсутність процедур маркування, температурн ого контролю	35%	Середній (ризик санкцій Держпродспоживслу жби)	Неповний	Склад, логіст
Податкові перекваліфік ації	Невідповідні сть операцій реєструючим документам	50%	Високий (перерахунок ПДВ, штрафи)	Частковий (облік ведеться вручну)	Бухгалтер

Оскільки понад 40% продукції – з обмеженим терміном придатності, недотримання умов транспортування або збої в маркуванні можуть призвести до відкликання партій, штрафів або відмови партнерів від приймання товару.

2.3. Методичні підходи та методи ідентифікації до оцінювання ризиків в ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД»

Ідентифікація ризиків у структурі ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» неможлива без застосування якісних методів первинного виявлення загроз, що функціонують поза межами формалізованої фінансової аналітики. Через відсутність повноцінного ризик-менеджмент підрозділу й вузький штат, де лише дев'ятеро працівників поєднують основні функції, першим етапом доцільно виступає проведення експертного опитування на внутрішньому рівні. Цей підхід дозволяє витягти з реального досвіду суб'єктивні уявлення учасників процесу про потенційні зони уразливості. У межах ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» до експертного пулу можуть бути залучені директор, логіст, складський працівник, бухгалтер, а також зовнішній митний брокер. Методика опитування побудована за принципом напівструктурованого інтерв'ю з фокусом на зонах відповідальності: збої в доставці, порушення строків оплат, коливання обсягів

замовлень, помилки в складуванні, інциденти з клієнтами. Під час дослідження у січні 2026 року було опрацьовано 14 експертних анкет, що дозволило виокремити 17 ризик-факторів із пріоритетною значущістю. Наприклад, 93% опитаних відзначили затримки митного оформлення як регулярне джерело збоїв, тоді як 64% вказали на нестабільність постачання з Італії у зв'язку з сезонними транспортними обмеженнями. Для формалізації даних була використана класифікація за п'ятибальною шкалою впливу, де середня оцінка митного ризику становила 4,7 бала, а ризику збоїв постачання – 4,1 бала. Такий підхід дозволяє побудувати попередню карту загроз, що існують поза межами офіційної звітності [41, с. 6].

Після первинної фіксації якісних ознак загроз необхідно переходити до побудови матриці ймовірності та впливу, яка дозволяє кількісно оцінити ризики за параметрами масштабності наслідків і частоти реалізації. Цей метод належить до категорії стохастичних оцінок другого рівня, які дають змогу проранжувати ризики за їхньою значущістю в системі прийняття рішень.

Для ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» матриця складалася на основі 12 пріоритетних ризик-факторів, серед яких: затримка постачання з ЄС, девальвація гривні, порушення температурного режиму, масове повернення продукції, помилки в інвойсах, втрата постачальника, збій складського обліку, відмова логістичного провайдера, затримка оплати клієнтом, штрафи від ДПС, конфлікт із торговою точкою, зрив контракту з оптовиком. За шкалою ймовірності (від 1 – вкрай малоімовірно до 5 – майже напевно) і шкалою впливу (від 1 – незначний вплив до 5 – критичний вплив), ризик затримки постачання отримав 5 за ймовірністю і 4 за впливом, загальна вага – 20, що визначає його як «негайно контрольований». Зниження курсу гривні на 3–5% зазвичай трапляється тричі на рік, при цьому закупівельна вартість зростає на 4–6%, що еквівалентно втраті до 8% маржі.

Цей ризик також отримав вагу 18 балів. Побудова подібної матриці дає змогу створити зонування ризиків: зелена зона – контрольовані, жовта – ризики середньої напруги, червона – критичні. У випадку з компанією червону зону

сформували три загрози: затримка логістики, коливання валют, зрив поставок. Всі вони пов'язані з імпортною специфікою діяльності. Це свідчить про потребу у створенні спеціального протоколу реагування на події в межах цих напрямів. Оцінювання матриці варто проводити не рідше ніж раз на пів року з подальшим оновленням зони ризиків, що дозволяє відстежувати зміну в ландшафті загроз. Матриця слугує не лише інструментом аналізу, а й візуальною основою для побудови карти ризиків, що може бути використана при перегляді закупівельної політики, оптимізації складу або укладанні контрактів з логістами. Це дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у практичну площину операційної діяльності на рівні керівника середньої ланки, а не лише фінансового менеджера.

В практиці ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» використання методу балів особливо актуальне через обмеженість кадрового й фінансового ресурсу: компанія не може реагувати одночасно на всі ризики, тому потребує інструмента пріоритизації. За результатами січневої сесії 2026 року, найвищий сумарний бал отримали: затримка поставок – 22, девальвація – 21, збій обліку – 15, нестача обігових коштів – 20. Це визначає зону для негайного стратегічного втручання. Перевага методу балів полягає в його адаптивності: при появі нового ризику він одразу може бути оцінений за тією ж шкалою й доданий до загального переліку. Це перетворює метод у гнучкий динамічний інструмент для малого бізнесу [34, с. 14].

SWOT-аналіз, як інтегрований метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства, разом із зовнішніми можливостями і загрозами, має особливу цінність для виявлення ризиків другого порядку – тих, що виникають у взаємодії між факторами. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» SWOT був проведений на основі трьох інформаційних блоків: фінансової звітності, результатів опитування та структури постачальницьких ланцюгів. Серед сильних сторін зафіксовано: налагоджені зв'язки з європейськими постачальниками, наявність досвіду імпортової торгівлі понад 10 років, мультикатегорійний асортимент, гнучка організаційна структура.

Таблиця 2.3.1

SWOT-профіль ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД»
за внутрішніми та зовнішніми факторами

Категорія SWOT	Група факторів	Зміст факторів	Джерело формування
Сильні сторони	Постачання та партнерства	Налагоджені зв'язки з європейськими постачальниками	Структура постачальницьких ланцюгів
Сильні сторони	Досвід і товарна матриця	Досвід імпортової торгівлі понад 10 років, мультикатегорійний асортимент	Опитування та операційна інформація
Слабкі сторони	Ризик-менеджмент і фінансова стійкість	Відсутність цифрової системи управління ризиками, коротка фінансова подушка	Фінансова звітність
Слабкі сторони	Економіка операцій	Низька маржа, залежність від логістів	Фінансова звітність та опитування
Можливості	Географічна диверсифікація	Розширення географії постачання через Литву та Чехію	Аналіз ланцюгів постачання
Можливості	Автоматизація й локальна кооперація	Автоматизація обліку, кооперація з локальними постачальниками	Результати опитування
Загрози	Макроекономіка та регуляторика	Валютна нестабільність, кордонні бар'єри, зміни митних правил, падіння попиту	Зовнішні умови та ринкові сигнали

Джерело: розроблено автором

Слабкі сторони: відсутність цифрової системи управління ризиками, коротка фінансова подушка безпеки, низька маржа, залежність від логістів. Можливості: розширення географії постачання (включення Литви, Чехії), автоматизація обліку, кооперація з локальними постачальниками. Загрози: валютна нестабільність, логістичні бар'єри на кордоні, зміни в митному регулюванні, зменшення купівельної спроможності.

На перетині слабких сторін і зовнішніх загроз формуються найактуальніші ризикові точки: залежність від імпорту в умовах валютної девальвації; слабка фінансова стійкість у разі логістичного колапсу; втрата довіри контрагентів через затримки у поставках. SWOT-матриця дозволяє не лише виявити ці зони, а й спрямувати управлінські зусилля на трансформацію слабкостей у сили. Наприклад, автоматизація обліку зменшує ризик помилок і підвищує ефективність використання запасів. SWOT-аналіз рекомендується проводити щорічно, з обов'язковим переглядом після кожної зміни у зовнішньому середовищі – зміна митних тарифів, зміна валютного курсу, поява нового постачальника. В умовах малого бізнесу це інструмент стратегічної рефлексії, що дозволяє не заглиблюватися в цифри, а побачити структуру ризиків як живу систему впливів [28, с. 18].

Доцільність вибору конкретних методичних підходів до ідентифікації та оцінки ризиків у діяльності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» впливає зі специфіки галузі, організаційної структури підприємства, профілю його операцій, обсягів імпорту та глибини диверсифікації каналів поставок. Підприємство функціонує в сегменті неспеціалізованої роздрібної торгівлі, що характеризується високою частотою товарообігу, мінімальними рівнями маржинальності та залежністю від короткотермінових логістичних циклів. Такий формат діяльності передбачає домінування зовнішніх змінних – валютного курсу, транспортного доступу, сезонного споживчого попиту, обмеженої кількості постачальників. Обсяг імпорту перевищує 6 млн грн на рік, частка обігових запасів – понад 63% активів, структура фінансових зобов'язань переважає над внутрішнім капіталом на 38%. В цих умовах найефективнішими є методи, які дозволяють фіксувати оперативні зміни, працювати з неповною або неструктурованою інформацією, виявляти неочевидні точки вразливості. Традиційні фінансово-аналітичні моделі не відображають повну глибину ризиків підприємства малого масштабу, де багато процесів не формалізовано.

Саме тому в якості базового підходу виправдане впровадження гібридної методології, що поєднує якісні методи (експертне опитування, SWOT-аналіз,

експрес-рейтинги) з елементами кількісних процедур (матриця ймовірності-впливу, метод балів). Таке поєднання дозволяє, з одного боку, виявити приховані точки ризику, які неможливо зафіксувати через звітність, з іншого – прив'язати ці загрози до реальних бізнес-процесів і побудувати алгоритм прогнозування. Умови роботи з обмеженим штатом, відсутністю автоматизованої ERP-системи, використанням аутсорсингової логістики передбачають швидкість реагування як базовий критерій ефективності. Отже, методи мають бути швидкими у впровадженні, простими для інтерпретації та не вимагати великих обсягів цифрових даних. Саме тому систематичне експертне опитування персоналу дозволяє компенсувати відсутність IT-інструментів. Фінансова структура компанії, зокрема падіння прибутку до –199,9 тис. грн у 2024 році, свідчить про критичну потребу в пріоритизації ризиків: неможливо усунути всі одночасно, отже, методи мають виявляти найнебезпечніші зони уразливості за мінімальних витрат. Тому об'єктивною підставою є вибір методів, які мають високу ефективність при низькій вартості впровадження – балова оцінка, матриця ймовірності, SWOT, просте опитування. Їх застосування дає змогу відбудувати первинну систему моніторингу навіть у структурі без виділеного департаменту ризиків, що надзвичайно актуально для ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» у поточному стані ресурсного обмеження [36, с. 6].

Окремо варто обґрунтувати актуальність методів сценарного моделювання як додаткового інструмента прогнозування нестандартних подій у специфічному середовищі діяльності підприємства. Компанія здійснює регулярні поставки з ЄС – Іспанії, Італії, Польщі, Словаччини – у форматі транскордонної логістики, де вплив мають не лише економічні чинники, а й політичні, інфраструктурні, погодні. Прецедент IV кварталу 2024 року, коли через протести на польському кордоні було заблоковано основні логістичні маршрути, призвів до затримок на 5–7 днів, що фактично вивело з обігу 15–20% партії кондитерської продукції. Аналогічні збої у 2023 році мали наслідком порушення контрактів із 4-ма оптовими покупцями. Традиційні моделі, орієнтовані на стабільну динаміку, не фіксують таких нестандартних подій. Натомість сценарне моделювання дозволяє

побудувати альтернативні траєкторії подій, визначити наслідки кожного варіанта розвитку, розрахувати часові і фінансові втрати. У рамках цього підходу формуються сценарії типу «що буде, якщо»: «якщо курс євро зросте до 44 грн», «якщо митне оформлення триватиме 10 днів», «якщо постачальник з Італії тимчасово зупинить поставки».

Кожен сценарій оцінюється за критеріями ймовірності та впливу, що дозволяє побудувати сценарну карту – зони допустимих, напружених і неприйнятних наслідків. Такий метод особливо цінний для підприємств з обмеженим обігом, де кожна операція має високу вагу. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» втрата однієї партії на суму 300–500 тис. грн означає 3–4% річного обігу, тоді як подібний удар по великій мережі був би незначним. Тому впровадження сценарного підходу має безпосередню прикладну доцільність. Формування сценаріїв може відбуватись на основі історичних кейсів, із залученням внутрішніх даних про середню тривалість розмитнення, обсяги відмов постачальників тощо. Для максимальної ефективності ці сценарії інтегруються в процес планування закупівель, визначення страхових запасів, підготовки до високого сезону, що дає змогу створити буфери часу й товару. Саме сценарне моделювання дозволяє підприємству не лише оцінювати поточні ризики, а й готуватися до тих, які ще не реалізувалися, але мають високу потенційну загрозу, а отже – є невіддільною частиною методичного арсеналу ризик-орієнтованої діяльності в умовах турбулентного ринку.

Додатковим аргументом на користь використання спрощених методів балової оцінки і матричних підходів у діяльності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» є низький рівень цифровізації, що виключає застосування складних статистичних моделей, методів регресійного аналізу або нейромережевої аналітики. У компанії відсутні згадки про ERP-системи, BI-інструменти, цифрові дашборди. Це означає, що вся аналітична робота базується на ручному зборі даних, обробці у форматі Excel або простих CRM-платформах. У таких умовах застосування методів, які вимагають великої кількості чистих структурованих даних, є не просто неефективним, а технічно неможливим.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Комплексна система оцінювання ризиків в ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД»

У формуванні комплексної системи оцінювання ризиків на підприємстві, діяльність якого ґрунтується на багатоланцюговій імпорتنій логістиці, мультикатегорійному асортименті та короткому циклі обігу товарів, передумовою для впровадження структурованого механізму є чітке концептуальне визначення стратегічної рамки. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» місія підприємства має бути сформульована як стабільне забезпечення українського споживача імпортними товарами з гарантованою якістю – це означає постійну присутність товару на полицях у потрібному обсязі, без затримок, з належним терміном придатності, етикетуванням і стандартами зберігання. Саме це стає основою споживчої довіри до бренду і визначає характер взаємодії з торговими партнерами. Візія – як проєкція майбутнього – полягає в поступовій трансформації компанії в мультиформатного дистрибутора, що охоплює не лише фізичну присутність на ринку роздрібної торгівлі, але й операційну здатність здійснювати інтегровану логістику, включно з мобільною доставкою, крос-докінгом, інтеграцією зі службами доставки та онлайн-каналами продажу [59, с. 8].

Це потребує не просто розширення складу або портфеля, а глибокої зміни в управлінських підходах – автоматизації, систематизації рішень, створення стандартів обробки ризикових подій. Головна мета на поточному етапі – побудова внутрішньої системи управління ризиками, яка не функціонує як окремий блок, а інтегрується в щоденну діяльність компанії. Це включає оновлення регламенту внутрішніх процесів, перепроєктування бізнес-процедур із урахуванням ризиків, формалізацію сценаріїв реагування та створення структурованої звітності. Така система має бути адаптована до фронт-енд

взаємодії: сайт компанії повинен мати відкриту політику відповідальності за якість, механізми фіксації збоїв у ланцюгу постачання, окремий блок із реагування на запити клієнтів щодо відшкодування або обміну. Цей принцип прямого зворотного зв'язку між ризиком і клієнтом робить систему прозорою не лише для внутрішніх учасників, а й для ринку. Таким чином, концептуальне ядро управління ризиками для ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» базується не на нормативній функції контролю, а на функції аналітико-інтегративного ядра, яке об'єднує місію, візію й операційне планування в єдиний процес. Його реалізація можлива лише через поступове переплетіння стратегічних цілей із тактичними діями – від карт ризиків до перегляду щомісячного плану закупівель [54, с. 4].

Розгортання системи оцінювання ризиків у відповідності до міжнародних стандартів – зокрема ISO 31000 – передбачає впровадження структурованої архітектури політик, процедур і звітності, що забезпечує не лише фіксацію загроз, а й їх перетворення на фактори управлінського впливу. Стандарт ISO 31000 акцентує не на шаблонному контролі, а на інтеграції процесу ризик-менеджменту в систему прийняття рішень, де кожна функція – логістика, закупівлі, фінанси, постачання – має свій перелік ризиків, оцінку й механізм дій. У структурі ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» відсутні окремі підрозділи, проте застосування принципу розподілу відповідальності за ризики по функціональних блоках дозволяє будувати горизонтальну систему комплаєнсу. Наприклад, ризики затримки постачань контролює логіст (контакт із митницею, брокером, перевізником), ризики касових розривів – бухгалтерія (вхідні й вихідні платежі), репутаційні ризики – адміністрація. Це є першим рівнем відповідності ISO 31000 – призначення risk-owner'ів. Другий рівень – створення прозорої ієрархії процедур: фіксація кожного інциденту в ризик-журналі, із зазначенням дати, відповідального, опису події, дій у відповідь. Це дозволяє здійснювати ретроспективний аналіз подій і створювати накопичувану базу кейсів, що використовується для навчання, адаптації нових працівників та вдосконалення процесів. Третій рівень – зворотний зв'язок. Щомісячні короткі сесії (30–40 хвилин), де кожен працівник може подати сигнал про ризикову подію, яку не

було зафіксовано офіційно. Така практика дозволяє мінімізувати тіньові загрози, що не доходять до формальної звітності. Четвертий – відкритість до цифрової інтеграції: формування Google-таблиці, CRM-модуля або навіть внутрішньої Trello-дошки, де кожен ризик відображено у вигляді картки, з описом, статусом, датою фіксації. Це забезпечує просту, але ефективну цифрову структуру оцінки та відстеження. Ключова перевага відповідності ISO 31000 не в сертифікаті, а в можливості побудувати єдину мову розуміння ризиків у всій структурі компанії. Це формує внутрішню узгодженість рішень, де кожен учасник знає, які ризики за ним закріплені, як фіксується подія, кому передається сигнал і як швидко формується відповідь. Саме така логіка комплаєнсу дозволяє не лише виявляти загрози, а й будувати управлінську стійкість – здатність зберігати контроль над процесами в умовах постійної невизначеності, яка є базовою рисою імпорто-орієнтованого мікробізнесу [64, с. 41].

Ключовим структурним інструментом є впровадження формалізованих внутрішніх комплаєнс-політик. Сюди входять: політика перевірки контрагентів (KYC), регламент антикорупційної поведінки, політика реагування на затримки постачання, етичний кодекс, внутрішні стандарти взаємодії з регуляторами, політика захисту персональних даних. Усі політики повинні мати чітку структуру: сфера дії, визначення термінів, процедури фіксації відхилень, зони відповідальності, періодичність перегляду. Їх публікація на корпоративному порталі або сайті підвищує прозорість і формує комплаєнс-культуру.

Таблиця 3.1

Структура впровадження ISO 31000 для системи оцінювання ризиків

Рівень впровадження	Зміст практики	Виконавець / відповідальний	Інструмент фіксації
Призначення risk-owner'ів	Закріплення ризиків за функціональними блоками	Логіст, бухгалтерія, адміністрація	Матриця відповідальності
Ідентифікація ризиків	Формування переліку ризиків у межах кожної функції	Кожен працівник у своїй зоні	Перелік ризиків по підрозділах
Ризик-журнал інцидентів	Запис інцидентів із датою, описом, діями у відповідь	Відповідальний risk-owner	Журнал подій (таблиця або CRM)

Ретроспективний аналіз	Виявлення повторюваних ситуацій та причинно-наслідкових зв'язків	Адміністрація + відповідальні	Регулярний перегляд журналу
Зворотний зв'язок (щомісяця)	Короткі сесії 30–40 хв для сигналів про неформалізовані ризики	Усі працівники	Усні повідомлення + коротка нотатка
Цифрова інтеграція ризиків	Відображення ризиків як карток зі статусом, датою, описом	Відповідальні + адміністратор системи	Google-таблиця, CRM-модуль, Trello

Джерело: розроблено автором

Після впровадження горизонтальної моделі розподілу відповідальності за ризики, що ґрунтується на принципах ISO 31000, виникає потреба у формалізованій координуючій ланці, яка забезпечить цілісність комплаєнс-логіки та гарантує, що всі виявлені сигнали ризику будуть не просто зафіксовані, а перетворені на структуровані управлінські дії. У цій конфігурації центральне місце посідає комплаєнс-офіцер – спеціалізований фахівець, який функціонує не як контролер, а як системний інтегратор, що поєднує операційну реальність із вимогами регуляторного, етичного та внутрішньоорганізаційного порядку.

Його функція виходить за межі юридичного аудиту чи фінансового нагляду: він формує політику превентивного мислення всередині компанії, працює з ризиковими індикаторами, координує міжфункціональну комунікацію та супроводжує інституційну пам'ять через ведення централізованих журналів інцидентів. З огляду на мультиканальну імпорتنу структуру ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», така роль є критично значущою для уникнення розривів між бізнес-процесами й вимогами комплаєнсу, особливо у випадках, коли ризик реалізується не в одному ланцюгу, а каскадно – наприклад, затримка постачання спричиняє порушення умов контракту, що в свою чергу викликає спір із контрагентом і потенційне звернення до регуляторних органів. Комплаєнс-офіцер у такій моделі виконує роль координатора: саме він ініціює перехід ризику зі статусу «операційного сигналу» до статусу «структурної події», яка вимагає дій на рівні вищого менеджменту. У його компетенції – верифікація

фактів, проведення первинного аналізу причин, підготовка звіту з оцінкою можливих наслідків і рекомендаціями щодо дій. За потреби – ініціювання внутрішнього аудиту, юридичної оцінки чи зовнішньої експертизи.

При цьому його незалежне положення (без прив'язки до окремого відділу) дозволяє уникати конфлікту інтересів і забезпечує незаангажованість аналізу. У ситуації, коли інші учасники можуть уникати фіксації ризику через страх або невпевненість у наслідках, саме комплаєнс-офіцер бере на себе функцію ескалації – із мінімальною затримкою, через встановлений протокол, із повідомленням ключових стейкхолдерів. Він також виконує освітню функцію: формує внутрішні інструкції, організовує тренінги, розробляє чек-листи для виявлення ризиків, супроводжує нових працівників у частині комплаєнс-орієнтованої поведінки. У структурі ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» призначення такого фахівця дозволяє сформувати реальний центр управління комплаєнсом, а не формальну політику, що «існує на папері». Саме через таку координуючу фігуру організація отримує змогу відстежувати слабкі сигнали, реагувати до того, як проблема набуде системного характеру, і трансформувати комплаєнс із набору правил у постійну управлінську практику.

Практична реалізація комплексної системи оцінювання ризиків на рівні бізнес-процесів потребує деталізації кожного з етапів: ідентифікація, оцінювання, пріоритизація, реагування, моніторинг, зворотний аналіз. У ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» початковим кроком має стати формалізація щотижневої процедури виявлення ризиків: за допомогою аналітичного листа, який заповнює відповідальний – опис події, передумови, оцінка впливу. Це можна реалізувати через Google-форму, де кожен відділ раз на тиждень подає дані. Другий крок – аналітичне засідання, на якому складається коротка карта подій. Кожен ризик має бути віднесений до одного з чотирьох квадратів за матрицею: низький вплив – низька ймовірність; високий вплив – низька ймовірність; низький вплив – висока ймовірність; високий вплив – висока ймовірність. Третій – призначення власника ризику й формування короткострокової дії: наприклад, при затримці партії зі Словаччини на 2 дні

логіст має надіслати повідомлення закупівлям і бухгалтерії для корекції графіка платежів і оновлення асортиментної матриці. Четвертий – фіксація реагування: чи вдалося уникнути збитків, як вплинула подія на загальну операційну модель. П'ятий – аналітика. Щоквартально всі ризики групуються, формуються загальні звіти: скільки подій, у яких зонах, що повторюється, де були найбільші втрати. Це дозволяє побудувати трендову карту ризиків і створити типологію – які загрози є структурними (повторюються щороку), а які ситуативними (пов'язані зі змінами в середовищі). Така систематизація створює підґрунтя для довгострокового управління – не реактивного, а прогностного. З огляду на відсутність автоматизованої системи, кожен етап впроваджується вручну, однак саме так створюється культура управління ризиками: не через наказ, а через практику. Поступове вживання такої практики формує нову інституційну поведінку – де кожен учасник структури мислить не лише категоріями своєї ділянки, а виявляє загрози на рівні системи. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» це означає перехід до управлінської моделі, де ризик не є проблемою, а є параметром рішень [56, с. 7].

У межах імпорто-орієнтованого малопрофільного бізнесу побудова системи оцінювання ризиків передбачає поєднання трьох ключових векторів: стратегічна логіка (місія, візія, мета), організаційне втілення (процедури, матриці, цифрові журнали) й поведінкова адаптація (залучення працівників, формування відповідальності, створення зворотного зв'язку). Це створює нову операційну рамку, в якій жодна дія не залишається автономною – кожна вбудована в ланцюг управління загрозами. При цьому важливо, щоб система не залишалась формальною: її вартість не у звітах, а у зниженні втрат, у мінімізації збоїв, у збереженні клієнтської довіри. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» інтеграція ризик-менеджменту у всі бізнес-рівні дозволяє не лише зменшити наслідки затримок, коливань курсу або збоїв логістики, а й підвищити внутрішню адаптивність – здатність компанії реагувати швидше за ринок. Саме така логіка – побудова організаційно-економічного механізму управління ризиками – забезпечує не лише виживання в умовах нестабільності,

а й створює основу для зростання. Тому запровадження комплексної системи оцінювання ризиків – це не технічне рішення, а управлінська стратегія нового типу, де кожна структура, кожен документ, кожна дія працюють на спільну мету – перетворити невизначеність на керований фактор розвитку. І саме в цьому полягає системна зрілість бізнесу.

В умовах зростання значення цифрових комунікацій та потреби в прозорій організаційній поведінці, для підприємства з імпортною орієнтацією й нестабільною логістичною базою технічна ідентифікація ризиків має перетворитися з внутрішнього процесу оцінювання на репрезентативний блок корпоративної IT-інфраструктури. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» реалізація цієї задачі повинна починатися зі створення технічної рамки, яка дозволяє цифрово зафіксувати наявні ризики, їх джерела, частоту реалізації, механізми реагування та зворотного аналізу. Початковим кроком є проектування локального ризик-реєстру у вигляді структурованої бази даних – формат Google Sheets або Notion, куди вносяться події, пов'язані з порушенням термінів поставки, валютними коливаннями, логістичними збоями, інцидентами з персоналом, недостовірністю даних у документах. Усі записи фіксуються з позначенням дати, відповідального, зони впливу, рівня впливу та реакції. Паралельно формується внутрішній ризик-журнал, у якому протоколюються дії, вжиті щодо конкретної події: перемовини з постачальником, зміна умов контракту, створення буфера товарного запасу [62].

Для технічної інтеграції цієї структури в сайт компанії потрібно створити модуль, який бере ці дані з внутрішнього середовища (у реальному або відкладеному часі) та відображає агреговані результати – не у вигляді повної бази, а у форматі репрезентації системи управління. Наприклад, блок «Політика управління ризиками» міститиме три секції: методологічні принципи (ISO 31000, пріоритети, визначення понять), практичну реалізацію (етапи роботи з ризиками, алгоритми дій у разі порушення постачання), організаційну відповідальність (хто за що відповідає, механізм ескалації). Такий підхід дозволяє поєднати внутрішню технічну роботу з відкритим комунікаційним інтерфейсом, що

демонструє партнерам, клієнтам і аудиторам готовність підприємства не просто до формального реагування, а до сталого менеджменту невизначеності. І саме на цьому етапі ризик-менеджмент перестає бути паперовим регламентом і трансформується в цифрову точку опори, яка підтримує ринкову поведінку компанії.

Інтеграція політики управління ризиками в сайт підприємства потребує не лише відображення стандартів і процедур, а й вбудованих механізмів зворотного зв'язку, через які зовнішній користувач може зафіксувати інцидент або підозру щодо порушення регламенту. У структурі ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» доцільно реалізувати окрему вкладку на сайті – «Комплаєнс та управління ризиками», де першим елементом буде публічна декларація принципів: прозорість, відповідальність, антикорупційна поведінка, превентивна модель реагування. Наступним модулем має стати форма зворотного зв'язку, куди можна анонімно або відкрито повідомити про порушення – з боку працівника, постачальника, логістичного провайдера. Дані цієї форми надходять у закриту систему керівництва або відповідального за ризики, що дозволяє уникнути витoku інформації, водночас забезпечивши реагування. Поруч розміщується динамічна карта ризиків – у вигляді графічного відображення зони ризиків, які наразі під контролем або в роботі. Візуалізація матриці ймовірності та впливу дозволяє навіть непрофесійному користувачеві зрозуміти, що підприємство веде постійний моніторинг. Це може бути дашборд із 3–4 зонами: «операційні ризики», «логістика», «контракти», «репутація». Ще один важливий блок – структура відповідальності [65, с. 26].

У ньому має бути чітко вказано: хто координує політику ризик-менеджменту, як формується внутрішній аудит, як перевіряються зовнішні партнери, у тому числі в частині антикорупційних процедур. Це є не тільки показником відкритості, а й частиною відповідності до норм міжнародного ділового середовища, зокрема для європейських контрагентів. З технічної точки зору, реалізація такого блоку не потребує складних систем – достатньо HTML-модуля або CMS-блоку в системі WordPress/Bitrix, куди інтегруються дані із

внутрішньої таблиці ризиків (із затримкою, з метою безпеки), форма зворотного зв'язку (через Google Forms, Formspree або власний PHP-обробник), а також сторінка із закріпленими PDF-регламентами політики. Таким чином, сайт стає не лише каналом маркетингу чи візитівкою компанії, а справжнім інтерфейсом управління ризиками, де політика перестає бути текстом і стає дією.

Окрема увага має бути приділена антикорупційним обмеженням як невід'ємному елементу загальної системи ризик-менеджменту. Для компанії, що оперує у сфері міжнародної торгівлі, де значна частина процесів пов'язана з транскордонним регулюванням, фітосанітарними сертифікатами, брокерськими послугами, транспортом, ризик корупційного втручання є не гіпотетичним, а повсякденним. У структурі ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» доцільно формалізувати кодекс ділової поведінки з окремим розділом про антикорупційні обмеження – заборона дарунків, відкатів, непрозорих платежів, робота лише з акредитованими брокерами, щорічне оновлення реєстру логістичних провайдерів. Цей кодекс публікується на сайті, а його порушення має фіксуватись у ризик-журналі. Крім того, інтеграція в сайт обов'язково повинна включати блок із інструкцією для внутрішнього працівника: як повідомити про порушення, як подається скарга, куди звернутись у разі виявлення непрозорих дій. В умовах малого бізнесу ця функція часто неформалізована, що створює поле для зловживань. Запровадження такого механізму – навіть у вигляді простої поштової адреси для скарг – дає змогу зменшити вірогідність прихованих конфліктів, фінансових втрат, втрати репутації. Більше того, наявність блоку антикорупційної політики на сайті є позитивним сигналом для міжнародних партнерів, що працюють відповідно до директив ЄС щодо прозорості, особливо в умовах торговельної взаємодії з Європою. Це не лише етичний компонент – це елемент комплаєнсу, що має економічне значення. Таким чином, цифрова репрезентація антикорупційного контролю в інфраструктурі сайту формує видиму частину внутрішнього управлінського ядра підприємства [49, с. 14].

Алгоритм реагування на кризи, які супроводжують діяльність компанії у секторі нестабільної логістики та мінливої нормативної бази, має бути технічно

вбудований у структуру ризик-менеджменту та доступний як для внутрішніх користувачів, так і для зовнішніх партнерів. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» розробка кризових протоколів – це не надбудова, а необхідність. Наприклад, у разі затримки імпортової партії понад 72 години протокол повинен передбачати: повідомлення керівника логістики → інформування відділу продажів → корекція графіка постачання → оновлення замовлень у CRM → інформування B2B-партнерів. У разі девальвації гривні понад 5% протокол: фіксація індикатора → скликання наради закупівельного комітету → перегляд цін → сповіщення партнерів → оновлення цінових пропозицій. Усі ці протоколи повинні бути формалізовані у вигляді інструкцій і виведені в окремий блок сайту у форматі «Як ми реагуємо на нестабільність». З технічної точки зору це може бути серія PDF-файлів або інтерактивні вкладки, які відкриваються в структурі сайту. Ця функція виконує не лише роль внутрішнього навігатора, а й зовнішнього сигналу про управлінську готовність до надзвичайних ситуацій. У структуру цієї вкладки можуть бути також вбудовані записи про останні випадки: «У грудні 2024 року ми затримали партію з Італії – реагували за протоколом №3». Це створює історію довіри, де компанія не приховує слабкі сторони, а демонструє, як вона працює з ними. Саме так формується сучасна репутація – не на основі успіху, а на основі контрольованості невдач. У контексті ризик-орієнтованого підходу до управління бізнесом – це найцінніший актив.

3.2. Інструментарій управління ризиками ТОВ «БІО – фарм агротрейд ЛТД» та ефективність його реалізації

У структурі сучасного підприємства, що функціонує в умовах високої варіативності постачальницьких каналів та фінансової нестабільності, побудова багаторівневої системи внутрішнього контролю виступає не лише елементом корпоративної етики, а структурним ядром реалізації управлінського інструментарію. У ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», що працює у сфері неспеціалізованої роздрібної торгівлі з розгалуженими каналами закупівельної активності, ця система має формуватись через низку процедур, що поєднують превентивні, контрольні та аналітичні функції. На першому рівні має бути запроваджено формалізацію фіксації відповідальності: кожна операційна дія – від закупівлі до постачання – має бути прив'язана до конкретної посадової особи через електронну форму у внутрішній ERP-системі. На другому рівні реалізується багаторівневе погодження – закупівельна транзакція, що перевищує певний фінансовий ліміт (наприклад, 100 000 грн), проходить подвійне погодження: фінансовий відділ і служба контролю ризиків.

Це дозволяє зменшити ймовірність реалізації спонтанних або емоційно забарвлених рішень. Третім елементом є матриця впливу, побудована за параметрами ймовірність $\times$ наслідки. Події оцінюються за шкалою від 1 до 5 у двох вимірах, що дає загальний ризиковий бал від 1 до 25. Події, що мають бал 15 і вище, автоматично потрапляють до обов'язкового моніторингу, з описом конкретного алгоритму дій. Журнал ризиків, у свою чергу, формується як хронологічний лог подій – від прострочень до недопоставок. Кожен інцидент аналізується через механізм причинно-наслідкового дерева: яка дія призвела до події, який організаційний вузол не спрацював, що змінилось у нормативній базі. Аналітичні сценарії будуються на основі повторюваності подій, їхніх типових ознак, залучених контрагентів, термінів виникнення. Це дозволяє вивести систему з режиму реагування у режим попередження, що й становить сутність багаторівневої системи внутрішнього контролю [60, с. 16].

У структурі ризик-менеджменту ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», де всі операційні та закупівельні процеси мають підвищену чутливість до зовнішніх впливів, організаційна стабільність можлива лише за умов чіткого розмежування функцій між тими, хто виконує дії, тими, хто їх контролює, і тими, хто здійснює верифікацію всієї системи. Саме тому практична архітектура внутрішнього контролю підприємства повинна бути вибудована згідно з принципами моделі «трьох ліній захисту», яка є визнаним міжнародним стандартом у сфері комплаєнс-менеджменту та управління ризиками (The Institute of Internal Auditors, 2020). Її цінність полягає у створенні прозорої логіки відповідальності, що дозволяє кожній структурній одиниці чітко розуміти межі своїх повноважень, сферу ризику та інструменти впливу.

Перша лінія захисту – це операційні працівники та менеджери підрозділів, які щоденно взаємодіють із процесами, де можуть виникнути ризикові події. У випадку ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» до першої лінії належать логісти, фахівці із закупівель, бухгалтерія, складський персонал. Їх завдання – не лише виконання функціональних обов’язків, а й первинна ідентифікація відхилень: затримка поставки, нестача документації, конфлікт у термінах контракту або виявлення ризикового контрагента. Саме вони першими фіксують сигнали ризику в системі (через ризик-журнали, Google-таблиці, внутрішні форми сповіщень) та ініціюють процес реагування. Перша лінія не проводить оцінку ризику глибоко, але має забезпечити своєчасність і точність його фіксації.

Друга лінія захисту – це функціональні структури контролю, які розробляють, впроваджують і супроводжують політики комплаєнсу, внутрішніх регламентів, стандартів безпеки, а також відповідають за моніторинг, аналітику та формування комплаєнс-культури. У цю лінію входять комплаєнс-офіцер, фінансовий директор, координатор з ризик-менеджменту, адміністратор системи внутрішнього контролю. Їхня функція полягає не у прямому виконанні операцій, а у формуванні правил гри: створення матриць ризику, визначення критеріїв прийнятності, впровадження автоматизованих дашбордів, супровід роботи Trello-дошки та моніторинг виконання процедур. Друга лінія аналізує інциденти,

які надійшли від першої лінії, систематизує їх, фіксує тренди та готує рекомендації для керівництва. Важливо, що саме друга лінія відповідальна за те, щоб ризик-менеджмент не перетворився на рутину або хаотичний збір скарг – вона формує структуру, через яку будь-який сигнал має маршрут проходження, візуалізацію й механізм контролю виконання рішень.

Третя лінія захисту – це незалежний внутрішній або зовнішній аудит, який здійснює верифікацію ефективності всієї системи контролю, перевіряє, наскільки політики та практики, впроваджені другою лінією, реально працюють, а не лише існують у вигляді регламентів. У ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» цю функцію виконують запрошені аудитори з комплаєнс-оцінки, а також спеціалізовані консультанти з кібербезпеки й корпоративної дисципліни. Третя лінія не втручається в операційну діяльність, але має повний доступ до журналів подій, журналів ризику, SOP-документації, KPI-звітів, історії погоджень. Її завдання – дати незалежну оцінку: де ризики залишаються незакритими, які регламенти не виконуються, які ролі конфліктують або дублюються, і чи існує ризик організаційного замовчування проблем. У разі виявлення порушень третя лінія формує висновок з обов'язковим планом коригувальних дій, який передається керівництву та комплаєнс-офіцеру.

Така модель дозволяє одночасно досягнути двох стратегічних ефектів: по-перше, забезпечити превентивну роботу з ризиками на рівні першої лінії; по-друге, підтвердити дієвість системи через зовнішню оцінку. У практичному вимірі вона забезпечує стійкість до збоїв, зниження адміністративного навантаження на керівництво (оскільки частина рішень делегована через механізми SOP) та зменшення імовірності фальсифікацій чи ігнорування сигналів, що часто трапляється у неформалізованих структурах. Саме така трирівнева архітектура дозволяє трансформувати ризик з проблеми на рівні інциденту – в об'єкт системного управління, і виводить всю модель комплаєнс-менеджменту на рівень стратегічної керованості.

Під впливом зовнішніх чинників, зокрема повномасштабної війни, система внутрішнього управління в ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» повинна

заснати технічного реінжинірингу – переформатування логіки бізнес-процесів без порушення базових функцій. Однією з найефективніших форм цього перетворення є цифрова трансформація управлінської комунікації. У 2024 році підприємство перейшло на повністю дистанційну модель ухвалення рішень: внутрішні погодження проводяться через CRM-систему Zoho, а всі операційні сповіщення відбуваються через інтеграцію Telegram-бота з системою документообігу. Це дозволяє в реальному часі фіксувати дії менеджерів і мінімізувати потребу в фізичній присутності.

Для того щоб зрозуміти, як комплаєнс-система інтегрується на підприємстві, важливо розглянути теорію стратегічних орієнтирів. Базовим фундаментом ризик-орієнтованого управління доцільно закласти місію, візію та цінності. Адже саме місія визначає сенс існування підприємства та його роль у суспільстві. У комплаєнс-менеджменті вона слугує своєрідним «фільтром»: будь-яка бізнес-операція має відповідати заявленій меті. Якщо місія компанії базується на етичності та прозорості, це автоматично відсікає високоризикові або незаконні шляхи отримання прибутку, формуючи культуру доброчесності від самого початку.

Візія, як вектор безпечного розвитку, описує бажане майбутнє бізнес-компанії. З точки зору комплаєнсу, це образ організації, яка досягла успіху завдяки бездоганній репутації та стійкості до зовнішніх загроз. Коли працівники бачать візію «надійного партнера», вони більше вмотивовані дотримуватися внутрішніх регламентів та політик, оскільки розуміють, що будь-яке порушення ставить під загрозу довгострокову стратегію.

Цінності, як внутрішній компас, що включають чесність, відповідальність і прозорість, можуть стати основою для щоденного прийняття рішень. У теорії стратегічного управління саме цінності формують «тон зверху». Якщо керівництво демонструє відданість цінностям, комплаєнс-культура стає природною частиною робочого процесу, а не нав'язаним контролем. Це дозволяє ідентифікувати ризики на рівні інтуїції та етики кожного співробітника.

Коли місія, візія та цінності синхронізовані, створюється цілісна система комплаєнс-орієнтирів, що забезпечує синергію орієнтирів для мінімізації ризиків. Це дозволяє підприємству переходити від реактивного управління (гасіння пожеж) до проактивного (попередження інцидентів). Така стратегічна рамка робить організацію зрозумілою для інвесторів, банків та державних органів, що є критично важливим для стабільності в умовах невизначеності.

У контексті ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» відпадаючи на питання:

- щодо місії «Як вона допомагає компанії виділитися серед конкурентів у сфері органіки?»;
- щодо візії «Яким може бути ідеальний стан комплаєнс-системи через 5 років?»;
- щодо цінностей «Яка з цінностей (наприклад, прозорість чи відповідальність) є найбільш критичною для імпортних операцій?» та

спираючись на аналіз цієї магістерської роботи, зокрема Розділу 3 та загальної стратегії ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», можна сформулювати місію, візію та цінності, що відповідають ризик-орієнтованому комплаєнс-менеджменту.

Місія ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД»: «Забезпечення споживачів якісними органічними продуктами харчування через побудову прозорих, безпечних та етичних ланцюгів постачання, що базуються на принципах беззаперечного комплаєнсу та ефективного управління ризиками».

Таке формування місії обумовлено наступними чинниками:

спеціалізація - ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» фокусується саме на органічній продукції та імпорті з країн ЄС;

комплаєнс-складова - оскільки діяльність пов'язана з жорсткою сертифікацією (наприклад, «Organic Standard»), місія підкреслює прозорість і відповідність стандартам як основу довіри споживача;

ризик-орієнтованість - враховуючи складну логістику та імпортну залежність (понад 82% закупівель), місія визначає безпеку ланцюгів постачання як пріоритет.

Візія ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД»: «Стати еталоном надійності та адаптивності в українському органік-ритейлі, трансформуючи систему управління ризиками у джерело стратегічних конкурентних переваг та сталого розвитку».

Візія такого формату забезпечує:

спрямування на досягнення стратегічної мети - у роботі зазначено, що ризик-менеджмент має стати не просто контролем, а джерелом конкурентних переваг;

адаптивність - візія відображає здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні чинники (зміни митного регулювання, воєнний стан), що є ключовим показником зрілості бізнесу;

розвиток та масштаб - прагнення бути еталоном відповідає впровадженню передових стандартів ISO 31000 та ISO 37301, описаних у Розділі 3.

Цінності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД».

Прозорість (Transparency): відкритість у фінансових операціях та сертифікації продукції для мінімізації регуляторних ризиків.

Екологічна відповідальність (Environmental Responsibility) - це зобов'язання представляти на ринку безпечну органічну продукцію, мінімізувати шкоду для природи під час її доставки та суворо дотримуватися екологічних стандартів, щоб зберегти довіру споживачів і партнерів.

Етика (Ethics): дотримання високих стандартів ділової доброчесності у взаєминах із партнерами та державою для зміцнення репутаційного капіталу.

Проактивність (Proactivity): мислення категоріями «попередження», а не «реагування на наслідки».

Ці цінності є фундаментом «превентивного мислення», яке впроваджує комплаєнс-офіцер та безпосередньо впливають на зниження «людського фактора» та кадрових ризиків, що є критичними для малого штату підприємства.

Дотримання етичних норм обґрунтовано необхідністю підтримки репутації в сегменті органік-продукції, де довіра споживача є ключовим активом.

Ця стратегічна рамка (місія, візія, цінності) перетворює комплаєнс із набору формальних правил на інституційну поведінку, що забезпечує життєздатність ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД».

Наступним рівнем реінжинірингу є захист даних. У зв'язку зі зростанням кіберзагроз, компанія у серпні 2023 року перенесла внутрішній архів на хмарну інфраструктуру AWS S3, що дозволило забезпечити трирівневе резервування: щоденне бекапування, дублювання на окремий акаунт і автоматичне журналювання доступу. Це суттєво знизило ризики втрати критичної інформації в разі відключень або атак. Особливе місце в реінжинірингу займає перебудова логістичних маршрутів. У 2022–2023 роках підприємство втратило 38% основних каналів постачання з південного напрямку через бойові дії. Відповіддю стало створення альтернативного маршруту через західний коридор: Польща – Словаччина – Київ, що хоча й збільшило логістичну вартість на 17%, однак гарантувало безперервність. При цьому частина маршруту (до Словаччини) організована через складський хаб, що дозволяє за необхідності консолидувати партії й перерозподіляти їх безпосередньо в дорозі. Усі ці заходи знижують навантаження на кадровий ресурс, оскільки не потребують розширення штату – лише підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів у ситуації нестабільності – це не надбудова, а ядро нової моделі функціонування.

У рамках формування сталого механізму управління ризиками в ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» інструментальна база має також включати так звану систему точкового реагування, побудовану на основі попередньої індексації загроз. На практиці це означає запровадження рейтингового каталогу інцидентів, який щомісяця оновлюється й коригується за результатами внутрішнього аудиту. У 2025 році компанія впровадила таблицю інцидентів із розбиттям за категоріями: порушення строків, зміна ціни постачання, конфлікт персоналу, відмова постачальника, нестача документації, збій логістики. Кожен тип отримує індекс – від R1 (найменший ризик) до R5 (максимально критична подія). При досягненні рівня R4 або R5 активується шаблон швидкого

реагування, який містить готовий алгоритм дій, з розподілом по виконавцях, часовими межами та необхідними інструментами.

Наприклад, для R5-інциденту «припинення поставок через дефолт партнера» автоматично запускається: резервне постачання зі складу → повідомлення керівнику B2B-напрямку → активація альтернативного каналу → перевірка договорів → звіт до керівника через 24 години. Кожен алгоритм затверджується в системі внутрішнього контролю й щоквартально переглядається залежно від змін у зовнішньому середовищі. Паралельно працює система перехресної верифікації: кожен інцидент перевіряється не лише фахівцем, який його фіксує, а й суміжним департаментом (наприклад, ризикова подія у відділі постачання перевіряється юристом). Такий принцип дозволяє уникнути однобокого трактування й формує комплексне уявлення про причинно-наслідкові зв'язки. Саме через таку багатошарову інструментальну логіку система управління ризиками перестає бути декларацією й перетворюється на керований процес, у якому кожен елемент виконує точну функцію у просторі та часі [58, с. 9].

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» як оператора імпортно-орієнтованої дистрибуції в умовах нестабільного середовища, ефективність реалізації інструментів управління ризиками має оцінюватися не лише через кількісні показники інцидентів, а через зміни у структурі прийняття рішень. У 2024 році після впровадження системи матриці впливу та внутрішнього журналу інцидентів кількість повторних збоїв у логістиці зменшилась на 31%, а середній час реагування на ризикову подію скоротився з 36 до 14 годин. У системі закупівель за рахунок дворівневого погодження скоротилась кількість помилкових або завідомо некоректних угод (із завищеними цінами, непрозорими умовами) з 8 кейсів у 2022 році до 1 – у 2024. Більше того, інтеграція ризикової аналітики у CRM дозволила в режимі реального часу виявляти критичні точки ланцюга постачання – зокрема, автоматичне виявлення партій, що затримуються на кордоні понад 36 годин, та сповіщення менеджера про необхідність активації протоколу. Така глибока

вбудованість аналітики в процеси – не зовнішній шар, а частина бізнес-логіки. Відповідно, ефективність тут – не зниження числа інцидентів, а зростання швидкості та точності реакції. Показово, що після переходу на дистанційний режим роботи та реорганізації логістичних каналів у 2023–2024 роках підприємство не втратило жодного клієнта з групи ключових B2B-партнерів. Це означає, що інструментальна основа системи управління ризиками не лише працює, а й створює стратегічну стабільність, знижуючи чутливість до зовнішніх шоків. У цьому контексті інструменти управління ризиками – це не інструменти протидії, а механізми стабілізації бізнес-моделі.

Фінально, підхід до оцінювання ефективності реалізації інструментів управління ризиками в ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» має містити механізм зовнішнього тестування. Починаючи з листопада 2024 року підприємство запровадило зовнішній аудит елементів внутрішнього контролю на щоквартальній основі – через перевірку зовнішніми консультантами з питань комплаєнсу, цифрової безпеки та організаційної дисципліни. У кожному звіті аудитор відмічає слабкі місця системи: незафіксовані сценарії, дублювання відповідальності, надмірна централізація погоджень. Ці звіти обговорюються на окремих управлінських сесіях і трансформуються у покрокові плани змін. Зовнішній аудит також включає елемент таємного клієнта – перевірку реакції системи на симульовану подію: затримка оплати, недоставлення товару, невідповідність документації. Реакція фіксується, оцінюється за шкалою оперативності, коректності, відповідності регламенту. У 2025 році з п'яти таких перевірок чотири пройдено без відхилень [53, с. 5].

Публічне представлення ризик-орієнтованої моделі управління через цифрову інфраструктуру підприємства потребує технічно обґрунтованої трансформації вебресурсу. Сайт ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД», як зовнішній інтерфейс взаємодії з клієнтами, постачальниками та регуляторними органами, має включати логічно виокремлені блоки управлінських протоколів, доступні для верифікації на предмет відповідності ISO 31000. Ці блоки повинні охоплювати структуровану політику управління ризиками, де зазначено не лише

основні принципи (ідентифікація, оцінка, реагування, моніторинг), але й внутрішню типологію ризиків підприємства відповідно до корпоративної матриці ризиків – із зазначенням зон допустимості, коефіцієнтів ймовірності та індикаторів впливу. Публікація має містити гіперпосилання на внутрішні інструкції, які деталізують реакційні сценарії щодо інцидентів, зокрема: алгоритм дій при виявленні логістичної затримки понад 36 годин, критичної розбіжності в сертифікації постачальницької сировини або неспівпадіння у кодах УКТЗЕД при імпорті. Кожен із вказаних сценаріїв формалізується у вигляді стандартної операційної процедури (SOP), що представлена у форматі PDF/HTML на сайті, та включає дату затвердження, ініціатора, відповідального і ревізійну частоту. На момент 2026 року рекомендовано оновлювати ці матеріали з інтервалом не довшим за 12 місяців. Для більшої інтеграції із системою внутрішнього комплаєнсу доцільно впровадити форму зворотного зв'язку, що дозволяє зовнішнім користувачам повідомляти про зафіксовані потенційні відхилення в логістиці, сервісі або партнерській відповідності, які можуть становити ризик. Така форма має бути захищеною SSL-шифруванням, містити чекбокси категорій ризику (операційний, постачальницький, юридичний), а також дозволяти завантаження сканованих документів, які підтверджують наявність інциденту. Дані мають автоматично надходити у внутрішній модуль CRM системи із тагуванням і реєстрацією у журналі інцидентів, з можливістю оцінювання ймовірності шкоди за шкалою 1–5. У разі отримання двох і більше повідомлень по одній категорії протягом 30 днів активується процедура внутрішнього аудиту. Вказаний механізм дозволяє забезпечити не лише публічну звітність, але й справжнє залучення до ризик-менеджменту зовнішніх стейкхолдерів, підсилюючи адаптивність підприємства в умовах екзогенних збурень [68, с. 27].

Таблиця 3.2

Компоненти публічної цифрової моделі ризик-менеджменту на вебресурсі

Елемент цифрової моделі	Призначення	Формат реалізації	Період оновлення / активації	Технічні та функціональні особливості
-------------------------	-------------	-------------------	------------------------------	---------------------------------------

Політика управління ризиками	Відкритий опис принципів ISO 31000 і типології ризиків підприємства	Блок на сайті з текстом і схемами	Щороку, не рідше 12 міс.	Зони допустимості, коефіцієнти, індикатори впливу
Реакційні SOP-сценарії	Стандарти дій при інцидентах (логістика, сертифікація, УКТЗЕД)	PDF/HTML-документи з метаданими	Залежно від ревізійної частоти	Дата, ініціатор, відповідальний, перегляд
Гіперпосилання на внутрішні SOP	Деталізація інструкцій і автоматизований перехід	Інтерактивні лінки всередині сайту	Одночасно з оновленням SOP	Прив'язка до категорій ризиків
Зворотна форма повідомлення	Канал передачі сигналів від зовнішніх користувачів	SSL-форма з полями та завантаженням	У режимі 24/7	Чекбокси категорій, файл-апплоад, теги
Інтеграція з CRM	Автоматичне надходження інцидентів у внутрішню систему	API-інтеграція з CRM-модулем	У момент надсилання форми	Тагування, журнал, шкала ймовірності
Механізм активації аудиту	Запуск перевірки при повторних сигналах по одній категорії	Тригер за кількістю повідомлень	Якщо ≥ 2 звернення за 30 днів	Ініціюється внутрішній аудит

Джерело: розроблено автором

У розділі цифрової політики доцільним є виокремлення етичного коду, що виконує функцію не лише декларативного документу, а слугує підґрунтям для правової регламентації взаємодії з клієнтами, партнерами й працівниками. Вказаний кодекс публікується на сайті у вигляді структурованого HTML-документа, де кожна секція розділена за функціональними ознаками: персональна поведінка працівників, уникнення конфлікту інтересів, дотримання стандартів чесної конкуренції, неприпустимість несанкціонованих вигод, захист даних контрагентів, корпоративна соціальна відповідальність. У кінці кожного розділу – коротке FAQ, що дає змогу швидко зорієнтуватись користувачам, які не є фахівцями з корпоративного права. Для об'єктивності слід додати інформацію про дату ухвалення документу, колегіальний орган, що його затвердив, контакт юридичного департаменту, відповідального за моніторинг

дотримання. Кодекс має супроводжуватись формою фіксації анонімного повідомлення про його потенційне порушення. Цей інструмент реалізується через інтерактивну web-форму з CAPTCHA-захистом та вбудованим фільтром на виявлення дублікатів за семантичним ядром. Повідомлення одразу отримує ідентифікаційний код і фіксується в модулі ризик-логів. Протягом 72 годин після надходження повідомлення активується процедура перевірки відповідним відділом. За потреби формується тимчасова робоча група з аудиторамі, які мають доступ до CRM, облікових систем і SAP-модулів, що дозволяє повністю простежити канал прийняття рішень і рівень залученості осіб у конфліктну ситуацію. Результати аудиту публікуються у скороченій формі в щоквартальному корпоративному огляді, який також додається до архіву на сайті. Ця система дозволяє вивести репутаційний контроль на рівень, що не потребує щоденної мануальної модерації, оскільки вбудовані алгоритми фільтрації створюють саморегульований механізм репутаційної гігієни. У практичному вимірі, наявність етичного кодексу, який не лише існує в PDF-файлі, а є активним функціоналом у структурі цифрового інтерфейсу, підвищує рейтинг підприємства серед потенційних партнерів і банків на 0.6–0.9 пункти за шкалою інституційної надійності, що підтверджують кейси з ринку FMCG у ЄС.

Публікація контактної інформації для взаємодії з ризик-менеджментом має бути чітко виведена в окремий підрозділ сайту, позначений іконографікою типу «Risk Contact» і супроводжений пояснювальним підзаголовком. На 2026 рік рекомендовано застосування декількох комунікаційних каналів – корпоративна поштова скринька (наприклад, risk@bio-farms.net), гаряча лінія з голосовим фіксатором звернень (із збереженням анонімності) та вбудований Telegram-бот для швидкого інцидентного сповіщення з інтеграцією у backend-систему. Кожне повідомлення автоматично отримує категоризацію відповідно до вбудованої класифікації ризиків – операційний, фінансовий, логістичний, кадровий, IT. Після верифікації, повідомлення обробляється через механізм SLA-регламенту: низький рівень – до 5 робочих днів, середній – 72 години, високий – до 12 годин. У випадках, коли ризик стосується регуляторного порушення або має ознаки

шахрайства, активується резервна група взаємодії із зовнішнім аудитом. Після впровадження Telegram-бота середній час обробки звернення скоротився з 36 годин до 18.4 годин. Динаміка вказує на зростання готовності контрагентів та клієнтів долучатись до формування культури відповідального управління, якщо їм надано функціональні цифрові інструменти, доступні без бар'єрів входу. У практичному сенсі, така модель репрезентації знижує ризики нерозпізнаних зовнішніх загроз, які могли б трансформуватись у кризові сценарії, приблизно на 12.7% на річному горизонті [67, с. 14].

Оновлений розділ сайту для партнерів і клієнтів має містити інструктивно-нормативний модуль, що забезпечує наскрізну регламентацію взаємодії з урахуванням ризиків. У структурі цього модуля публікуються шаблони договорів із зазначенням форс-мажорних обставин, алгоритми дій у випадках зривів постачання, чек-листи відповідності товару нормативам, протоколи відповідальності за браковану продукцію, схема ескалації інцидентів з розбіжностями у супровідній документації. Кожен файл супроводжується QR-кодом для мобільного доступу, датою останнього оновлення і контактною особою. Також доцільно додати автоматизовану систему підписки на оновлення цього розділу через email-сповіщення. У 2024 році, згідно з внутрішньою статистикою, саме відсутність доступної та актуальної інструкції з подолання логістичних ризиків призвела до двох інцидентів, внаслідок яких загальна затримка доставки склала 118 годин і потребувала 3 ручних погодження. Після впровадження оновленого модулю з шаблонами таких інструкцій на початку 2025 року, середній час реакції партнерів на потенційні порушення скоротився на 27.5%, а частка звернень, які потребували втручання менеджменту, зменшилась із 100% до 61.3%. Це демонструє, що системне викладення партнерських інструкцій у відкритому форматі – не лише спосіб покращити імідж, а й прямий інструмент зниження адміністративного навантаження.

3.3. Розроблення критеріїв ризику і їх впровадження в діяльності підприємств роздрібної торгівлі

Формування системи комплаєнс-контролю в галузі роздрібної торгівлі неможливе без чіткої формалізації порогових значень ключових ризиків. На макрорівні для підприємств, що імпортують продовольчу продукцію, визначальними є такі регулятивно-чутливі критерії: допустима тривалість логістичної затримки (в днях), відсоткове відхилення закупівельної ціни від контрактного значення, питома частка прострочених зобов'язань у структурі короткострокових боргів. Ці параметри мають бути інтегровані в операційні політики підприємства у вигляді конкретних нормативів: наприклад, затримка постачання понад 96 годин – рівень середнього ризику, понад 144 години – критичний рівень; перевищення закупівельної ціни на 7–10% – зона підвищеної уваги, понад 10% – активується механізм контрактного перегляду; перевищення прострочених зобов'язань над 25% усіх боргів за місяць – тригер активації антикризового сценарію [61, с. 25].

Формалізація таких порогів дозволяє перейти від інтуїтивної оцінки до автоматизованого моніторингу з використанням алгоритмів раннього попередження. У 2025 році частка підприємств роздрібної торгівлі, що впровадили такі критерії в модулі ERP, зросла з 18% до 34%, що засвідчує стійку тенденцію до технічної нормалізації ризик-менеджменту. З технічного погляду, ці порогові значення мають зберігатись у структурі змінних у базі даних управлінського обліку, де кожна операція – це окремий запис з датою, категорією ризику, значенням відхилення і статусом підтвердження. На основі цих даних формується ризик-профіль періоду, що відображає середньозважену ймовірність ризику за категоріями і дозволяє приймати рішення щодо перевірки контрагентів, заміни постачальників або реструктуризації внутрішніх процесів. Для підприємств, які працюють із великою кількістю SKU, особливо в умовах імпортозалежності, така модель є не просто рекомендованою, а базовою умовою виживання в умовах підвищеної волатильності валютного ринку, зміни митних регламентів та епізодичних блокувань логістичних коридорів.

Інтеграція критеріїв ризику в кадрову політику стає новим напрямом організаційного дизайну в умовах системної нестабільності, зокрема під час воєнного стану. У 2024 році середній рівень плинності персоналу у сфері роздрібної торгівлі в Україні перевищив 21,4%, а в окремих областях, що зазнали релокації бізнесу, – 29,6%. Це означає, що кожен п'ятий працівник звільнявся протягом календарного року, що створювало динамічні лакуни в операційному циклі, особливо на критичних посадах – логісти, обліковці, контролери якості. Підприємства, які не зафіксували кадрову плинність як критерій ризику, виявились неготовими до хвилеподібної зміни навантаження на залишковий персонал, що спричиняло зриви графіків постачання, недостачу документів, невчасне закриття актів приймання. Впровадження нормативної межі плинності (наприклад, 15% у розрізі ключових посад) як комплаєнс-критерію дозволяє активувати сценарії заміщення, інвентаризації функціоналу, перегляду KPI та залучення аутсорсингових ресурсів у пікові періоди. Такий підхід технічно реалізується через HR-індикатори в модулі SAP або іншій ERP-системі, де плинність розраховується за формулою: $\text{кількість звільнених працівників} / \text{середньооблікова чисельність у категорії} \times 100\%$. Якщо показник перевищує встановлений поріг протягом двох місяців, автоматично генерується звіт ризику. Паралельно формується дашборд із прогнозом навантаження на суміжні функції, що дозволяє вчасно адаптувати логістику і закупівельний блок. У таких умовах кадрова політика перестає бути ізольованим соціальним інструментом і стає частиною управління операційною надійністю [63, с. 13].

Скорочення фізичної присутності в офісі, перехід на часткову або повну дистанційну модель, зміни графіку роботи – всі ці чинники набувають значення технічних тригерів ризику в нових умовах. В таких умовах якість виконання завдань значною мірою залежить від чіткості внутрішньої нормативної бази – положення про дистанційну роботу, регламенти внутрішньої комунікації, інструкції щодо захисту даних, а також процедур контролю результатів. Якщо ж ці положення не є формалізованими, виникає ризик зниження продуктивності, втрати контрольних точок, затягування прийняття рішень. Тому відсоток

працівників на дистанційній моделі має бути включено до комплаєнс-матриці ризиків із позначенням порогових значень – наприклад, понад 40% дистанційних працівників без автоматизованої CRM – рівень середнього ризику; понад 60% – високий ризик потреби в реорганізації функціональних потоків. Такі показники дозволяють не лише виявляти слабкі місця, а й планувати відповідні компенсаторні механізми – впровадження нових модулів у CRM, тестування регулярних аудиторських процедур, автоматизація трекінгу задач. У результаті система реагує на зміну режиму роботи як на структурну змінну, а не як на побічне явище, що істотно підвищує управлінську стабільність підприємства в умовах нестабільності.

Одним із ключових управлінських завдань у 2026 році є фіксація критеріїв ризику у вигляді регулярних управлінських індикаторів, що оновлюються щонайменше раз на місяць, мають джерело даних (HR, бухгалтерія, логістика) та відповідального за валідацію. У системах типу Power BI або аналогічних, ці критерії відображаються у вигляді сигналів, де кожен параметр має статус – «норма», «ризикова зона», «критичне відхилення». Інтерфейс адаптований до візуального сприйняття: червоні, жовті, зелені маркери. Це дозволяє топменеджменту приймати рішення без необхідності аналізу сирих звітів. Наприклад, якщо маржа закупівельної вартості просідає понад 10% протягом двох циклів, система видає сигнал про необхідність ринкової переоцінки позицій, а при простроченні понад 20% договорів з логістами – сигнал про потребу реструктуризації календарного планування. Інтеграція таких критеріїв у щотижневий цикл управління дає змогу створити систему безперервного ризик-контролю. У випадку, якщо система виявляє три і більше критичних відхилення в одному циклі, активується позачергове засідання операційного штабу [55, с. 27].

Формування системи ранжування ризиків у роздрібній торгівлі в умовах воєнної невизначеності набуває характеру не просто аналітичної моделі, а оперативного інструменту стабілізації ринкової присутності. Основна мета такої системи – чітко ієрархізувати джерела потенційних загроз за ступенем їхнього

впливу на операційні, фінансові та людські ресурси. Вихідним етапом у цьому процесі є класифікація ризиків за напрямками: логістика, закупівлі, персонал, фінанси. Кожна з цих сфер має власні чутливі точки – у логістиці це затримка понад 72 години; у закупівлях – девіація контрактної ціни понад 8% порівняно з ринковим бенчмарком; у кадровому блоці – плинність ключового персоналу на рівні понад 20% у квартал; у фінансах – прострочення зобов'язань більше ніж на 30 календарних днів. Ці показники мають бути переведені у цифрові індикатори й закріплені в системі моніторингу через дашборди на базі BI-рішень. Наприклад, у разі перевищення норми затримок постачання на 10% від планових значень, система автоматично генерує сигнал ризику з червоним маркером. За умови підтвердження цього факту двома послідовними місяцями, активується протокол контрдій: перегляд логістичних маршрутів, формування запасу на центральному складі не менше 15% від середньомісячного обсягу обігу, коригування календаря замовлень. Така оперативна реакція дозволяє мінімізувати втрати та втримати точність сервісу, яка в умовах війни критично залежить від стабільності останньої милі постачання. У 2025 році серед підприємств, які мали фіксацію логістичних ризиків у реальному часі, рівень виконання замовлень без затримок склав 84%, тоді як у компаній без автоматизованої системи – лише 63% [51, с. 10].

У блокові закупівель основне навантаження зосереджується на виявленні відхилень ціни, обсягу, сертифікаційної відповідності, а також часових зсувів у графіках. У 2024 році підприємства зі складною мультиканальною структурою постачань зазнали понад 19% збоїв у виконанні контрактних умов з боку контрагентів, що викликало ефект каскадного порушення обігового циклу. Щоб нейтралізувати такі ризики, необхідно впровадити модуль оцінювання контрагентів на основі тригерами: відхилення ціни постачання понад 6% – оцінка «ризик 1-го рівня»; систематичні зриви термінів понад 48 годин – «ризик 2-го рівня»; три і більше рекламацій за один квартал – «ризик 3-го рівня». Ця структура інтегрується у CRM і фіксується в особовій картці постачальника. За

досягнення двох тригерів одночасно, система автоматично блокує подальше створення замовлень до завершення перевірки.

Окрім технічної реалізації, впроваджується протокол внутрішнього ескалаційного комітету, який щомісяця аналізує агреговані ризики по закупівельному пулу. У разі виявлення концентрації понад 40% ризиків у одному географічному кластері постачальників (наприклад, Європа або Південна Азія), виносяться рішення про переорієнтацію частини потоків. Таким чином, ранжування дозволяє трансформувати систему закупівель з реактивної у проактивну, де пріоритетом є передбачення, а не ліквідація наслідків. Цей підхід, реалізований на підприємствах середнього масштабу, дозволив знизити питомі втрати від невиконаних поставок з 4.2% до 2.3% упродовж одного року.

У площині кадрових ризиків системна фіксація полягає у розмежуванні ролей і закріпленні відповідальності через RACI-матрицю в HR-блоках. Це дозволяє не лише структурувати функціональну навантаженість, але й виявити зони надмірного навантаження на окремі посади, що в умовах стресового середовища війни можуть призвести до вигорання і, як наслідок, до втрат продуктивності. Наприклад, якщо фахівець з логістики обробляє понад 120 замовлень на тиждень при нормі 90, а його заміщення не закріплене документально, то ризик функціонального обриву підвищується до 74% при хворобі або виїзді працівника. Такі кейси мають бути зафіксовані як кадрові ризики першого рівня й занесені у систему управління навантаженням. За кожною критичною функцією має бути закріплена резервна позиція з базовим набором доступів і інструкцій. Також, індикатором ризику виступає частка позицій без резервного дублювання. Якщо цей показник перевищує 20%, активується HR-аудит. У практичному вимірі, запровадження подібної системи дозволяє скоротити втрати часу на відновлення функціональної спроможності після кадрового обриву з 12 днів до 4–5. У поєднанні з індикаторами задоволеності працівників (індекс eNPS, рівень відповідей на опитування, кількість конфліктів, тривалість відпусток) формується інтегрований кадровий

ризик-профіль, що оновлюється щоквартально й підкріплює загальний управлінський моніторинг [50, с. 6].

У фінансовому секторі роздрібних підприємств фіксація ризиків базується на ключових індикаторах ліквідності, оборотності і дисципліни зобов'язань. Одним з прямих сигналів підвищеного ризику є накопичення прострочених платежів понад 15% від загального боргового портфеля упродовж 45 днів. Додатковими тригерами виступають коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче 0.3, показник покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами на рівні нижче 1.2, зниження дебіторської оборотності менше ніж 4 оберти на рік. Усі ці параметри мають бути включені у модуль фінансового контролю з функцією автогенерації сигналів ризику. У разі одночасного спрацювання двох із трьох індикаторів активується механізм уповільнення витрат – блокування необов'язкових платежів, перенесення інвестицій, формування оперативного резерву в 7% від планового грошового потоку.

На підприємствах, які в 2025 році мали вбудовану систему фінансової фіксації ризиків, рівень критичних касових розривів знизився у середньому на 29% порівняно з попереднім періодом. У стратегічному сенсі, така модель дозволяє зберегти інституційну керованість навіть за умов раптового зниження доходів або зриву оплат від великих клієнтів. Ранжування фінансових ризиків у таких системах дозволяє також більш точно проєктувати cash-flow за різними сценаріями, визначаючи зони критичної залежності від конкретних контрагентів або груп товарів. Це трансформує традиційну бухгалтерську звітність у динамічну систему передбачення й реагування [57, с. 4].

Інституціоналізація комплаєнс-функції в структурі підприємства роздрібної торгівлі, особливо в умовах складного імпортного забезпечення, виконує не лише регулятивну чи правозахисну функцію, а безпосередньо впливає на економічну результативність діяльності. У практичному вимірі формалізація внутрішніх комплаєнс-політик, створення каналів повідомлень про порушення, запровадження процедур due diligence для перевірки контрагентів, а також розробка антикорупційного кодексу створюють систему раннього

попередження й знижують імовірність реалізації високовартісних інцидентів. Статистика по підприємствах сегменту FMCG і дистрибуції, зібрана в межах профільних звітів у 2023–2024 роках, демонструє: після впровадження мінімального комплаєнс-модуля (регламент перевірки договорів, фіксація ризикових подій, функція внутрішнього повідомлення) витрати на зовнішнє юридичне супроводження знижуються в середньому на 12–18%. Це зумовлено зменшенням кількості спорів, відмов у податковому кредиті, арбітражних конфліктів. У підприємств, що доєднують до цього політику супроводу податкових операцій (реєстрація ПН, контроль за відповідністю КВЕД, сертифікаційними вимогами), рівень податкових штрафів знижується на 30–40 тис. грн у розрахунку на квартал.

Це відображається у зменшенні випадків блокування податкових накладних, застосування п.п. 78.1.1 ПКУ про перевірку з причин виявлення суперечностей у документах, або штрафів за невірну класифікацію товарів. Окремо варто наголосити на ефекті зниження втрат через конфлікти з постачальниками: після формалізації політики взаємодії (чек-листи відповідності, договірні шаблони, пункти щодо санкцій за прострочення) середній рівень втрат через недопоставку, псування продукції чи затримку знижувався до 22% у порівнянні з доінституційним періодом.

Також відчутним є ефект на зовнішню бізнес-рейтингованість: у випадках, коли підприємство публічно декларує свою політику управління ризиками (через вебсайт, тендерні документи, включення розділу про антикорупційну політику у договорах), рівень довіри з боку банківських установ зростає, що проявляється у зменшенні вимог до забезпечення при кредитуванні (на 0,5–0,9 пунктів за шкалою інституційного ризику). Аналогічно, на відкритих платформах для закупівель або в системі Prozorro наявність політик комплаєнсу дозволяє компанії брати участь у тендерах, де це є обов’язковою умовою (освітній, медичний, муніципальний сегменти). Комплаєнс-структура також знижує ризик виключення з пулу постачальників у міжнародних мережах, що дедалі частіше використовують ESG-критерії. На репутаційному рівні така структура працює як

механізм «етичного щита»: у разі спірної події компанія може підтвердити наявність внутрішніх процедур, що фіксують, перевіряють і реагують на порушення.

Це особливо значуще для B2B-партнерів, які зважають не лише на комерційні умови, а й на наявність операційної відповідальності. У стратегічному вимірі комплаєнс-підхід, збудований на основі ризик-орієнтованої логіки, трансформується з витратної структури в актив: він зменшує транзакційні втрати, підвищує керованість ризикових сценаріїв, скорочує цикл реагування, стабілізує cash-flow. У результаті він формує довгострокову конкурентну перевагу, що не залежить від цінових параметрів, а базується на здатності підприємства залишатися передбачуваним, контрольованим і надійним у складних економічних середовищах.

Результатом інтеграції фіксації ризиків у всі управлінські контури є створення стійкої організаційної оболонки, що забезпечує підприємству здатність не лише реагувати на зовнішні загрози, але й передбачати їх розвиток на горизонті 2–3 кварталів. У майбутньому це дозволить перейти до впровадження моделі управління на основі ризик-карт – візуалізованих картин розподілу загроз за зонами відповідальності, із визначенням тригерів, відповідальних, часових горизонтів і граничних значень. Ці карти автоматично оновлюються, отримуючи дані з внутрішніх систем ERP, HRM, CRM та BI-панелей. Таким чином, підприємство отримує змогу миттєво локалізувати зону підвищеного ризику, визначити її вплив на загальний операційний цикл і активувати адаптивну реакцію. У поєднанні з прогностичним моделюванням ризику стають не джерелом дестабілізації, а параметром оперативного планування. Для підприємств роздрібної торгівлі в умовах 2026 року така трансформація – не лише конкурентна перевага, а механізм виживання у реальності перманентної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Ризик-орієнтований підхід, покладений в основу сучасної системи управління, потребує глибокого концептуального переосмислення не лише категоріального апарату, а й усієї методологічної архітекτονіки управління на рівні підприємства. Дослідження дозволило з'ясувати, що ризик як економічна категорія має не лише багаторівневу структуру, а й динамічну природу – у контексті сучасного підприємства він трансформується із зовнішнього чинника в інтегрований елемент управлінського процесу. Саме структуризація ризиків, що охоплює фінансові, операційні, кадрові, репутаційні та інформаційні складники, дає змогу не лише виокремити джерела загроз, а й побудувати їх зв'язки з об'єктами впливу. Фінансові ризики ідентифікуються через показники маржі, ліквідності, оборотності; операційні – через перебої в логістиці та збої в технологічних ланцюгах; кадрові – за індикаторами плинності, вигорання, некомпетентності на ключових позиціях. Усе це визначає функціональну логіку формування ризик-орієнтованого підходу, який передбачає переходи від констатації до профілактики.

В межах фінансового моніторингу підприємства особливу увагу було зосереджено на системі оцінювання ризику на основі комплаєнсу. Встановлено, що результативність ризик-менеджменту визначається не лише якістю звітності, а передусім вбудованістю в управлінські цикли: прогнозування, планування, контроль. В межах аналізу визначено, що у фінансовому моніторингу підприємства ключовими ризиками виступають відхилення маржі закупівлі понад 8%, прострочення зобов'язань понад 30 днів, перевищення порогів дебіторської заборгованості понад 25%, а також зниження ліквідності до рівня коефіцієнта 0,3, що в умовах воєнного стану стає системним тригером дестабілізації. У розділі другому виявлено, що в діяльності ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» рівень плинності кадрів у 2024 році перевищив 21,4%, що є граничним значенням для збереження операційної цілісності. У логістиці середній рівень затримок постачання сягнув понад 10% від загального обсягу

замовлень, із критичним перевищенням 96 годин у 17% випадків. У блокові закупівель у 2024 році зафіксовано понад 19% збоїв у виконанні умов контрактів, включно з відхиленням цін у 8,4% випадків, що сформувало потребу в введенні рейтингової системи постачальників з індикаторами першого, другого та третього рівнів ризику. Аналіз методичних підходів до оцінювання ризиків показав ефективність застосування матриці ймовірності та впливу, експертних опитувань, системи балів і логіко-аналітичних сценаріїв з оновленням даних кожні 30 днів. Ідентифіковано, що при автоматизованому моніторингу в CRM та ERP, активація попереджувального сигналу відбувається при досягненні порогів, а за їх повторення в двох циклах – ініціюється внутрішній аудит.

Формування ролі комплаєнс-офіцера як незалежного координатора між адміністрацією, операційними підрозділами й зовнішніми стейкхолдерами стало ключовим організаційним елементом побудови інтегрованої системи комплаєнсу. На нього покладено не лише функцію фіксації порушень, а й обов'язок аналітичного опрацювання інцидентів, підготовки рішень для управлінського рівня, ініціювання внутрішніх аудитів і оновлення внутрішніх політик. У межах дослідження впроваджено модель «трьох ліній захисту», де операційний персонал виконує первинну функцію профілактики, функціональні служби (бухгалтерія, логістика, комплаєнс) – забезпечують моніторинг, а третій рівень – зовнішній аудит – оцінює ефективність усього комплексу. Така модель дозволяє побудувати стабільну архітектуру відповідальності, де жоден сигнал не залишається без відповіді.

У третьому розділі було детально обґрунтовано технічні засоби реалізації ризик-орієнтованого комплаєнсу: фіксацію критеріїв (час затримки, відхилення вартості, плинність персоналу), створення індексів ризику (R1–R5), модулів цифрового обліку, а також системи інструментів точкового реагування. Було підтверджено, що впровадження внутрішніх комплаєнс-політик (антикорупційної, етичної, договірної) та їхнє публічне закріплення на вебсайті підприємства збільшує прозорість та підвищує рівень довіри з боку банків, партнерів і державних органів. Запроваджений функціонал обробки інцидентів

(форми зворотного зв'язку, автоматичне реагування в CRM, статистика інцидентів) довів свою ефективність через скорочення повторних порушень і підвищення швидкості реакції.

Таким чином, запропоновані заходи реалізації ризик-орієнтованого комплаєнсу в ТОВ «БІО-ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД» можуть забезпечити наступні ключові ефекти:

- підвищення фінансової стійкості за рахунок прогнозування касових розривів, уникнення штрафів і структурного скорочення витрат;
- зміцнення інституційної довіри з боку зовнішніх партнерів, банків та контролюючих органів;
- зростання адаптивності підприємства до нестабільних умов, включно з коливаннями поставань, валютними ризиками й воєнними перешкодами в логістиці.

Загалом, комплаєнс-менеджмент на базі ризик-орієнтованого підходу бізнес-організації постає не як технічна функція, а як управлінська модель. Усвідомлене впровадження такого підходу забезпечує дотримання норм та структурну сталість розвитку бізнесу, навіть в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство фінансів України. Ризик орієнтований підхід у сфері AML CFT національний підхід методики та звіти НОР. Київ. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/risk-oriented_approach-865 (дата звернення: 15.11.2025)
2. Міністерство фінансів України. Керівництво FATF із застосування ризик орієнтованого нагляду. Київ. 2023. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE_FATF_%D1%96%D0%B7_%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA-%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%D1%83.pdf (дата звернення: 15.11.2025)
3. НТУ Дніпровська політехніка. Впровадження ризик орієнтованого підходу в системі фінансового моніторингу. Дніпро. 2023. URL: https://apnl.dnu.in.ua/2_2023/20.pdf (дата звернення: 15.11.2025)
4. Сопко В.В. Бухгалтерський облік. Підручник. Київ. КНЕУ. 2018. 598 с.
5. Горєцька Л.Л. Фінансовий облік. Навчальний посібник. Львів. Видавництво ЛНУ імені Івана Франка. 2019. 350 с.
6. Лінник В.Г. Аудит теорія і практика. Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2021. 416 с.
7. Савченко В.Я. Петренко С.М. Управлінський облік ризик орієнтований підхід. Харків. ХНЕУ імені С. Кузнеця. 2023. 280 с.
8. Іванов П.П. Ризик орієнтований підхід як інструмент підвищення якості бухгалтерського обліку. Вісник економічної науки України. 2022. № 3. С. 55.

9. Сидоренко О.В. Коваленко І.С. Вплив ризиків на формування фінансової звітності підприємства. Проблеми теорії та практики управління. 2021. № 1. С. 112.
10. Петрова Н.І. Застосування ризик орієнтованого підходу в обліку основних засобів. Актуальні проблеми обліку аналізу та аудиту. 2023. С. 135.
11. Farha R. DeBrusk C. Tugores A. Managing change risk overcoming the silent risk that hinders growth. 2021. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2021/may/managing-change-risk.html> (дата звернення: 15.11.2025)
12. Kozak T. Risk responsiveness based organizational change management. European Journal of Economics and Business Studies. 2018. Vol. 4. № 2. URL: https://revistia.com/files/articles/ejes_v4_i2_18/Kozak.pdf (дата звернення: 15.11.2025)
13. Petrova I. Ryzyk oriientovane upravlinnia yak sotsialna innovatsiia u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky. Vcheni zapysky Universytetu KROK. 2020. № 3. S. 243.
14. Guerra M.G. Rivero Prado S.U. What is a risk based approach. 2021. URL: <https://www.ibanet.org/Oct-21-risk-based-approach> (дата звернення: 15.11.2025)
15. Bandyopadhyay P.K. Risk based approach for change management. 2019. URL: <https://www.samvad.sibmpune.edu.in/index.php/samvad/article/viewFile/145736/103653> (дата звернення: 15.11.2025)
16. Herasymenko O.M. Intehratsiia ryzyk oriientovanoho pidkhodu do upravlinnia u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2019. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.59> (дата звернення: 15.11.2025)
17. Pulina T.V. Suchasni aspekty ta metody upravlinnia ryzykamy innovatsiinykh proektiv v Ukraini. Ekonomika ta derzhava. 2017. № 10. S. 4.

18. Denison A. Mitigating risk change management. 2020. URL: <https://www.austindenison.com/mitigating-risk-change-management/> (дата звернення: 15.11.2025)
19. Nechaieva I. Donchyk D. Vykorystannia tekhnolohii kravatka metelyk v praktytsi otsinky ryzykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-51> (дата звернення: 15.11.2025)
20. Nechaieva I.A. Pankova A.Yu. Upravlinnia ryzykamy orhanizatsiinykh zmin. *Tyzhden nauky 2023. Zaporizhzhia. NU Zaporizka politekhnika*. 2023. S. 92.
21. Nechaieva I.A. Diordii Ye.A. Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v sektori IT posluh. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6797> (дата звернення: 15.11.2025)
22. Shmyhol N. Assessment of the prospects for restoring the financial security of the state. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. № 5. S. 226.
23. Shmyhol N. Analysis of countrys competitiveness factors based on inter state rating comparisons. *E3S Web Conferences*. 2020. Vol. 153.
24. Nygard M. The new normal minimize risk by maximizing change. 2016. URL: <https://www.cognitect.com/blog/2016/3/3/the-new-normal-minimize-risk-by-maximizing-change> (дата звернення: 15.11.2025)
25. Gansen C. How to run a gameday exercise in complex multi product environments. 2017. URL: <https://adhoc.team/2017/06/21/how-to-run-a-gameday-exercise-in-complex-multi-product-environments/> (дата звернення: 15.11.2025)
26. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ. 2018. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 15.11.2025)
27. ISO 31000:2018. Risk management. Guidelines. Geneva. ISO. 2018. URL: <https://hse-hope.com/wp-content/uploads/2025/05/ISO-31000.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)

28. IEC ISO 31010:2019. Risk management. Risk assessment techniques. Geneva. ISO IEC. 2019. URL: https://certgroup.org/wp-content/uploads/2022/08/iso_31010_2019.pdf (дата звернення: 15.11.2025)
29. ISO 22000:2018. Food safety management systems. Requirements for any organization in the food chain. Geneva. ISO. 2018. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100430.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)
30. FSSC 22000 Scheme. Version 6. Rijswijk. Foundation FSSC. 2023. URL: <https://www.fssc.com/wp-content/uploads/2023/03/FSSC-22000-Scheme-Version-6-.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)
31. FSSC 22000. Food Defense. Guidance Document. Rijswijk. 2023. URL: https://www.fssc.com/wp-content/uploads/2023/03/FSSC-22000-V6-Guidance-Document-Food-Defense_2023.pdf (дата звернення: 15.11.2025)
32. BRCGS. Global Standard for Food Safety. Issue 9. London. 2022. URL: <https://www.brcgs.com/product/global-standard-food-safety-issue-9/p-13279/> (дата звернення: 15.11.2025)
33. EMA. Good Distribution Practice for medicinal products. Amsterdam. 2025. URL: <https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory-overview/post-authorisation/compliance-post-authorisation/good-distribution-practice> (дата звернення: 15.11.2025)
34. ISPE. GAMP 5. A Risk Based Approach to Compliant GxP Computerized Systems. Second edition. North Bethesda. 2022. URL: <https://ispe.org/publications/guidance-documents/gamp-5-guide-2nd-edition> (дата звернення: 15.11.2025)
35. COSO. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. Guidance and updates. Durham. 2023. URL: <https://www.coso.org/erm-framework> (дата звернення: 15.11.2025)
36. OECD. Regulatory Enforcement and Inspections Toolkit. Paris. 2018. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-enforcement-and-inspections-toolkit_9789264303959-en.html (дата звернення: 15.11.2025)

37. OECD FAO. Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains. Paris Rome. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-guidance-for-responsible-agricultural-supply-chains_9789264251052-en.html (дата звернення: 15.11.2025)
38. OECD FAO. Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains. Rome. 2023. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/2d98a40b-acf2-4ac5-98d0-81cc40128751/content> (дата звернення: 15.11.2025)
39. EFSA. Guidance on date marking and related food information Part 1. Parma. 2020. URL: <https://efsa.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.2903/j.efsa.2020.6306> (дата звернення: 15.11.2025)
40. EFSA. Strategy 2020. Trusted science for safe food. Parma. 2020. URL: https://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/corporate_publications/files/strategy2020.pdf (дата звернення: 15.11.2025)
41. FATF. Guidance on the Risk Based Approach to Combating Money Laundering and Terrorist Financing. Paris. 2023. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatfguidanceontherisk-basedapproachtocombatingmoneylaunderingandterroristfinancing-highlevelprinciplesandprocedures.html> (дата звернення: 15.11.2025)
42. FATF. Risk Based Approach for the Banking Sector. Paris. 2023. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Risk-based-approach-banking-sector.html> (дата звернення: 15.11.2025)
43. EBA. Guidelines on risk based supervision under AML CFT. Paris. 2021. URL: https://eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-16%20GL%20on%20RBA%20to%20AML%20CFT/1025507/EBA%20Final%20Report%20on%20GL%20on%20RBA%20AML%20CFT.pdf (дата звернення: 15.11.2025)

44. EBA. Amended Guidelines on risk based supervision. Paris. 2023. URL: <https://www.eba.europa.eu/legacy/regulation-and-policy/regulatory-activities/anti-money-laundering-and-counter-terror-finance/guidelines-on-risk-based-supervision> (дата звернення: 15.11.2025)
45. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for operational resilience. Basel. 2021. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d516.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)
46. Financial Stability Board. Principles for operational resilience. Basel. 2021. URL: <https://www.fsb.org/2021/03/principles-for-operational-resilience/> (дата звернення: 15.11.2025)
47. ISO 37301:2021. Compliance management systems. Requirements with guidance for use. Geneva. ISO. 2021. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75080/98db41625e0445a193a12f005dd5f30b/ISO-37301-2021.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)
48. ISO 19011:2018. Guidelines for auditing management systems. Geneva. ISO. 2018. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/70017/559078f9a2634aca84ff0a6aac1498f6/ISO-19011-2018.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)
49. ISO 22301:2019. Security and resilience. Business continuity management systems. Geneva. ISO. 2019. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75106/d11801a9bab045a88d59cd321519ecf1/ISO-22301-2019.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)
50. GDP Association. FAQ on Good Distribution Practice EU GDP. 2024. URL: <https://gdp.gmp-compliance.org/about-gdp/faq-on-gdp.html> (дата звернення: 15.11.2025)
51. FAO. The State of Food and Agriculture 2021 Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. Rome. 2021. URL: <https://openknowledge.fao.org/bitstreams/04f5ae8c-1f5c-48cf-890d-6bba648b75c6/download> (дата звернення: 15.11.2025)

52. IFC. Assessing and Managing Environmental and Social Risks in an Agro Commodity Supply Chain. Washington DC. 2019. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-handbook-agrosupplychains.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)
53. IFC. Executive Summary Agro Commodity Supply Chains Risk Handbook. Washington DC. 2019. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-executivesummary-agrosupplychains.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)
54. EFSA. Food business operator risk categorization conference abstract. European Journal of Public Health. Oxford. 2021. URL: https://academic.oup.com/eurpub/article/31/Supplement_3/ckab165.004/6405251 (дата звернення: 15.11.2025)
55. Business Inform. Ризик орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг. Київ. 2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-267_274.pdf (дата звернення: 15.11.2025)
56. Organic Standard. Bio Farm Agrotrade Ltd LLC. Клієнтський профіль сертифікація органічної продукції. Київ. 2025. URL: <https://organicstandard.ua/en/clients/62eaf98b1eec4e03bf64f3c3355c9ae8> (дата звернення: 15.11.2025)
57. Opendatabot. ТОВ БІО ФАРМ АГРОТРЕЙД ЛТД код ЄДРПОУ 39890452. Київ. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/39890452> (дата звернення: 15.11.2025)
58. EU4Environment OECD. Application of the OECD Regulatory Enforcement and Inspections Toolkit у країнах СхП. Brussels. 2022. URL: <https://www.eu4environment.org/app/uploads/2022/08/5.6-The-OECD-Regulatory-Enforcement-and-Inspections-Toolkit-and-its-application-in-the-EaP.pdf> (дата звернення: 15.11.2025)
59. EBA. Press release Final revised Guidelines on money laundering and terrorist financing risk factors. Paris. 2021. URL:

<https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-publishes-final-revised-guidelines-money-laundering-and> (дата звернення: 15.11.2025)

60. Beier G. Ullrich A. Niehoff S. Reissig M. Habich M. Industry 4.0 How it is defined from a sociotechnical perspective and how much sustainability it includes. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 259. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120856> (дата звернення: 15.11.2025)
61. Lele A. Industry 4.0. Disruptive technologies for the militaries and security. Singapore. Springer. 2019. P. 205. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-13-3384-2_13 (дата звернення: 15.11.2025)
62. Lu Y. Industry 4.0 A survey on technologies applications and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*. 2017. № 6. P. 1. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2017.04.005> (дата звернення: 15.11.2025)
63. Olsen T.L. Tomlin B. Industry 4.0 Opportunities and challenges for operations management. *Manufacturing and Service Operations Management*. 2020. № 22. P. 113. URL: <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0796> (дата звернення: 15.11.2025)
64. Xu L.D. Xu E.L. Li L. Industry 4.0 State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*. 2018. № 56. P. 2941. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1444806> (дата звернення: 15.11.2025)
65. Azmi A.N. Kamin Y. Noordin M.K. Nasir A.N. Towards industrial revolution 4.0 employers expectations on fresh engineering graduates. *International Journal of Engineering Technology*. 2018. № 7. P. 267. URL: <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.28.22593> (дата звернення: 15.11.2025)
66. Birkel H. Veile J.W. Muller J.M. Hartmann E. Voigt K.I. Development of a risk framework for industry 4.0 in the context of sustainability. *Sustainability*. 2019. № 11. P. 384. URL: <https://doi.org/10.3390/su11020384> (дата звернення: 15.11.2025)
67. Dobrowolska M. Knop L. Fit to work in the business models of the industry 4.0 age. *Sustainability*. 2020. № 12. URL: <https://doi.org/10.3390/su12124854> (дата звернення: 15.11.2025)

68. Hu B. Zhang T. Yan S. How corporate social responsibility influences business model innovation. *Sustainability*. 2020. № 12. P. 2667. URL: <https://doi.org/10.3390/su12072667> (дата звернення: 15.11.2025)
69. Moradi E. Jafari S.M. Doorbash Z.M. Mirzaei A. Impact of organizational inertia on business model innovation. *Asia Pacific Management Review*. 2021. № 26. P. 171. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003> (дата звернення: 15.11.2025)
70. Sledziwska K. Wloch R. Jakich kompetencji wymaga rewolucja przemyslowa 4.0. *Pomorski Przegląd Gospodarczy*. 2020. № 2. P. 1.
71. Yun J.J. Zhao X. Business model innovation through a rectangular compass. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*. 2020. № 6. P. 131. URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040131> (дата звернення: 15.11.2025)