

**Меліксетов Олег Ігорович**

Студент PhD кафедри інформаційних управляючих систем та технологій,

<https://orcid.org/0009-0008-6858-7844>

Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, Миколаїв

**Гайдаєнко Оксана Володимирівна**

Доцент кафедри інформаційних управляючих систем та технологій,

<https://orcid.org/0000-0002-6614-5443>

Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, Миколаїв

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

***Анотація.** Торговельні організації відіграють значну роль у забезпеченні попиту населення країни на товари та послуги. Зважаючи на те, що такі підприємства функціонують у конкурентному середовищі, успішність ведення бізнесу залежить від швидкого й ефективного реагування на зміну ситуації на ринку. Підвищення конкурентоздатності спонукає торговельні організації шукати і запроваджувати інноваційні методи управління організаціями. Залежно від виду господарської діяльності, специфіки продукції, позиції компанії на ринку, виклики, які виникають перед менеджментом торговельної організації, можуть значно відрізнятися. У роботі наведено основні особливості діяльності торговельних організацій, а також представлено їх класифікацію залежно від характеру їхньої господарської діяльності. Визначено особливості діяльності торговельних організацій і наведено класифікацію типових ризиків таких підприємств. З метою підвищення ефективності ведення бізнесу такими організаціями вбачається доцільним застосування проектного підходу. У роботі проаналізовано й окреслено проблематику управління і реалізації проектів у торговельних організаціях. Наведено основні засади управління ризиками проектів відповідно до міжнародних стандартів управління проектами, зокрема P2M, ICB IPMA, PMBoK PMI, PRINCE2, ISO 21500 та AGILE. Ідентифіковано основні проектні ризики торговельних організацій. Виявлено, що одні й ті ж самі ризики можуть супроводжувати як проекти, так і операційну діяльність організації. Так, операційні ризики підприємства дублюються з ризиками проектів. З метою зниження часових витрат і підвищення ефективності управління ресурсами вбачається доцільним розроблення та застосування інструментів інтегрованого управління проектами й організаційними ризиками торговельними організаціями.*

***Ключові слова:** проект; ризик; управління проектами; торговельні організації; операційні ризики; проектні ризики*

### Вступ

Торгівля є однією із галузей народного господарства, яка має значний вплив на економіку держави. Економічна діяльність у торгівлі здійснюється через торговельні підприємства, які мають на меті забезпечити попит населення на певні товари та послуги. Зважаючи на те, що послугами означених підприємств користується кожна людина в країні, важко переоцінити значення забезпечення успішності і безперебійності їхньої діяльності. Більш того, податки і збори, які сплачують торговельні підприємства до бюджету країни та регіону, мають високий вплив на розвиток регіону, на рівень життя населення.

Функціонування торговельних підприємств в умовах сьогодення вимагає посилення ринкової орієнтації торговельної діяльності та активізації комерційних відносин, як у виробництві так і в торгівлі. Слід відзначити, що ризиковість діяльності торговельних підприємств в умовах війни є доволі високою, саме тому застосування методологій управління ризиками є актуальним питанням. Система ризик-менеджменту будь-якої організації є обов'язковою частиною системи управління бізнесом в цілому. Водночас функція управління ризиками в проектах, які реалізуються в компанії, є невід'ємною частиною системи управління проектами, і часто постає питання інтеграції та несуперечливості застосування вищевказаних двох підсистем, оскільки одні й ті ж самі ризики можуть супроводжувати як проекти, так і операційну

діяльність. Зважаючи на вищевикладене, з метою зниження витрат часу та бюджету вбачається доцільним провести дослідження ризиків торговельних підприємств, виявити спільне та різне в підходах до управління операційними ризиками та ризиками проектів торговельних підприємств.

### **Аналіз літературних джерел і постановка проблеми**

Дослідженню питань застосування проектного підходу в діяльності торговельних підприємств присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених. Слід відзначити, що вагомий внесок у вивчення цього питання зробили вчені: О. Г. Кірдіна, К. М. Курочка, С. К. Золотарьов, І. В. Артишук, О. І. Пурський, О. А. Харченко, А. О. Василевська та інші.

Наукові дослідження щодо управління ризиками в проектах висвітлені у працях С. Д. Бушуєва, С. К. Чернова, О. Б. Данченко, Є. А. Дружиніна, Н. С. Бушуєвої, І. В. Чумаченко, І. В. Кононенко, Д. І. Бедрія, К. В. Колеснікової, О. Р. Денчик, К. Я. Круль, І. Б. Семко та інших.

Крім того, процеси управління ризиками наведено в міжнародних стандартах проектного менеджменту, таких як PMI (The Project Management Institute) (PMBOK) [1], PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) [2], P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) [3], IPMA (IPMA Competence Baseline (ICB)) [4], AGILE (Agile software development) [5] та ISO 21500 [6]. Залежно від особливостей проекту керівник проекту обирає методологію, яка на його думку є найбільш ефективною для досягнення цілей проекту.

Аспекти управління проектами в діяльності торговельного підприємства досліджувалися О. Г. Кірдіною, яка у своїй роботі [7] зазначила, що практичне впровадження управління проектами уможливить торговельним підприємствам підвищити власний потенціал у всіх сферах їхньої діяльності, а отже, допоможе їм забезпечити збереження та розширення власної ринкової ніші внаслідок підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Вчені О. І. Пурський, О. А. Харченко, А. О. Василевська у праці [8] розглянули структурну організацію механізмів впровадження системи управління проектами торговельного підприємства на основі інформаційних систем і наголосили на тому, що специфіка діяльності торговельних підприємств вимагає чіткого розуміння процесів, що реалізуються в рамках цієї діяльності, а також взаємозв'язків між суб'єктами підприємства, які визначаються інформаційними і товарними потоками.

К. М. Курочка, С. К. Золотарьов вивчали основи управління проектами торговельних підприємств. У роботі [9] вони відзначили, що з початком реалізації будь-якого проекту перед торговельними підприємством є висока вірогідність виникнення необхідності вирішення таких потенційних проблем, як-от: перевищення наявного бюджету, затримки в часі втілення проекту чи при виконанні окремих його операцій, незапланована потреба в ресурсах, перешкоди бюрократичного характеру тощо. Для мінімізації можливих ризиків при втіленні проектів вченими рекомендовано застосовувати поетапний підхід, що має на меті чітку регламентацію щодо часових меж виконання проекту, виконання розробленого графіка робіт у рамках затвердженого бюджету, гарантії щодо якості та результативності проекту як основу для повернення інвестицій, вкладених у проект.

Т. М. Громова [10] досліджувала питання ролі торговельних підприємств у створенні конкурентного середовища на ринку. Вона зазначила, що такі підприємства в умовах конкурентного середовища мають здійснювати свою господарську діяльність з урахуванням усіх інтересів та потреб покупців, а також можливостей конкурентів.

У роботі [11] автором зазначено, що управління проектами в торговельній організації є одним з ключових аспектів підвищення їх конкурентоздатності. Більш того, будь-яка торговельна організація здійснює свою діяльність в умовах конкурентного середовища, яке вимагає від неї бути обізнаним у питаннях ринкової ситуації, мати розуміння потреб клієнтів, а також позиції на ринку та можливостей конкурентних організацій. Наголошено, що саме конкуренція спонукає торговельні підприємства бути більш інноваційними та постійно удосконалювати всі процеси в організації з метою досягнення лояльності клієнтів, а також збільшення своєї частини ринку за рахунок витіснення конкурентних організацій та їхніх товарів.

О. Б. Данченко у науковій праці [12] зазначила, що сучасна методологія управління проектами та програмами потребує посилення уваги і зусиль проектною командою в рамках управління проектними відхиленнями, оскільки мінливість зовнішнього середовища призводить до нестабільності та мінливості стану проекту, що може негативно впливати на досягнення його результату.

Зважаючи на те, що торговельні підприємства доволі часто здійснюють господарську діяльність не лише в межах однієї країни, а в декількох, тож доречним буде відзначити підвищення рівня ризиковості ведення такого бізнесу. Міжнародна торгівля здійснюється в умовах крос-культурного

середовища, отже, при здійсненні такої діяльності слід враховувати не лише різницю в законодавстві країн, а й культурний менталітет людей.

О. Б. Данченко, О. В. Коломицева, К. Я. Круль, О. Р. Денчик у праці [13] наголосили, що різниця в культурі та менталітеті стейкхолдерів приносить не лише ризики, а й додаткові можливості проекту, як-от своєчасне та адекватне реагування на виклики проекту.

К. Я. Круль досліджував питання протиризикового управління зацікавленими сторонами проектів. У праці [14] він наголосив, що з метою зменшення ризиків, пов'язаних з учасниками проекту, необхідно провести аналіз загального та відмінного в їхніх ментальностях, та вже на основі отриманих результатів розробляти відповідні стратегії протиризикового управління учасниками проектів.

О. В. Веренич досліджувала питання управління ментальним простором проектів і програм, вона у праці [15] наголосила, що різниця в культурі може стати на заваді проведення ефективних комунікацій під час реалізації проектів.

О. О. Скорик у роботі [16] зауважив, що особливість управління міжнародними проектами зумовлена декількома факторами, а саме: тим що, зовнішнє середовище є більш непередбачуваним, ніж при реалізації проекту в межах внутрішнього ринку, такі проекти підпадають під значний вплив глобалізації, а також вагомими факторами є міжнаціональні та міжкультурні відмінності. При реалізації міжнародних проектів автором було рекомендовано приділяти більше уваги етапу планування такого проекту, оцінки його ризиків, етапу контролю виконання проекту, а також забезпеченню гнучкості проекту, швидкості управління його змінами при настанні ризиків.

Незважаючи на те, що багато вчених займалися питанням управління проектами торговельних підприємств, питання управління ризиками торговельних підприємств, які мають низку особливостей, висвітлено недостатньо.

### Мета і задачі публікації

Метою статті є визначення особливостей діяльності і ризиків торговельних організацій, проведення класифікації ризиків проектів та організації в цілому, виявлення однакового та різного у переліках ризиків з метою визначення перспективи подальших досліджень.

### Виклад основного матеріалу

Торгівля передбачає передачу товарів та послуг від однієї особи чи організації до іншої, часто в обмін на гроші. Рання форма торгівлі, бартер, передбачала прямий обмін товарів і послуг на інші товари і послуги, тобто торгівля речами відбувалася без

використання грошей. В умовах сьогодення торговельні організації здебільшого використовують гроші як засіб обміну. Винахід грошей (а також акредитивів, паперових грошей і нефізичних грошей) значно спростив та розвинув торгівлю. Систему або мережу, яка уможливорює здійснювати торгівлю, називають ринком.

Управління проектами в торговельній організації є одним з ключових аспектів підвищення їх конкурентоздатності. Будь-яка торговельна організація здійснює свою діяльність в умовах конкурентного середовища, яке вимагає від неї бути обізнаним у питаннях ринкової ситуації, розуміння потреб клієнтів, а також позиції на ринку та можливостей конкурентних організацій.

При управлінні означеними проектами слід враховувати специфіку ведення бізнесу, враховувати потреби та преференції кінцевих споживачів на кожному з ринків постачання товарів та /або послуг, культурні особливості та традиції споживачів, необхідно провести оцінювання конкурентних переваг та недоліків компанії, що своєю чергою дасть змогу знизити ймовірність настання ризикових ситуацій та затримок у реалізації проектів.

Слід зазначити, що торговельне підприємство є юридичною особою, яка здійснює торговельно-господарську діяльність, а саме: закупівлю, реалізацію, зберігання товарів, надання різних супутніх послуг, з метою задоволення потреб ринку та отримання прибутку [10].

Залежно від характеру їх діяльності торговельні підприємства поділяються на оптові та роздрібні. Особливістю роздрібних торговельних підприємств є те, що вони здійснюють реалізацію товару або послуги кінцевому споживачу, тобто організація працює у сегменті B2C (Business-to-Consumer).

Роздрібні торговельні підприємства поділяють за такими ознаками, а саме: за кількістю найманих працівників (менше 15 осіб – малі, 15–50 осіб – середні, більше 50 осіб – великі); за товарною спеціалізацією (вузькоспеціалізовані, спеціалізовані та універсальні); за способом обслуговування (із самообслуговуванням, обслуговуванням за каталогом (за замовленням) та традиційним способом обслуговування); за рівнем доходу споживачів, яких обслуговує підприємство (робота зі споживачами з високими, середніми та/або низькими доходами).

Оптове торговельне підприємство є основним суб'єктом оптового ринку, яке набуває права власності на товар і спеціалізується на оптовій торговельній діяльності, виконуючи повний комплекс закупівельно-збутових і складських технологічних операцій.

Оптові торговельні підприємства поділяють за такими ознаками, а саме: за функціональним рівнем (локальні, регіональні та міжрегіональні); за організаційно-правовою формою (акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, малі підприємства тощо); за формою власності (приватна, кооперативна, державна, змішана); за місцем та способом просування товару на ринок (фірмові мережі, торговельно-закупівельні підприємства, торговельні підприємства, постачальницькі підприємства); за товарною спеціалізацією (універсальні, спеціалізовані, змішані).

Одним з основних аспектів підвищення конкурентоздатності торговельних організацій є постійне збільшення клієнтів і суми середнього чека споживача. Саме тому при реалізації проектів такими організаціями завжди виникає питання, яким чином даний проєкт вплине на підвищення кількості та задоволеності споживачів або отриманих доходів організації.

Ефективне функціонування торговельної організації у конкурентному середовищі потребує запровадження на постійній основі вивчення ринку товарів (дослідження купівельного попиту, обсягу, структури та сегментів ринку) та здійснення інноваційної діяльності (доведення наукової ідеї до стадії практичного використання на підприємстві, що приносить доход, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні зміни в соціальному середовищі).

Крім того, необхідно здійснювати моніторинг процесів, пов'язаних з комерційною діяльністю підприємства (організацією закупки та збуту товарів), післяпродажним сервісом (доставкою, монтажем, налаштуванням, ремонтом тощо), економічною та соціальною діяльністю організації.

Розвиток торговельних відносин в умовах конкурентного середовища відображає постійні динамічні зміни, які під впливом багатьох факторів можуть призвести до втрати конкурентних позицій торговельної організації на ринку.

Слід відзначити, що для зменшення ризиковості в діяльності торговельних організацій, зважаючи на специфіку їх діяльності, необхідно досконально розуміти процеси, що реалізуються в рамках цієї діяльності, а також взаємозв'язків між суб'єктами підприємства, які визначаються інформаційними і товарними потоками [8].

У своїй діяльності торговельні організації зустрічаються з різними ризиками, які можна виокремити у такі групи: техніко-виробничі, комерційні, фінансові та інші зовнішні ризики. Класифікацію ризиків торговельних організацій наведено у табл. 1.

До техніко-виробничих ризиків належать ризики, які безпосередньо пов'язані з виробничим процесом, а саме: технологічні, технічні, виробничі, інноваційні, організаційні та логістичні ризики.

До комерційних ризиків належать: майнові, торгові, маркетингові, ділові та розрахункові ризики [11]. Комерційні ризики несуть небезпеку втрат під час фінансово-господарської діяльності й означають невизначеність результату здійсненої комерційної операції.

Таблиця 1 – Класифікація ризиків торговельних організацій

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Техніко-виробничі ризики | 1.1. Технологічні ризики,<br>1.2. Технічні ризики,<br>1.3. Виробничі ризики,<br>1.4. Інноваційні ризики,<br>1.5. Організаційні ризики,<br>1.6. Логістичні ризики                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2. Комерційні ризики        | 2.1. Майнові ризики,<br>2.2. Торгові ризики,<br>2.3. Маркетингові ризики,<br>2.4. Ділові ризики<br>2.5. Розрахункові ризики                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3. Фінансові ризики         | 3.1. Ринкові ризики:<br>3.1.1. Валютний ризик,<br>3.1.2. Інфляційний ризик,<br>3.1.3. Ризик ліквідності,<br>3.2. Кредитні ризики,<br>3.3. Інвестиційні ризики:<br>3.3.1. Відсотковий ризик,<br>3.3.2. Біржовий ризик,<br>3.3.3. Селективний ризик<br>3.4. Операційні ризики:<br>3.4.1. Інформаційні ризики<br>3.4.2. Юридичні ризики,<br>3.4.3. Ризики персоналу,<br>3.4.4. Ризики основної діяльності |
| 4. Інші зовнішні ризики     | 4.1. Політичний ризик,<br>4.2. Природно-кліматичний ризик,<br>4.3. Форс-мажорний ризик,<br>4.4. Регіональний ризик                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Фінансові ризики включають у себе такі ризики, як: ринкові (валютний, інфляційний, ліквідності), кредитні, інвестиційні (відсотковий, біржовий, селективний) та операційні ризики (інформаційний, юридичний, персоналу, основної діяльності). Фінансовий ризик виникає під час відносин підприємства з фінансовими інститутами (банками, фінансовими, інвестиційними, страховими компаніями, біржами).

Ринкові ризики, які входять до фінансових ризиків, це ризики, пов'язані зі змінами ринкових параметрів.

Кредитні ризики, це ризики невиконання зобов'язань контрагентом з операції.

Інвестиційні ризики зумовлені вибором вкладення капіталу з метою отримання економічної вигоди протягом деякого проміжку часу.

Операційні ризики – це ризики, які спричинені здійсненням помилок.

На сьогодні як операційний ризик розуміють можливість прямих чи непрямих збитків внаслідок некерованих подій, технологічних помилок, які стосуються таких джерел ризику: системні технології, люди, майно, взаємовідносини з третіми сторонами, зовнішні дії. Тобто, операційний ризик можна визначити як можливість непередбачених втрат унаслідок технічних помилок під час проведення операцій, умисних і ненавмисних дій персоналу, аварійних ситуацій, збоїв апаратури тощо (до операційних ризиків часто зараховують і збитки, зумовлені помилками в моделі або методах оцінювання і управління ризиками, що використовуються).

Операційні ризики включають ризики основної діяльності, юридичні, інформаційні та ризики персоналу.

Інформаційні ризики – це небезпека виникнення збитків внаслідок використання компанією інформаційних технологій. Іншими словами, ІТ-ризики пов'язані зі створенням, передаванням, зберіганням і використанням інформації за допомогою електронних носіїв та інших засобів зв'язку. ІТ-ризики можна поділити на дві категорії: ризики, спричинені просочуванням інформації і використанням її конкурентами або співробітниками в цілях, які можуть зашкодити бізнесу; ризики технічних збоїв роботи каналів передавання інформації, які можуть спричинити збитки.

Юридичний ризик – ризик втрат унаслідок того, що учасник ринку відповідно до законодавства не зобов'язаний виконувати умови операції. Практично це ризик недостатнього опрацювання нормативних документів. До юридичних ризиків належать ризики втрат, пов'язаних з тим, що законодавство або не було враховане взагалі, або змінилося в період операції; ризик невідповідності законодавств різних країн; ризик некоректно складеної документації, внаслідок чого контрагент має змогу не виконувати умови договору.

Ризик персоналу полягає у тому, що прямі і непрямі втрати бізнесу виникають через помилки персоналу, менеджменту, розкрадань і зловживань. І навіть у тих випадках, коли вони спричинені несправністю роботи телекомунікацій, обчислювальної техніки і інформаційних систем, в основі їх здебільшого є помилки людей.

Ризик основної діяльності – це ризик втрат, пов'язаний із неправильним вибором спеціалізації

підприємства, із непотрібністю такого виробництва, загалом, чи у конкретному регіоні.

До інших зовнішніх ризиків торговельних організацій належать: політичний, природно-кліматичний, форс-мажорний та регіональний ризики.

Зважаючи на те, що торговельні підприємства у своїй діяльності можуть реалізовувати різні проекти, які керівництво підприємства вважає доцільним для підвищення конкурентоздатності організації на ринку, знання та навички персоналу з управління проектами набувають значної цінності.

Управління проектами визначається як методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його мети шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників проекту [17].

Одним з вагомих аспектів в управлінні проектами вважається управління ризиками проекту.

Слід, зауважити, що у той час як ризик-менеджмент в організації управляє всіма ризиками підприємства, команда проекту здійснює управління ризиками лише конкретного проекту, за успішність реалізації якого відповідає.

Ризик проекту визначають, як ризик, пов'язаний з проектом або ступінь небезпеки для успішного здійснення проекту. Ризик, пов'язаний з проектом, характеризують три чинники: подія, пов'язана з ризиком, імовірність ризику, сума, що піддається ризику.

Ризиком проекту вважається невизначена подія або умова, яка в разі виникнення впливає хоча б на одну з цілей проекту [18].

Управління ризиками проектів включає процеси, пов'язані з ідентифікацією ризиків та їх оцінкою, плануванням реагування на ризики, моніторингом та управлінням ризиками проекту. Воно передбачає також максимізацію переваг від позитивних подій у проекті та мінімізацію наслідків негативних подій [19].

До найпоширеніших підходів, що застосовуються для управління ризиками під час управління проектами, зокрема і торговельних організацій, належать: методологія PMI (The Project Management Institute) (PMBoK) [1], методології P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) [3], методологія PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments) [2], методологія AGILE (Agile software development) [5], методологія ISO 21500 [6] та методологія IPMA (IPMA Competence Baseline (ICB)) [4].

Так, наприклад, відповідно до методології управління ризиками PMI в стандарті PMBoK управління ризиками складається з [1]:

1. Планування управління ризиками. На цьому етапі формується документ «План управління ризиками». В цьому документі зазначаються підходи щодо управління ризиками, наводиться їх класифікація, визначаються способи ідентифікації ризиків та план реагування на настання ризикової події.

2. Ідентифікація ризиків. Проводиться визначення ризиків, які вірогідно можуть мати вплив на проєкт, та наводиться опис характеристик визначених ризиків.

3. Якісний аналіз ризиків. Визначення пріоритетності в розташуванні ризиків з подальшим аналізом або опрацюванням шляхом оцінювання та вірогідності виникнення ризикової ситуації та її впливу на проєкт.

4. Кількісний аналіз ризиків. На цьому етапі проводиться кількісний аналіз впливу ризиків на досягнення цілей проєкту.

5. Планування реагування на ризики. Розробляється план дій, за допомогою якого можна збільшити можливості проєкту та зменшити наслідки від загроз проєкту для досягнення запланованих цілей проєкту в повному обсязі.

6. Моніторинг та управління ризиками. На цьому етапі проводиться безпосередньо процес реагування на ризики, а також відстеження ідентифікованих ризиків, контроль ризиків, виявлення можливих нових ризиків та оцінка ефективності управління ризиками протягом всього проєкту.

У PMBoK допущення проєкту управляються як ризики. Заходи з управління ризиками потрібно включити в графік проєкту.

Методологія PMBoK (PMI) виокремлює область знань, яка включає в себе процеси, які пов'язані зі здійсненням планування управління ризиками, ідентифікацією, аналізом, плануванням реагування та контролем над ризиками в проєкті.

Методологія управління ризиками в стандарті P2M. Японський стандарт з управління проєктами P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» уможливило візуалізувати проєкти з більшою доданою вартістю та інноваційні програми. Згідно P2M [3], «управління ризиками проєкту – це сукупність процесів, спрямованих на визначення, аналіз і формування заходів реагування на ризики в проєкті». Цей процес складається з прогнозування і визначення ризиків, проведення кількісної оцінки ризиків, розроблення методів реагування на ризики, а також контролю реагування на ризики.

Відповідно до стандарту P2M, першим кроком в управлінні ризиками є розроблення політики управління ризиками для кожного конкретного проєкту з врахуванням особливостей його оточення. Наступним кроком є ідентифікація ризиків, де за допомогою кількісного та якісного аналізу розробляються контрзаходи, які втілюються у життя та відстежуються під час перебігу всього проєкту. Процес управління ризиками за такою методологією має ітераційний характер і на різних фазах проєкту повторюється з одночасною реалізацією заходів контролю та оцінкою їхньої ефективності [3].

Головною перевагою японського стандарту управління проєктами P2M щодо інших стандартів з управління проєктами є те, що в P2M робиться акцент на необхідності розроблення інновацій як підходу до управління програмами та управління очікуваннями стейкхолдерів проєкту. Також слід зазначити, що відповідно до P2M керівник проєкту зобов'язаний створити цінність як продукт, що відповідатиме місії проєкту та організації в цілому.

Методологія управління ризиками в стандарті PRINCE2. Стандарт PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments 2) широко застосовується у Великобританії і являє собою структурований метод управління проєктами, в якому виокремлена глава, яка стосується процесу управління ризиками.

Слід також відзначити, що підґрунтям для процесу управління ризиками в стандарті PRINCE2 стала робота OGC «Management of risk guidance for practitioners». Отже, згідно стандарту PRINCE2 [2] «ризик визначається як невизначена подія або множина подій, які в разі реалізації вплинуть на досягнення цілей». Таким чином, в якості ризикової події це «можливість» і «загроза».

У стандарті PRINCE2 виокремлено п'ять процесів управління ризиками [2]:

1. Ідентифікація середовища і ризиків – збирання інформації про проєкт в цілому і відповідно до цього складання реєстру ризиків.

2. Аналіз і оцінка ризиків – визначення ймовірності та впливу ризиків на перебіг проєкту.

3. Планування – підготовка плану реагування на ризики.

4. Контроль – перевірка ефективності плану реагування і його поліпшення.

5. Комунікація – обговорення проєктних ризиків всередині команди проєкту і зі стейкхолдерами проєкту.

Відповідно до цього стандарту, всі процеси управління ризиками проєкту є ітеративними. Перші чотири процеси є послідовними, а комунікації проводяться постійно, тобто паралельно кожному етапу.

Методологія управління ризиками в стандарті IPMA. Міжнародний стандарт компетентності

фахівців з управління проектами IPMA International Competence Baseline (ICB) 3.0 складається з кількох розділів, в одному з яких висвітлені процедури з управління ризиками. Інформація цього розділу представлена дуже коротко. Поняття «ризик» і «можливості» розділені, однак аналізуються і оцінюються разом.

Процеси управління проектами, відповідно до стандарту ICB 3.0, можуть бути представлені таким чином [4]:

1. Ідентифікація та оцінка ризиків і можливостей.
2. Розроблення плану реагування.
3. Оновлення проєктних планів, з урахуванням плану реагування на ризики.
4. Перманентна оцінка ймовірності досягнення цілей.
5. Перманентна ідентифікація нових ризиків, переоцінка ризиків, оновлення плану реагування.
6. Контроль ризиків.
7. Документування інформації щодо ризиків для майбутніх проєктів. Удосконалення інструментів ідентифікації ризиків.

За своїми процедурами процесу управління ризиками стандарт ICB суттєво не відрізняється від інших наведених стандартів. У цьому стандарті характерною відмінністю можна назвати останню процедуру процесу управління ризиками, а саме «Документування інформації щодо ризиків для майбутніх проєктів. Удосконалення інструментів ідентифікації ризиків».

На сьогодні великою проблемою в управлінні проєктами в компаніях є те, що не накопичується досвід ведення проєктів. Кожного разу команда проєкту стикається з однаковими проблемами з управління ризиками. Саме тому стандарт ICB акцентує увагу на тому, що для забезпечення успіху реалізації майбутніх проєктів необхідно проводити документування та архівацію інформації про ризики, з якими боролася команда в процесі реалізації кожного проєкту.

Методологія управління ризиками в стандарті AGILE. Використання гнучких методологій (Agile software development) є дуже популярною в управлінні проєктами. В Agile Practice Guide [5] ця методологія визначається як «серія підходів до розроблення програмного забезпечення, які орієнтовані на використанні ітеративної розробки, динамічного формування вимог і забезпечення їх реалізації шляхом неперервної взаємодії всередині робочих груп, яким властива самоорганізація».

До основних ідей AGILE-методів належать такі [5]:

- найважливішими є люди і взаємодія між ними, вони стоять в пріоритеті перед процесами та інструментами;
- детальна документація менш важлива ніж продукт, який добре працює;

- процес узгодження умов договору не вагомий за співпрацю із замовником;

- гнучкість та здатність адаптуватися значно вагоміша початкового плану.

Розділ управління ризиками не виокремлено в управлінні проєктами AGILE та навіть не зроблено акценту на управлінні ними, тому недосвідчена команда проєкту може не приділяти відповідної уваги управлінню ризиками, що може призвести до втрати можливостей та навіть закриття проєкту. Тому слід звернути увагу, що при управлінні проєктами за допомогою гнучких методологій AGILE є можливість управління ризиками. Наприклад, шляхом проведення «мозкового штурму» можна провести ідентифікацію ризиків, а якісний та кількісний аналіз ризиків можна здійснити при виконанні «нульового спринту» проєкту. З метою проведення моніторингу й управління ризиками можна скористатись однаковим підходом з управління вимогами. Відповідно до визначеного при оцінці ризиків пріоритету кожен ризик може бути записаний на окрему картку (User story), а потім має бути розташованим на дошці (Kanban Board, Scrum Board). На етапі планування кожної ітерації або «спринту» проводиться переоцінка ризиків.

Відповідно до методології AGILE, замовник має брати активну участь в управлінні проєктами і бути постійно на зв'язку як член команди. Така вимога не завжди добре впливає на хід проєкту. Так, іноді під час управління ризиками проєкту замовнику недоречно знати (недоцільно його інформувати) про деякі внутрішні ризики проєкту. Команда може ігнорувати такі ризики, що призведе до появи пробілів в управлінні ризиками проєкту. Такий вибірковий підхід до управління ризиками проєкту може призвести до появи негативного результату та краху проєкту [19].

Методологія управління ризиками в стандарті ISO 21500. Міжнародний стандарт ISO 21500 [6] описує кращі практики з управління проєктами і може бути використаний будь-яким типом організації (включно з публічними, приватними) щодо будь-якого типу проєктів, безвідносно до їх комплексності, розміра, тривалості.

Цей стандарт розглядає проєкти в контексті програм та портфелів. Хоча ISO 21500 перейняв з PMBoK усе найкраще та найважливіше, ISO 21500 наводить поняття проєкту, яке значно відрізняється від PMBoK [1]. Так, згідно ISO 21500 [6], проєкт складається з унікального набору процесів, який включає координаційні і контролюючі операції з датою початку та завершення, які здійснюються для досягнення мети.

Найголовнішою конкурентною перевагою ISO 21500 є його простота і точність. Цей стандарт

базується на скелеті РМВоК, але при цьому він набагато коротший і точніший за РМВоК, по суті він складається саме з тих 20–30%, якими користуються на практиці проєктні менеджери [21].

Управління проєктами, відповідно до ISO 21500 [6], – це застосування методів, інструментів, технік і компетенцій до проєкту. Управління проєктами включає інтеграцію різних фаз життєвого циклу проєкту.

У цьому стандарті наголошується, що процеси вибрані для використання в проєкті мають бути побудовані на системній основі. Таке твердження стосується і процесу управління ризиками. Результати проєкту регулярно оцінюються в ході його реалізації для визначення відповідності вимогам куратора, замовника та інших зацікавлених учасників.

Управління ризиками згідно ISO 21500 складається з ідентифікації ризиків, оцінювання ризиків, розроблення протиризикових заходів та контролю ризиків.

#### 1. Ідентифікації ризиків.

Метою ідентифікації ризиків є визначення потенційних ризикових подій та їхніх характеристик. Тобто визначення, який вплив (позитивний чи негативний) на цілі проєкту буде мати настання тієї чи іншої ризикової події.

Ідентифікація ризиків є процесом, що постійно повторюється. Це пов'язано з тим, що в ході проєкту можуть виявитися нові ризики або ж вже визначені ризики можуть змінюватися в процесі проходження проєкту через його життєвий цикл. У даному стандарті ризики, які потенційно можуть нести негативний вплив на проєкт, називаються «погрозами», а ризики з потенційним позитивним впливом на проєкт називаються "можливостями".

На вході процесу ідентифікації ризиків маємо плани проєкту, а на виході реєстр ризиків.

#### 2. Оцінювання ризиків.

Метою оцінювання ризиків є оцінка та визначення пріоритетів ризиків для визначення подальших дій. Процес оцінювання ризиків згідно ISO 21500 складається з оцінки ймовірності виникнення кожного ризику та його наслідків на цілі проєкту. Відповідно до проведеного оцінювання ризики упорядковуються за пріоритетом, враховуючи такі фактори, як терміни та толерантність до ризику ключових зацікавлених сторін проєкту.

Оцінювання ризику є повторюваним процесом. Тренди ризиків і розвитку проєкту можуть вказати на необхідність більшого або меншого управлінського впливу на кожен конкретний ризик.

Основними входами процесу оцінювання ризиків є реєстр ризиків та плани проєкту. На виході маємо перелік ризиків упорядкованих згідно пріоритету.

#### 3. Розроблення протиризикових заходів.

Реагування на ризики полягає в розробленні варіантів подій та визначенні заходів з розширення можливостей та зниження загроз для цілей проєкту.

Реагування на ризик має відповідати ризику, бути економічно ефективним, своєчасним, реалістичним в рамках контексту проєкту, зрозумілим всім стейкхолдерам, а також обов'язково має бути призначено відповідальну особу.

Реагування на ризик включає в себе заходи з уникнення ризику, пом'якшення наслідків ризику, ухилення від ризику або розроблення плану дій для надзвичайної ситуації у разі настання ризикової події.

Основні входи процесу розроблення протиризикових заходів – це реєстр ризиків та плани проєкту, основні виходи – реагування на ризики та запити на зміни.

#### 4. Контроль ризиків.

Метою управління ризиками є зведення до мінімуму порушень у проєкті шляхом визначення того, як буде виконано реагування на ризики, а також чи буде воно мати бажаний ефект. Це досягається шляхом відстеження виявлених ризиків, виявлення та аналізу нових ризиків, моніторингу вихідних умов для складання планів на випадок непередбачених обставин й оцінки виконання реагування на ризики при оцінці їх ефективності.

Ризики проєкту мають періодично оцінюватися протягом життєвого циклу проєкту, коли виникає новий ризик або ж коли досягнута чергова контрольна точка проєкту.

Основні входи це реєстр ризиків, дані про хід виконання, плани проєкту та реагування на ризик. Основні виходи – запити на зміни та коригуючі дії.

Керівник проєкту вибирає методологію управління ризиками проєктів, яка на його думку є найбільш ефективною та зручною для реалізації його командою в торговельній організації, враховуючи специфіку означених проєктів.

Застосування проєктного підходу є дієвим інструментом, який підвищить ефективність і знизить ризиковості діяльності торговельних організацій.

Одним із критеріїв, який впливає на ефективність реалізації проєкту, є скорочення часових витрат на реалізацію проєкту. Зважаючи на те, що в торговельних підприємствах зазвичай здійснюються заходи з ризик менеджменту, а при



реалізації проектів управління ризиками проектів є обов'язковим елементом в управлінні проектами, вбачається доцільним ідентифікувати ризики проектів, які дублюються з ризик-менеджментом на підприємстві з метою зниження часових витрат командою проекту. Типові ризики проектів торговельних організацій наведено у табл. 2.

Таблиця 2 – Ризики проектів торговельних організацій

| № з/п | Найменування ризику         |
|-------|-----------------------------|
| 1     | Стратегічний ризик          |
| 2     | Кадровий ризик              |
| 3     | Ризик помилки в розрахунках |
| 4     | Ризик браку фінансування    |
| 5     | Ризик підрядника            |
| 6     | Ризик постачання            |
| 7     | Юридичний ризик             |
| 8     | ІТ-ризиками                 |

Слід зазначити, що для реалізації будь-якого проекту торговельного підприємства є необхідним залучення людей (як мінімум команди та стейкхолдерів проекту) і системних технологій, які можуть бути джерелами ризику помилок, командою проекту здійснюються заходи з управління такими ризиками.

Водночас необхідно зауважити, що ризик-менеджмент визначає ризики, які спричинені здійсненням помилок операційними ризиками підприємства і управляє ними на постійній основі.

Отже, під час реалізації проектів відбувається дублювання процесів і втрата часу командою проекту.

Так, порівнюючи табл. 1 та табл. 2, можна зробити висновок, що стратегічний ризик проекту перекликається з ризиком основної діяльності підприємства, кадровий ризик проекту з ризиком

персоналу, юридичні ризики проекту є юридичними ризиками організації, а ІТ-ризиками проекту є інформаційними ризиками підприємства. При плануванні кожного окремого проекту торговельної організації доцільно скласти найвичерпніший список можливих ризиків і, зкооперувавшись з колегами, відповідальними за управління ризиками підприємства в цілому, проаналізувати складений список з метою унеможливлення подвійного управління одними і тими самими ризиками та недоцільним використанням ресурсів проекту.

## Висновки

Успіх ведення бізнесу торговельними організаціями залежить від чіткого розуміння процесів, які спричинені специфікою господарської діяльності такого підприємства. Зважаючи на те, що ведення бізнесу є ризиковою справою, добре налагоджена система ризик-менеджменту організації є обов'язковою частиною системи управління бізнесом в цілому. Перехід на проектний підхід торговельних організацій передбачає застосування стандартів управління проектами, які включають методології управління ризиками проектів. Перед керівниками таких організацій постає питання можливості інтеграції і несуперечливості застосування вищевказаних двох підсистем, оскільки одні й ті ж самі ризики можуть супроводжувати як проекти, так і операційну діяльність. Одним з таких прикладів є операційні ризики підприємства, які дублюються з ризиками проектів. Враховуючи вищевказане, вбачається доцільним розробити і застосовувати на практиці при реалізації проектів торговельними організаціями інтегрованого управління проектними й операційними ризиками з метою підвищення ефективності управління як проектами компанії, так і бізнесу в цілому.

## Список літератури

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Six Edition. USA: PMI, 2017. 574 p.
2. Bentley C. Prince2: a practical handbook. Routledge, 2010. 322 p.
3. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Japan : Project Management Association of Japan (PMAJ), 2017. 427 p.
4. IPMA I. C. B. IPMA Competence Baseline Version 3. The Netherlands: Nijkerk, 2006. 200 p.
5. Agile Practice Guide. USA: PMI, 2017. 210 p.
6. ISO 21500: 2012 Guidance on project management. URL : <https://www.iso.org/standard/50003.html> (дата звертання: 13.01.2024).
7. Кірдіна О. Г. Теоретичні аспекти управління проектами в діяльності торговельного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 179–188. DOI:10.18664/338.47:338.45.v0i61.127818.
8. Пурський О. І., Харченко О. А., Василевська А. О. Система управління проектами торговельного підприємства. *Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр.* Київ: КНУБА, 2012. № 10. С. 78–82.

9. Курочка К. М., Золотарьов С. К. Основи управління проектами на торговельному підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 776–780.
10. Громова Т. М. Торговельні підприємства і їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI*. 2018. №4. С. 50–53.
11. Меліксетов О. І., Гайдаєнко О. В., Михелев І. Л. Особливості управління проектами та ризиками в торговельних організаціях. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2023*: зб. тез доп. VIII міжнар. наук.-практ. конф., 01-02 груд. 2023р. Одеса: Інститут штучного інтелекту та робототехніки, 2023. Т 1. С. 44–49.
12. Данченко О. Б. Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проектах: *дис. ... д-ра техн. наук: 05.13.22*. Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2015. 347 с.
13. Данченко О. Б., Коломицева О. В., Круль К. Я., Денчик О. Р. Метод управління можливостями та загрозами в проектах агропромислового комплексу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2019. № 54. С. 60-65. DOI 10.24025/2306-4420.0.54.2019.178564.
14. Круль К. Я. Моделі та методи протиризикового управління зацікавленими сторонами проектів агропромислового комплексу: *дис. ... докт. філософії: 073*. Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2021. 231 с.
15. Вереніч О. В. Управління ментальним простором проектів та програм: *дис. ... д-ра техн. наук: 05.13.22*. Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2018. 430 с.
16. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними проектами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 19–24.
17. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : *монографія*. Черкаси, 2019. 278 с.
18. Семко І. Б. Моделі та методи управління ризиками портфелів проектів в енергетичній галузі: *дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22*. Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, 2012. 167 с.
19. Денчик О. Р. Моделі та методи інтегрованого управління ризиками проектів в агропромисловому комплексі : *дис. ... докт. філософії: 073*. Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, 2020. 242 с.

Стаття надійшла до редколегії 03.03.2024

---

#### Oleh Meliksetov

PhD student, Department of Information Management Systems and Technologies,  
<https://orcid.org/0009-0008-6858-7844>  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

#### Oksana Haidaienko

Associate professor, Department of Information Management Systems and Technologies,  
<https://orcid.org/0000-0002-6614-5443>  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF RISK MANAGEMENT IN TRADE ORGANISATIONS

**Abstract.** *Traders play a key role in meeting the country's household demand for goods and services. Given that these organizations operate in a competitive environment, the success of their business depends on their ability to respond quickly and effectively to changes in the market situation. The increase in competitiveness is an incentive for business organizations to search for and implement innovative methods of organizational management. The challenges of managing a trading organization can vary significantly depending on the type of business, the specifics of the products, and the company's position in the market. The main characteristics of the trading organizations have been identified and have been classified according to the type of activity. The peculiarities of the activities carried out by commercial organizations have been identified and a classification of the typical risks faced by these companies has been presented. In order to increase the efficiency of the business of such organizations, it is considered advisable to apply a project approach. The issues of project management and implementation in trading companies have been analyzed and outlined. The basic principles of managing project risks according to international project management standards, in particular P2M, ICB IPMA, PMBoK PMI, PRINCE2, ISO 21500 and AGILE, have been presented. The main project risks faced by the trade organizations have been identified. It was found that the same risks can accompany both projects and the organization's operational activities. Thus, the operational risks of the organization overlap with the project risks. To reduce the time and increase the efficiency of resource management, it is deemed reasonable to develop and apply tools for the integrated management of project and operational risks of trading companies.*

**Keywords:** *project; risk; project management; trading organisations; operational risks; project risks*

## References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Six Edition. (2017). USA: PMI, 574.
2. Bentley, C. (2010). Prince2: a practical handbook. Routledge, 322.
3. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. (2017). Japan: Project Management Association of Japan (PMAJ), 427.
4. IPMA I. C. B. (2006). IPMA Competence Baseline Version 3. The Netherlands: Nijkerk, 200.
5. Agile Practice Guide. (2017). USA: PMI, 210.
6. ISO 21500 : 2012 Guidance on project management. URL : <https://www.iso.org/standard/50003.html> (accessed on: 2024-01-13).
7. Kirdina, O. G. (2020). The theoretical aspects of project management in the activities of a commercial enterprises. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 61, 179-188. DOI:10.18664/338.47:338.45.v0i61.127818.
8. Purskyi, O. I., Kharchenko, O. A., Vasilevska, A. O. (2012). Project management system of a trading enterprise. *Management of Development of Complex Systems*, 10, 78-82.
9. Kurochka, K. M., Zolotarev, S. K. (2016). Fundamentals of project management at a trading enterprise. *Young scientist*, 12 (39), 776-780.
10. Gromova, T. M. (2018). Trade enterprises and their role in creating a competitive environment. *Intellect XXI*, 4, 50–53.
11. Meliksetov, O. I., Gaidaienko, O. V., Mikhelev, I. L. (2022). The specific features of project management and risk management in the trade organisations. Project, Program, Portfolio Management. P3M-2022: materials of the VII International Scientific and Practical Conference (December 01-02, 2023, Odesa). Odesa: Published by Institute of Artificial Intelligence and Robotics Institute of computer systems Odesa, 1, 44-49.
12. Danchenko, O. B. (2015). Methodology of integrated management of deviations in projects: Dr. tech. Sciences thesis. University of Economics and Law "KROK", Kyiv, 347.
13. Danchenko, O. B., Kolomytseva, O. V., Krul, K. Ya., Denchyk, O. R. (2019). Method of managing opportunities and threats in projects of the agro-industrial complex. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 54, 60-65. DOI 10.24025/2306-4420.0.54.2019.178564.54.
14. Krol, K. J. (2021). Models and methods of anti-risk management of agro-industrial complex projects' stakeholders. PhD thesis. Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, 231.
15. Verenych, O. V. (2018). Managing the mental space of projects and programs. Dr. tech. Sciences thesis. Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, 430.
16. Skoryk, O. O. (2017). Methodological aspects of international project management. *Investments: practice and experience*, 4, 19–24.
17. Danchenko, O. B., Zanora, V. O. (2019). Project management: risk and change management in management decision-making processes: a monograph. Cherkasy, 278.
18. Semko, I. B. (2012). Models and methods of risk management of project portfolios in the energy sector. PhD thesis. Cherkasy State Technological University, Cherkasy, 167.
19. Denchyk, O. R. (2020). Models and methods of integrated project risk management in agro-industrial complex. PhD thesis. Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, 242.

## Посилання на публікацію

- APA Meliksetov, O. & Haidaienko, O. (2024). Theoretical and methodological principles of risk management in trade organisations. *Management of Development of Complex Systems*, 57, 51–61, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2024.57.51-61](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.51-61).
- ДСТУ Меліксетов О. І., Гайдаєнко О. В. Теоретико-методичні засади управління ризиками торговельних організацій. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2024. № 57. С. 51 – 61, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2024.57.51-61](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.51-61).