

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.608.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 219-П-Д24
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



(підпис)

Владислав ЧЕРНИШ

Керівник: професор, д-р екон. наук
Володимир ДИКАНЬ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2026

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук



_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Чернишу Владиславу Віталійовичу

1 Тема «Формування стратегії ризик-орієнтованого управління підприємством малого бізнесу»

керівник Дикань Володимир Леонідович, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 69/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані: Баланс ФОП за 2020-2024 рр.

Звіт про фінансові результати ФОП за 2020-2024 рр.

Звіт про рух грошових коштів ФОП за 2020-2024 рр.

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи ризик-орієнтованого управління підприємствами малого Бізнесу

2 Аналіз стану підприємств малого бізнесу та загальна характеристика малого підприємства

3 Формування стратегії ризик-орієнтованого управління малого підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, предмет та об'єкт кваліфікаційної роботи

2 Класифікація ризиків підприємств малого бізнесу

3 Модуль управління ризиками малого підприємства в сучасних ринкових умовах

4-6 Показники загальної економічної ситуації у секторі малого бізнесу

7-8 Показники діяльності ФОП Маковоз Ю. О. за 2020-2024 роки

9 Порівняльна характеристика стратегій управління ризиками бізнес-структур

10 Алгоритм управління ризиками

11 Стратегія ризик-орієнтованого управління малим підприємством

12 Етапи ризик-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства

13-15 Розрахунок витрат на впровадження ERP IT-системи для ФОП Маковоз О.Ю.

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи ризик-орієнтованого управління підприємствами малого бізнесу	21.03.2025	викон.
2 Аналіз стану підприємств малого бізнесу та загальна характеристика малого підприємства	01.05.2025	викон.
3 Формування стратегії ризик-орієнтованого управління малого підприємства	01.10.2025	викон.
Висновки	12.11.2025	викон.
Графічна частина	25.11.2025	викон.

Студент  Владислав ЧЕРНИШ

Керівник  Володимир ДИКАНЬ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи ризик-орієнтованого управління підприємствами малого бізнесу	10
1.1 Ризик, його основні характеристики та кваліфікація	10
1.2 Підхід до управління ризиками: від ідентифікації до реагування	18
1.3 Ризики малого бізнесу	28
1.4 Розробка сучасної моделі стратегічного управління ризикостійкістю малих підприємств	33
Висновки до розділу 1	40
2 Аналіз стану підприємств малого бізнесу та загальна характеристика малого підприємства	43
2.1 Вплив війни на діяльність підприємств малого бізнесу	43
2.2 Опис діяльності підприємства малого бізнесу	52
2.3 Аналіз використання основних виробничих фондів	53
2.4 Аналіз трудових ресурсів та оплати праці	58
2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності малого підприємства	63
Висновки до розділу 2	66
3 Формування стратегії ризик-орієнтованого управління малого підприємства	68
3.1 Ризики підприємств малого бізнесу в Україні	68
3.2 Стратегії управління ризиками в підприємницьких структурах	79

					МРЕ.608..01.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Формування стратегії ризик-орієнтованого управління підприємством малого бізнесу	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Черниш						
Перевір.		Дикань					4	113
Рецензент						УкрДУЗТ 4		
Н. Контр.		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

3.3 Стратегія ризик-орієнтованого управління малого підприємства	82
3.4 Обґрунтування доцільності застосування стратегії ризик-орієнтованого управління малим підприємством	89
Висновки до розділу 3	100
Висновки	102
Список використаних джерел	106

					МРЕ. 608.01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми. Забезпечення ефективного управління сучасними підприємствами вимагає підвищеної уваги до різноманітних ризиків і загроз. Адже сучасне середовище діяльності підприємств відзначається значною невизначеністю та високим рівнем ризику.

Світ перебуває у постійному русі: суспільство постійно розвивається, змінюються вподобання споживачів, клієнтів і партнерів. Для підприємців це означає необхідність адаптуватися до нових умов, оновлюючи бізнес-моделі задля збереження конкурентоспроможності та готовності протистояти ринковим викликам. Однак розвиток бізнесу супроводжується не тільки зростанням кількості ризиків, але й збільшенням їхньої різноманітності. У зв'язку з цим ключовим завданням для підприємців стає запровадження ефективного управління, орієнтованого на ризики. Для реалізації такого підходу необхідно володіти найповнішою інформацією про потенційні загрози, які можуть впливати на діяльність компанії.

У сучасних умовах стрімкої трансформації ринкового середовища малий бізнес стикається з численними викликами в умовах невизначеності, обмежених ресурсів і необхідності адаптації до постійних змін. Це підкреслює критичну важливість стратегічного підходу до управління для забезпечення їх сталого розвитку та довготривалої стійкості.

У сучасних умовах зростаючої турбулентності глобального середовища та збільшення взаємозалежності ринків, управління ризиками набуває особливої ваги. Воно перестає бути лише інструментом для швидкого реагування, перетворюючись на важливу складову стратегічного управління. Це пояснюється не лише можливістю мінімізувати втрати, а й необхідністю

створення культури проактивного підходу до аналізу невизначеності, що є невід'ємною частиною сучасного менеджменту.

Стратегія ризик-орієнтованого управління малим підприємством — це комплексний підхід, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль ризиків. Він базується на розробці адаптивних планів та використанні ефективних інструментів, таких як страхування, запобігання або поглинання ризиків. Такий підхід сприяє збереженню фінансової стійкості, забезпечує досягнення поставлених цілей і дозволяє оперативно адаптуватися до змін ринкових умов, мінімізуючи загрозу фінансових втрат, що є надзвичайно важливим для забезпечення життєздатності підприємств малого бізнесу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є формування стратегії управління підприємством малого бізнесу на засадах ризик-орієнтованого управління.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- визначити суть ризиків;
- дослідити підходи до управління ризиками підприємства;
- конкретизувати вплив ризиків, небезпек і загроз на діяльність підприємства малого бізнесу;
- обґрунтувати роль процесу ризик-орієнтованого управління в діяльності малих підприємств ;
- розкрити особливості формування стратегії управління ризиками на підприємстві;
- окреслити перспективи розвитку малого підприємства за умов ефективного ризик-орієнтованого управління.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства малого бізнесу в умовах зростання та підвищення викликів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Предмет дослідження: науково-практичні засади ризик-орієнтованого управління підприємства малого бізнесу.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління ризиками підприємств в сучасних умовах господарювання, монографічні дослідження щодо теоретичного та практичного змісту формування стратегії ризик-орієнтованого управління суб'єктом господарювання, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-73] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: розрахунково-аналітичний, аналізу та синтезу, класифікації, узагальнення та конкретизація визначень, а також порівняльний аналіз і графічний.

Наукова новизна полягає у формуванні концептуальних положень ризик-орієнтованого управління малим підприємством в сучасних умовах господарювання.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації спрямовані оптимізацію діяльності

підприємства малого бізнесу із застосуванням принципів ризик-орієнтованого управління.

Результатами роботи автора є формування стратегії ризик-орієнтованого управління підприємством малого бізнесу.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 17 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 85-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні основи ризик-орієнтованого управління підприємствами малого бізнесу із врахуванням сучасних викликів

У другому розділі окреслено вплив війни на розвиток підприємств малого бізнесу, проведено аналіз господарської діяльності ФОП Маковоз Ю.О. та зроблено висновки щодо ефективності діяльності малого підприємства.

У третьому розділі досліджено особливості управління ризиками малого підприємства та сформовано стратегію його ризик-орієнтованого управління.

1 Теоретичні основи ризик-орієнтованого управління підприємствами малого бізнесу

1.1 Ризик, його основні характеристики та кваліфікація

Невизначеність має постійний і об'єктивний характер, незалежно від того, враховується вона чи ігнорується. Однак практика показує, що недооцінка невизначеності може мати небезпечні наслідки, загрожуючи не лише окремим суб'єктам, а й людству в цілому. У сучасному періоді розвитку суспільства та економічних систем невизначеність стала невід'ємною характеристикою ринкового середовища, яке перебуває в безперервному русі та змінюється. Це обумовлює необхідність адаптації економічних суб'єктів через прийняття управлінських і господарських рішень в умовах нестабільності [15].

В економічній сфері поняття невизначеності тісно пов'язане з проблемою достатності знань про середовище функціонування, особливо з обмеженістю інформації, яка є ключовим ресурсом у процесі прийняття рішень. Ця обмеженість часто зумовлена невідповідністю інформації основним якісним характеристикам, серед яких виділяються такі аспекти:

- повнота, яка означає охоплення всіх економічних процесів і явищ, важливих для прийняття раціонального господарського рішення;
- зрозумілість, що забезпечує доступність інформації для користувачів, на яких вона орієнтована;
- достовірність, що визначається її об'єктивністю і відповідністю реальному стану речей;
- актуальність, яка гарантує відповідність інформації поточним умовам і моменту часу.

Невизначеність є необхідною та достатньою умовою для виникнення ризику. Тільки за умов багатоваріантного розвитку майбутніх подій та наявності елементів непередбачуваності можна говорити про існування ризику

(за повної визначеності ризику відсутні).

Ризик є невід'ємною частиною будь-якої сфери життєдіяльності суспільства. Його концепція бере початок у сфері азартних ігор, де виникла потреба оцінки небезпеки, що постає перед учасниками в процесі гри.

Сам термін "ризик" походить від латинського слова "risicare", що означає "зважитися". Однак існують також інші етимологічні трактування: від грецького "ridsikón, ridsa" — скеля; італійського "risiko" — небезпека, загроза; французького "risque" — погроза або дія з ризиком.

У ринкових умовах ризик зазвичай асоціюється з результатами господарської діяльності, які можуть бути як позитивними (у цьому випадку ризик є можливістю), так і негативними (ризик стає загрозою). Відтак ризик виникає лише за наявності хоча б двох альтернативних сценаріїв розвитку подій, з відповідною множиною можливих результатів. Такі наслідки дозволяють визначати ризик як ймовірність [4]:

- настання негативних наслідків дій;
- відхилення від запланованих результатів;
- досягнення як сприятливих, так і несприятливих результатів.

Одним із найбільш поширених наслідків ризику є помилковість прийнятих рішень, що може призводити до втрат різного характеру [26]:

- матеріальні втрати: виникають у вигляді непередбачених витрат на утримання обладнання, придбання сировини, оплату енергоресурсів тощо;
- трудові втрати: пов'язані з втратою робочого часу через непередбачені обставини;
- фінансові втрати: оцінюються грошовими збитками через додаткові виплати, податки або недоотримані доходи;
- втрати часу: вимірюються затримками у досягненні запланованого результату;
- специфічні втрати: наприклад, моральні (втрата репутації) чи соціальні (зниження довіри з боку споживачів).

Об'єктом ризику зазвичай виступає матеріальний об'єкт (індивід чи

майно) або майновий інтерес (наприклад, прибуток як нематеріальна характеристика об'єкта).

Ризик не обмежується лише результатами певних дій чи ймовірністю настання подій; його сутність розкривається також через причини виникнення (джерела ризику). Причиною ризику є певна подія, ймовірність настання якої можна оцінити, проте час і місце її реалізації передбачити складно (рисунок 1.1) [21].

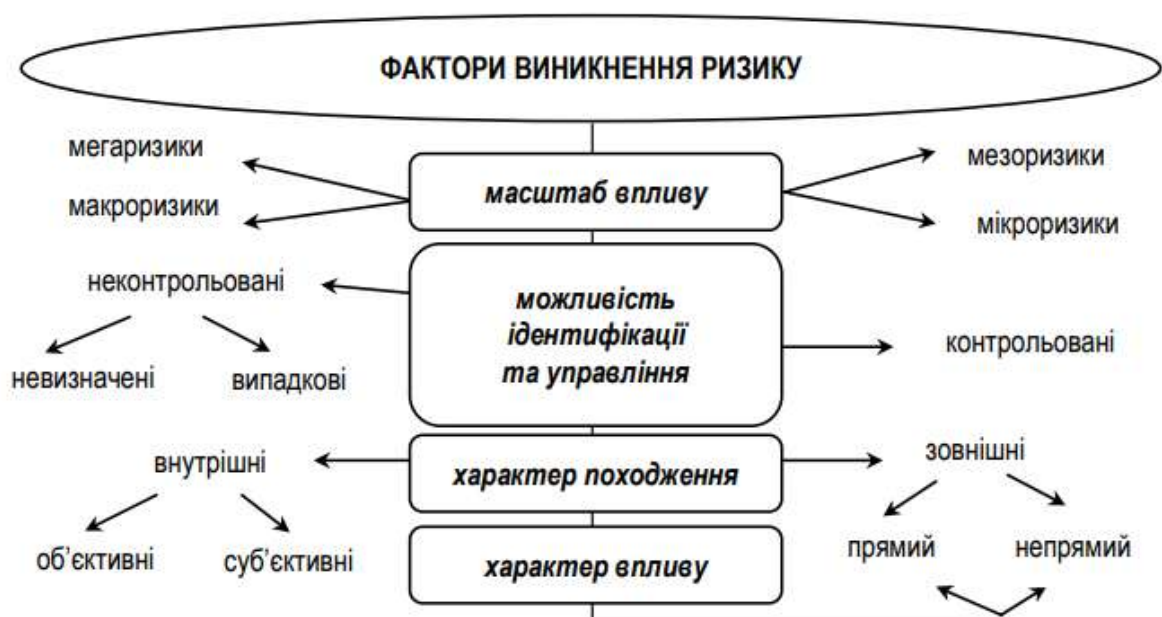


Рисунок 1.1- Фактори виникнення ризику

Такий розвиток подій пояснюється специфікою ринкових відносин, впливом зовнішніх (природно-соціальних) та внутрішніх (особистісних чи організаційних) факторів. Звідси ризик можна розглядати з трьох точок зору:

- об'єктивна природа ризику - характеризує його як невід'ємне явище реальних процесів, незалежно від сприйняття людини;
- суб'єктивна природа ризику - залежить від індивідуальної оцінки ризику на основі моральних, психологічних і навіть ідеологічних засад;
- об'єктивно-суб'єктивна природа ризику - поєднує вплив об'єктивних

умов та особистісного світосприйняття.

До основних джерел виникнення ризику належать:

- невизначеність природних процесів і явищ, яка проявляється через стихійні сили природи, такі як землетруси, урагани, град тощо, що, у свою чергу, негативно впливають на результати економічної діяльності;
- випадковість подій, зумовлена ймовірнісною природою соціально-економічних і технологічних процесів, а також неможливістю точно передбачити певний результат;
- суперечливість інтересів і тенденцій, наприклад, конкуренція між учасниками;
- обмеженість доступної інформації, що виникає через її неповноту або недостатню якість;
- труднощі у чіткому розумінні об'єктів, процесів чи явищ;
- різноманітність соціально-психологічних установок та оцінок індивідуумів, які впливають на процес прийняття рішень.

Охоплення ризиком визначає масштаби ситуації, яка може призвести до збитків чи інші прояви ризику. Технічно це можна виміряти, наприклад, кількістю одиниць спостереження. Характеристика охоплення варіюється залежно від типу ризику: в аналізі смертності це може бути кількість осіб у вибірці, а при дослідженні природних катастроф — площа території, яка перебуває в зоні ризику [34].

Вразливість характеризує ступінь чутливості об'єкта до виникнення збитків різного масштабу. Ця складова ризику поєднує кількісний підхід до його оцінки з аналізом впливу різноманітних чинників на величину можливого збитку.

Ступінь взаємодії ризиків стосується аналізу портфеля ризиків, тобто групи взаємопов'язаних ризикових чинників. У цьому контексті взаємодія розглядається широко, включаючи не лише статистичну залежність між ризиками, але й інші аспекти їхнього взаємозв'язку.

Основними характеристиками поняття "ризик", аналіз яких допомагає

краще зрозуміти його економічну природу, є:

- суперечливість. Це стосується ряду протиріч, властивих ризику. З одного боку, ризик супроводжує процеси, пов'язані з досягненням результатів унікальними чи новаторськими методами, як, наприклад, інноваційна діяльність. Завдяки цьому ризик долає консерватизм, психологічні бар'єри і сприяє появі нових ідей та ініціатив, що має важливі економічні, соціальні та культурні наслідки, а також прискорює технічний та суспільний прогрес. З іншого боку, ризик може стимулювати поширення авантюризму та волюнтаризму, що в умовах невизначеності загрожує виникненням втрат;

- альтернативність. Ця риса передбачає необхідність вибору між кількома варіантами рішень. Відсутність вибору унеможливорює сам факт ризику;

- невизначеність. Ризик виступає інструментом для подолання невизначеності, яка виникає через вплив суб'єктивних та об'єктивних факторів і проявляється у браку достовірних знань.

Ризик виникає за таких умов:

- наявність невизначеності, тобто обмежена або недостатньо достовірна інформація для ухвалення рішень;

- розвиток економіки зі збереженням свободи вибору, підприємництва, незалежності виробників, чесної конкуренції тощо;

- матеріальна зацікавленість у результатах прийнятих рішень.

Сучасна практика ведення господарської діяльності супроводжується широким спектром ризиків. Для забезпечення можливості повного врахування цих ризиків, їх точної оцінки та ефективного застосування заходів з метою усунення або мінімізації, тобто для досягнення цілей управління ризиками, виникає потреба у їх класифікації. Це процес розподілу ризиків на однорідні групи за певними ознаками чи критеріями. Однак розробка єдиної систематизованої класифікації ускладнюється з огляду на такі фактори [70]:

- наявність різноманітних критеріїв і принципів для групування ризиків;
- можливість одночасного віднесення одного виду ризику до кількох класифікаційних груп, що призводить до подвійного врахування;

– специфічність сукупності ризиків залежно від галузі господарської діяльності суб'єкта (наприклад, банківська чи торгова сфера).

Пропонується класифікувати ризики, орієнтуючись на основні етапи управління ними: ідентифікацію (визначення), оцінку, прийняття рішень щодо нейтралізації ризику та аналіз наслідків управління.

На етапі ідентифікації слід урахувати такі види ризиків.

За характером походження: внутрішні та зовнішні по відношенню до діяльності підприємства.

Внутрішні ризики залежать від діяльності самого суб'єкта господарювання і можуть бути спричинені:

- некваліфікованим фінансовим управлінням;
- неефективною структурою активів;
- надмірною схильністю керівництва до ризикованих операцій;
- хибною оцінкою фінансового стану партнерів;
- нестабільним фінансовим становищем суб'єкта господарювання тощо.

Ці ризики поділяються на кілька основних груп:

- комерційні (пов'язані зі збутом товарів і послуг, наприклад, зниження обсягу реалізації чи збільшення закупівельної ціни);
- виробничі (залежні від процесів виробництва, таких як зростання витрат сировини чи зношеність обладнання);
- операційні (викликані помилковими чи непрофесійними рішеннями персоналу на різних рівнях управління);
- фінансові (виникають у процесі проведення фінансових операцій — валютні, кредитні, процентні та інвестиційні ризики);
- інноваційні (стосуються виробництва нових продуктів, попит на які може не відповідати очікуванням).

Зовнішні ризики, що впливають із чинників зовнішнього середовища, не залежать від діяльності підприємства. Хоча суб'єкт господарювання не може безпосередньо впливати на них, він може передбачати такі ризики й враховувати їх у своїй стратегії.

Визначене коло ризиків постає при зміні окремих стадій економічного циклу, зміні кон'юнктури фінансового ринку, непередбачених змін у законодавстві щодо фінансової діяльності суб'єктів господарювання, а також через нестабільну політичну ситуацію чи інші подібні обставини, на які суб'єкт господарювання не має впливу.

Зовнішні ризики загалом поділяють на [21]:

- соціально-політичні;
- економічні;
- законодавчі;
- ринкові;
- зовнішньоекономічні (міжнародні);
- екологічні.

За масштабом впливу ризики класифікують на:

- глобальні (мегаризики);
- країнові (макроризики);
- регіональні та галузеві (мезоризики);
- ризики окремих економічних суб'єктів (мікроризики).

За джерелом виникнення існують:

- систематичні ризики (властиві загальним ринковим процесам, наприклад, підвищення валютного курсу в країні);
- несистематичні ризики (специфічні для окремих суб'єктів, такі як ризик неврожаю в агропромисловості).

За причинами виникнення їх визначають як:

- пов'язані з обмеженістю інформації;
- зумовлені невизначеністю майбутнього;
- обумовлені суб'єктивними чинниками.

На стадії оцінки ризиків вони класифікуються.

1 За рівнем потенційних втрат: мінімальні, підвищені, критичні та катастрофічні.

2 За можливістю прогнозування: прогнозовані та непрогнозовані.

3 За можливістю страхування: страховані та нестраховані (наприклад, форс-мажорні ситуації).

4 За часом виникнення: ретроспективні, поточні та майбутні.

5 За характером оцінки: кількісні та якісні.

У процесі прийняття рішень щодо нейтралізації ризику розрізняються.

1 За ступенем обґрунтованості: допустимі (виправдані) та недопустимі (невиправдані) ризики.

2 За своєчасністю реагування: завчасно ідентифіковані (попереджувальні), поточні та запізнілі (вчасно не передбачені).

На стадії аналізу наслідків управління ризиками вони характеризуються таким чином.

1 За кінцевим результатом: чисті ризики (нульовий або негативний результат, як-от погодні ризики) та спекулятивні (з позитивним або негативним наслідком, наприклад, інвестиційні ризики).

2 За фактом реалізації: реалізовані та нереалізовані ризики.

Наведена класифікація є орієнтовною й може бути доповненою залежно від конкретних цілей дослідження ризиків.

Економічна діяльність неминує пов'язана з ризиками, і ключовою складовою їхнього аналізу є вартісна оцінка наслідків реалізації ризикових подій. Економічний ризик слід розуміти як оцінку потенційних фінансових наслідків загроз або можливостей, що виникають через вплив певної події чи групи подій на об'єкт, який зазнає ризику [26].

Основні елементи поняття економічного ризику можна окреслити наступними аспектами:

- можливість виникнення збитків. Наприклад, виробничий процес може супроводжуватися ризиками матеріальних втрат. Якщо збиток не має 100% ймовірності, така ситуація належить до сфери ризику. Водночас безризиковими умовами вважаються ті, за яких господарський суб'єкт гарантовано позбавлений потенційних втрат;

- невизначеність та випадковість. У конкурентних ринкових умовах

суб'єкти господарювання часто стикаються з непередбачуваністю дій конкурентів. Аналогічно, при здійсненні інноваційної діяльності невідомо, як ринок відреагує на нові рішення чи технології, що створює додаткову невизначеність;

- небажаність збитків. Ризик виникає лише тоді, коли потенційні збитки зачіпають інтереси суб'єкта господарювання. Якщо наслідки події не мають для нього значення, такі ситуації не відносяться до сфери економічного ризику. Наприклад, у випадку пожежі на виробництві, якщо були пошкоджені матеріали, що мали важливе значення для діяльності суб'єкта, це створює економічний ризик. Натомість відсутність цінності пошкоджених матеріалів виключає цей ризик;

- грошовий вимір збитків. Економічний ризик передбачає можливість кількісної оцінки наслідків фінансових втрат, що забезпечує основу для управління ризиками за допомогою економічних інструментів і методів. Наприклад, фізіологічний ризик втрати здоров'я через хворобу переходить у сферу економічного ризику, якщо з'являються витрати на лікування або недоотримані доходи через втрату працездатності. Такі фінансові аспекти дають змогу системно оцінити та мінімізувати збитки.

Таким чином, економічний ризик є багатограним поняттям, тісно пов'язаним із фінансовою оцінкою наслідків непередбачуваних подій і потребує комплексного підходу для ефективного управління.

1.2 Підхід до управління ризиками: від ідентифікації до реагування

Ризик-менеджмент, або управління ризиками, — це відносно сучасний напрямок у теорії й практиці менеджменту, який уже впевнено зайняв своє місце серед ефективних методів управління бізнесом. Ризики можуть виникати в будь-якій сфері: економіці, політиці чи навіть приватному житті. Зокрема, на

рівні окремого підприємства ризики трапляються, наприклад, коли ухвалюється рішення щодо виходу на ринок із новим продуктом. У повсякденному житті кожен з нас нерідко зіштовхується з ризиками, як-от переходить дорогу в невстановлених місцях, керує автомобілем без страховки чи має шкідливі звички на кшталт куріння. Таким чином, незалежно від нашої волі чи бажання, ризики завжди супроводжують наше життя. З загальної точки зору соціально-технічний прогрес можна охарактеризувати як постійну боротьбу людства із ризиками — голодом, природними катаклізмами, хворобами тощо.

Попри те, що ризики існували завжди, управління ними як систематизована діяльність сформувалося лише наприкінці XIX століття. Його розвиток був зумовлений появою нових транспортних засобів та будівництвом великих промислових підприємств. Перший документований план управління ризиками було складено у 1890-х роках для залізничної компанії в США. Однак до Другої світової війни цей підхід не набув широкого поширення [66].

Ситуація змінилася після війни завдяки науково-технічній революції. З'явилася новітня техніка та прогресивні технології, що водночас значно підвищило рівень технічних і економічних ризиків. Саме тому концепція ризик-менеджменту набрала популярності у 1950-х роках, спричинивши появу нової професії — менеджера з управління ризиками. Остаточно процес управління ризиками як самостійний напрям і професія спеціалізованих менеджерів утвердилися лише на початку 1970-х років.

Сьогодні існує кілька підходів до визначення поняття "ризик-менеджмент".

Один із них базується на методах впливу на ризик. У цьому випадку ризик-менеджмент являє собою розробку та впровадження економічно доцільних для конкретного суб'єкта господарювання рекомендацій і заходів, спрямованих на зниження початкового рівня ризику до прийняттого.

Інший підхід акцентується на фінансових аспектах управління ризиками та витратах. Тут ризик-менеджмент розглядається як діяльність, спрямована на оптимізацію витрат, пов'язаних із ризиком. Фактично, це пошук компромісу

між вигодами від мінімізації ризику і витратами, необхідними для його реалізації. Водночас приймаються рішення щодо того, які дії варто здійснити, а від яких краще утриматися.

Таким чином, ризик-менеджмент можна охарактеризувати як систему методів, прийомів і практичних заходів, які дають можливість певною мірою передбачати ймовірність виникнення ризикових ситуацій, а також вживати заходів для усунення чи обмеження їх негативних наслідків.

Ризик-менеджмент є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. Він замінює традиційний пасивний та оборонний підхід, що ґрунтувався на повній передачі ризиків страховим компаніям, новим активним підходом, орієнтованим на управління ризиками. Цей сучасний підхід базується на оволодінні ризиком та впевненості у тому, що завжди існують альтернативні шляхи вирішення проблем.

Сутність ризик-менеджменту можна розглядати з двох точок зору: як політику управління ризиками та як керівництво до дій [34].

По-перше, як політика управління ризиками, це розуміється в контексті структуризації управлінських рішень під час аналізу та оцінки ризиків. По-друге, як керівництво до дій, ризик-менеджмент включає здійснення конкретних заходів, серед яких вибір оптимального способу вирішення ризикових ситуацій та визначення відповідного методу фінансування з урахуванням ціни ризику.

Ризик-менеджмент охоплює два ключові аспекти: стратегію та тактику управління.

Стратегія управління визначається як напрям і спосіб використання наявних ресурсів для досягнення поставленої мети. Грамотно продумана стратегія дозволяє зосередитись на тих варіантах рішень, які узгоджуються із загальною концепцією діяльності. Після досягнення цілей стратегія втрачає свою актуальність, і відповідно до нових завдань формулюється нова стратегія.

Тактика, у свою чергу, це сукупність конкретних методів і прийомів для досягнення визначених цілей в конкретних умовах. Мета тактики управління

полягає у виборі оптимального рішення та впровадженні найбільш придатних інструментів та методів, що відповідають актуальній господарській ситуації.

Ризик-менеджмент має кілька ключових завдань, спрямованих на ефективне управління ризиками. Серед основних його цілей варто виділити:

- зменшення невизначеності, що супроводжує процес прийняття рішень;
- зниження початкового рівня ризику до допустимого рівня;
- скорочення витрат, пов'язаних із ризиками;
- моніторинг та контроль стану різних сфер діяльності або ситуацій, що можуть виникати внаслідок небажаних змін;
- забезпечення балансу між вигодами від мінімізації ризику та витратами, необхідними для його здійснення;
- прогнозування ймовірності виникнення ризикових подій.

Отже, кінцева мета ризик-менеджменту полягає у досягненні прибутку при оптимальному співвідношенні ризику та доходів.

У сучасній практиці підприємництва в інноваційній сфері, як і в умовах інноваційного менеджменту, прийняття рішень, пов'язаних із ризиками, потребує ретельного обґрунтування. Перед розробкою управлінського рішення необхідно [69]:

- чітко визначити групу, тип та вид ризику;
- оцінити кількісно ступінь потенційної загрози, враховуючи ймовірність негативних наслідків та обсяг можливих втрат;
- дослідити фактори ризику, їх вагомість та вплив на загальний рівень потенційного збитку.

В межах ризик-менеджменту зазвичай розв'язуються три основні завдання:

- профілактика виникнення ризиків;
- мінімізація можливих збитків у разі їх реалізації;
- максимізація додаткового прибутку, отриманого завдяки ефективному управлінню ризиками.

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській

діяльності, однак їх специфіка визначається об'єктом управління. Основні функції включають прогнозування (планування), організацію, контроль, регулювання, координацію та мотивацію.

Прогнозування в межах ризик-менеджменту полягає у визначенні імовірних змін стану об'єкта або його окремих частин в майбутньому. Воно передбачає оцінку ймовірності певних подій. До методів прогнозування належать статистичні підходи, такі як екстраполяція, та експертні методи, що спираються на досвід і інтуїцію фахівців. Прогнозування може бути реалізовано через перенесення тенденцій з минулого в майбутнє з врахуванням експертної оцінки або через прямі передбачення очікуваних змін. Оскільки деякі зміни можуть виникнути раптово, здійснення управління в таких умовах вимагає від менеджера розуміння роботи ринкових механізмів, розвитку інтуїтивних навичок і здатності швидко ухвалювати адаптивні рішення.

Функція організації у ризик-менеджменті охоплює розробку і реалізацію програм дій, направлених на мінімізацію ризиків. Вона базується на встановлених правилах і процедурах, адаптованих до специфіки конкретного підприємства [9].

Регулювання в рамках ризик-менеджменту спрямоване на підтримання стійкості об'єкта управління шляхом усунення відхилень від запланованих показників. Воно включає здебільшого оперативні заходи, які забезпечують стабільність системи.

Координація забезпечує злагоджену роботу всіх структур системи управління ризиками, включаючи управлінський апарат і фахівців. Її мета — узгодження зусиль задля досягнення спільної ефективності.

Мотивація є процесом активізації зацікавленості суб'єктів у результатах їх діяльності. Вона сприяє підвищенню продуктивності роботи учасників процесу ризик-менеджменту.

Функція контролю передбачає перевірку організації роботи з мінімізації ризиків. Вона охоплює аналіз успішності заходів, спрямованих на зменшення ризиків, для оцінки їх ефективності та результативності.

Розглянемо детальніше алгоритм управління ризиками.

Процес оцінки ризику передбачає два основних види аналізу: якісний та кількісний.

Якісний аналіз охоплює визначення джерел і причин виникнення ризиків, так званих «зон ризику» — етапів або завдань, на яких можуть виникнути потенційні загрози. Він також включає ідентифікацію можливих типів ризику, а також оцінку позитивних і негативних наслідків, пов'язаних із прийняттям ризикових рішень. Цей етап аналізу є вкрай важливим, оскільки його якісне проведення впливає на ступінь підготовленості до непередбачуваних ситуацій. Результати якісного аналізу виступають базою для реалізації кількісного аналізу.

Кількісний аналіз спрямований на надання кількісних параметрів якісній оцінці ризику. Це дозволяє створити базу для зіставлення різних типів ризиків. На цьому етапі відбувається чисельне визначення окремих видів ризику, розрахунок їх сукупного рівня, оцінка ймовірності виникнення ризикових подій та наслідків, а також визначення граничного і прийнятного рівнів ризику. Однак достовірна кількісна оцінка будь-якого ризику залишається складним багатофакторним завданням, що часто потребує використання спеціалізованих розрахункових програм, баз даних і знань про можливі сценарії розвитку економічної системи. Варто пам'ятати, що кількісна оцінка завжди є прогнозою і лише фактичне настання ризикової події дозволяє визначити реальний рівень ризику.

Хоча кількісний аналіз допомагає оцінити величину ризику, він не завжди дає повну інформацію для ухвалення управлінського рішення. Більш результативним виглядає порівняння поточного рівня ризику з прийнятним рівнем, поряд із прогнозуванням змін ринкової ситуації. Це пояснюється тим, що розвиток ситуації може суттєво вплинути на сам поточний рівень ризику, ослаблюючи або посилюючи необхідність управлінського втручання.

Економічна література пропонує широкий спектр методик для оцінки ризику, таких як статистичні й експертні методи, метод дерева рішень, аналіз

чутливості, нормативний й аналітичний підходи, аналіз сценаріїв, метод аналогій, дерево відмов, теорія ігор, функції корисності, а також скорингові моделі.

На основі ідентифікації та оцінки ризиків підприємство визначає напрямки для їх мінімізації шляхом використання відповідних економічних інструментів. Серед найбільш ефективних методів зниження ризику варто виділити уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передачу ризиків. Зазначені підходи можуть застосовуватися як окремо, так і комбіновано.

Стратегія ризик-менеджменту базується на правилах вибору оптимальних рішень у ситуаціях ризику, серед яких ключовими є [16].

- 1 Максимізація виграшу.
- 2 Досягнення оптимальної ймовірності результату.
- 3 Мінімізація коливань результату.
- 4 Оптимальне співвідношення виграшу та рівня ризику.

Детальна характеристика зазначених методів управління ризиками буде представлена в наступних розділах.

Управління ризиками є ключовим елементом будь-якого проєкту, оскільки воно спрямоване на мінімізацію можливих втрат і підвищення ефективності реалізації запланованих завдань. У сучасних умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища ризики стають все складнішими, що лише підкреслює важливість цієї теми [65].

Ефективне управління ризиками в різних галузях вимагає ретельного аналізу й структурованого підходу.

Ефективне управління ризиками значною мірою залежить від розробки детального плану, який виступає інструментом для ідентифікації, оцінювання та планування можливих проблем, що можуть виникнути під час реалізації будь-якого проєкту. Такий документ виконує роль дорожньої карти, яка дає змогу попередньо передбачити потенційні перешкоди, розробити стратегії їх уникнення, скоригувати маршрут чи адаптуватися до необхідних умов.

Основною метою плану управління ризиками є не лише мінімізація негативного впливу, а й максимізація позитивних результатів.

У процесі підготовки плану слід враховувати низку важливих факторів. Важливо усвідомлювати, що ризики часто є незапланованими, а їхній характер може варіюватися залежно від рівня знань про них: відомі, невідомі або непередбачувані.

Розгорнута ідентифікація ризиків і створення плану дають змогу точніше оцінити процес реалізації проєкту, сприяють більш ефективному прийняттю рішень, чіткому визначенню очікувань, виявленню проблемних аспектів проєкту та забезпечують зосередження зусиль команди на досягненні цілей.

Ризики класифікуються на два рівні: ті, що пов'язані безпосередньо з проєктом, які можуть вплинути на його реалізацію (ризики на рівні проєкту), та більш глобальні організаційні ризики (ризики бізнес-рівня), які впливають на діяльність всього підприємства, включно з конкретним проєктом.

Для систематизації оцінки та візуалізації ризиків у проєкті чи організації часто застосовують матрицю оцінки ризиків. Її мета — допомогти ідентифікувати, оцінити й класифікувати ризики за їх ймовірністю виникнення та потенційним впливом. Це забезпечує менеджерам і керівникам організації кілька важливих переваг [64]:

- чітке й зрозуміле подання ризиків для спрощення їхнього аналізу та розуміння;
- прийняття обґрунтованих рішень шляхом визначення пріоритетності ризиків і подальшого формування відповідної стратегії управління.

Зосередження уваги на найкритичніших ризиках є важливим аспектом успішного управління.

Одним із ключових завдань менеджерів є зменшення невизначеності. Це передбачає завчасну підготовку до потенційних небезпек і здійснення заходів для скорочення рівня невизначеності. З метою виявлення ризиків можуть застосовувати різноманітні методи, такі як:

- детальне вивчення всіх документів для пошуку будь-яких ознак

невизначеностей або двозначностей, а також перегляд припущень, прийнятих під час розробки обсягу, графіку чи бюджету;

- організація сеансів мозкового штурму, спрямованих на генерування ідей або визначення можливих ризиків і перспектив;

- проведення SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін заходу, а також його можливостей і загроз;

- співбесіди з досвідченими керівниками, опитування зацікавлених сторін і залучення тематичних експертів;

- використання техніки Delphi, що передбачає отримання думок від експертів індивідуально та анонімно. Цей процес включає розробку анкети зі списком ризиків або можливостей, їх ранжування за підсумками опитування та створення рейтингу для подальшого обговорення.

Після ідентифікації ризиків чи можливостей необхідно скласти Реєстр ризиків та Звіт про ризики. Ці документи є основними інструментами управління ризиками, які покликані виявляти, аналізувати та усувати потенційні загрози ще до того, як вони почнуть негативно впливати на захід.

Реєстр ризиків акумулює результати ідентифікації загроз, виступаючи як журнал для фіксації та визначення їхньої пріоритетності. Він слугує важливим складником наступного етапу – аналізу ризиків. Незважаючи на незначні відмінності у структурі різних реєстрів, зазвичай вони містять основні елементи: ідентифікацію ризиків, оцінку ймовірності їхнього виникнення та розробку заходів щодо їх мінімізації.

Систематизований реєстр ризиків дає змогу зберігати дані про можливі загрози і стає корисним інструментом при реалізації зокрема нових проектів. Приміром, це є актуальним у випадках, коли існує висока ймовірність появи аналогічних ризиків.

Процес ідентифікації ризиків є ключовим етапом в управлінні. Він формує офіційний підсумок загальної схильності компанії до ризиків, який включає як можливості, так і загрози, та має бути достатньо стислим для ефективної передачі інформації керівництву на високому рівні [42].

Після ґрунтовного аналізу ризиків та визначення їхнього впливу як на окремі компоненти, так і на проект загалом, необхідно розробити план реагування на випадки їх реалізації. У цьому процесі беруть участь усі члени команди, що сприяє створенню ефективних стратегій реагування для мінімізації негативних наслідків і максимізації потенційних можливостей. Адже ризики можуть бути як негативними (загрози), так і позитивними (можливості), і успішне управління ними залежить від врахування обох типів.

Для реагування на ризики використовуються різноманітні стратегії. Негативні ризики можуть бути усунені шляхом ескалації (передання відповідальності за ризики спонсору через їх значущість), уникнення (вжиття заходів для усунення загрози) чи передачі (делегування ризиків стороннім організаціям, наприклад, через страхування). З позитивними ризиками працюють шляхом посилення можливостей, передачі вигід партнерським організаціям або створення сприятливих умов для їх реалізації. У деяких випадках ризики можна прийняти, якщо їхній вплив незначний або ймовірність реалізації низька.

Стратегія управління ризиками повинна бути належно задокументована, що гарантує швидку та ефективну реакцію у разі їх виникнення. Такий підхід допомагає мінімізувати втрати від загроз і водночас скористатися можливостями для підвищення результативності заходу.

Після визначення стратегій реагування на потенційні ризики, на етапі виконання заходу важливо забезпечити постійний моніторинг та оцінку. Цей процес охоплює перевірку виникнення ризиків, реалізацію запланованих заходів та аналіз їхньої ефективності.

Основними компонентами моніторингу є [39].

1 Контроль виявлених ризиків – відстеження ключових подій (таких як недотримання строків поставок або затримки з боку команди), що можуть свідчити про реалізовані ризики.

2 Впровадження відповідних заходів – забезпечення виконання запланованих дій і контроль активності осіб, відповідальних за управління

ризиками.

3 Оцінка ефективності – аналіз результативності реалізованих заходів порівняно з очікуваними результатами.

4 Ідентифікація нових ризиків – регулярний пошук нових загроз або можливостей та їх оперативний аналіз для своєчасної реакції.

Така система моніторингу дозволяє застосовувати проактивний підхід до управління ризиками, створюючи умови для успішної реалізації запланованих заходів.

1.3 Ризики малого бізнесу

Малий бізнес є однією з найпоширеніших форм підприємницької діяльності, яка сприяє ефективному вирішенню економічних та соціальних питань. У зв'язку з цим особливу важливість набуває аналіз основних причин виникнення ризиків у малому підприємстві та оцінка їх можливих наслідків.

Малий бізнес має низку економічних та соціально-економічних переваг, серед яких можна виокремити гнучкість, динамічність та здатність адаптуватися до змін у технологіях. Він оперативно створює та впроваджує нову техніку й інноваційні технології, сприяє соціальній стабільності, забезпечує робочі місця та полегшує доступ до цього сектору економіки. Крім того, малий бізнес має вагомі соціально-психологічні переваги, які базуються на специфічній мотивації до роботи, що допомагає долати елементи відчуження та стимулює як економічне, так і неекономічне заохочення [38].

Цей сектор економіки також вирізняється соціальним потенціалом, який активізує командну роботу, чого часто бракує великим корпоративним структурам. Невеликі підприємства характеризуються духом ініціативи, підприємливості й динамічності, що знаходить своє відображення у специфічних людських стосунках та унікальному соціально-психологічному

кліматі. У невеликих колективах формується відчуття господарської відповідальності, а бюрократизм зводиться до мінімуму. Завдяки невеликій чисельності працівників на таких підприємствах простіше узгоджувати інтереси керівництва й підлеглих.

Робоча атмосфера у малому бізнесі часто характеризується простотою стосунків і відсутністю відчуженості. Це дозволяє уникнути боротьби за статус і престиж, яка нерідко є проблемою великих корпорацій та забирає значний ресурс енергії у їхніх працівників. У невеликих фірмах трудові відносини сприяють створенню дружньої атмосфери спільної роботи, що полегшує врегулювання конфліктів між адміністрацією та робітниками й забезпечує продуктивну взаємодію всередині колективу.

Підприємці щодня приймають рішення та мають справу з ризиками. Нерідко власники бізнесу орієнтуються виключно на свій досвід і інтуїцію. Проте чим складнішим стає бізнес, тим важливішим є виявлення потенційних ризиків, здатних завадити його успішній реалізації. Особливо малий бізнес часто функціонує в умовах невизначеності. Ризик – це не менш важлива складова підприємницької діяльності, як реклама чи оренда. Яким би детальним не був аналіз ринкової ситуації, неможливо з абсолютною точністю передбачити події майбутнього.

Світ постійно змінюється – трансформується суспільне життя, уподобання споживачів, клієнтів і партнерів. Підприємець зобов'язаний враховувати ці динамічні процеси й адаптувати свій бізнес до сучасних умов, працюючи у відповідності до нових вимог часу. Разом із розвитком підприємства зростає не лише кількість ризиків, але й їх різноманіття. Відтак, серед головних задач кожного підприємця завжди залишається мінімізація впливу ризиків на роботу бізнесу [48].

Для ефективного управління ризиками важливо володіти повною інформацією про потенційні загрози, що оточують діяльність компанії. Не варто забувати, що рівень і характер ризиків малого бізнесу суттєво відрізняються від тих, із якими стикаються крупніші компанії.

На рисунку 1.2 відображена класифікація ризиків, з якими стикаються малі підприємства.



Рисунок 1.2 – Класифікація ризиків підприємств малого бізнесу

Керівник малого підприємства має володіти знаннями про ризики та методи їх управління. Цілковито уникнути ризиків у малому бізнесі майже неможливо, проте розуміння джерел та причин їх виникнення дозволяє

підприємцю ефективно знижувати їх рівень, а також мінімізувати вплив негативних чинників, пом'якшуючи наслідки. Зменшення ризиків сприяє більш стабільному руху грошових коштів і загальній стабільності бізнесу.

Малі підприємства функціонують у неоднозначних умовах, що визначаються внутрішніми та зовнішніми факторами, які безпосередньо впливають на їхню діяльність. Серед макроекономічних чинників, що впливають на розвиток малого бізнесу, варто виділити такі ключові аспекти: обмеженість внутрішнього попиту, криза збуту на внутрішньому ринку через недостатність вільних фінансових коштів підприємств та зменшення реальних доходів населення, слабка інвестиційна активність, відсутність перерозподілу капіталу з фінансового в реальний сектор економіки, а також обмежений доступ до кредитування [38].

У практичній діяльності важливо не лише знати перелік ризиків, а й усвідомлювати, який вплив вони можуть мати на роботу малого підприємства та наскільки серйозними можуть бути їхні наслідки. Процес ідентифікації та аналізу ризиків включає якісну й кількісну оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків. Основним завданням якісного аналізу є виявлення можливих загроз, визначення факторів, що впливають на рівень ризику, а також окреслення потенційних сфер їхнього впливу.

Нерівномірність проявів ризиків, їх складність, частота та характер є джерелом інформації про можливі події чи явища, які можуть вплинути на діяльність малого підприємства та реалізацію його стратегічних цілей. Такий вплив значною мірою залежить від розуміння поточного рівня зовнішніх ризиків.

Будь-який ризик має дві ключові характеристики: вразливість, яка вимагає запровадження превентивних заходів для нейтралізації негативного впливу, та можливість, яка у певних умовах може бути використана підприємством для отримання конкурентних переваг [51].

Стійкість підприємства до ризиків залежить від оперативності його реакції на зовнішні чинники ризику та здатності внутрішніх механізмів

забезпечити ефективне протистояння цим загрозам. Такий рівень реагування визначає ступінь готовності підприємства протидіяти зовнішнім викликам. Під час оцінювання здатності малих підприємств протистояти зовнішнім ризикам увага має зосереджуватися на аналізі двох ключових груп ризиків: ризиків макросередовища та мікросередовища.

Сучасне зовнішнє середовище постійно змінюється та ускладнюється, створюючи одночасно як нові можливості, так і загрози для розвитку суб'єктів господарювання. Зона негативного впливу ризиків розширюється, що суттєво позначається на здатності підприємства реалізовувати стратегію та досягати бізнес-цілей. Сукупність різноманітних внутрішніх і зовнішніх ризиків формує певний рівень напруженості, який безпосередньо впливає на ризикостійкість компанії.

У сучасних ринкових умовах від підприємств малого бізнесу очікується не просто ліквідація наслідків кризових ситуацій, а впровадження превентивних заходів, які зосереджуються на своєчасному виявленні і ескалації ризиків, аналізі причин їх виникнення та застосуванні ефективних механізмів управління ризиками.

Рівень ризикостійкості малого підприємства залежить від доступних ресурсів і ефективності їхнього використання, регламентів, що описують бізнес-процеси, а також ризик-орієнтованої культури, яка формує підхід до управління ризиками. Оцінювання ризикостійкості дає можливість створити реєстр ризиків, характерних для конкретної галузі діяльності, оцінити їх відповідність прийнятному рівню, сприяючи ухваленню обґрунтованих управлінських рішень і досягненню стратегічних та оперативних цілей шляхом контролю ризиків у межах допустимих норм.

1.4 Розробка сучасної моделі стратегічного управління ризикостійкістю малих підприємств

Сучасне організаційне середовище стає дедалі складнішим через прогресуючу цифровізацію, появу нових стійких бізнес-моделей та поширення пандемій, що змушує менеджмент малих підприємств переглядати підходи до управління ризиками. Виключно оперативне реагування на поточні ризикові ситуації вже не є достатнім. Важливо враховувати довгострокові перспективи розвитку підприємств у контексті впливу різноманітних ризиків. З огляду на це, стратегічне управління ризикостійкістю має базуватися на комплексному стратегічному підході.

Основною метою такого управління є здатність оперативно, цілеспрямовано та ефективно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики. Лише всебічний аналіз ризикової ситуації дозволяє обґрунтовано формулювати та впроваджувати дієві стратегії розвитку підприємства [8].

Стратегічне управління ризикостійкістю передбачає впровадження перспективних заходів на основі детального аналізу зібраної інформації та прогнозування економічних тенденцій. Водночас операційне управління ризиками акцентується на ключових показниках, включаючи процеси ідентифікації, оцінки, керування та контролю ризиків. Такий підхід надає можливість зменшити або запобігти виникненню загроз. У найкращому сценарії — їх можна усунути до того, як вони стануть проблемою.

Поєднання стратегічного та оперативного підходів створює дієву єдину систему управління, яка сприяє ухваленню ефективних підприємницьких рішень і забезпечує довгострокову стабільність завдяки оптимальному балансу між можливостями та ризиками.

Інструментарій стратегічного управління ризикостійкістю стає ключовим елементом для підприємств, дозволяючи адекватно протидіяти загрозам шляхом розробки та впровадження оптимальних стратегій і відповідних заходів

впливу.

Стратегічне управління ризикостійкістю включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності підприємств, а також на мінімізацію можливих збитків у ході їх функціонування. Ефективність такої системи залежить від дотримання ряду важливих принципів, серед яких усвідомлення ризиків, особиста відповідальність учасників процесу, чітке формулювання цілей, достовірність інформації, охоплення всіх ієрархічних рівнів управління, незалежність у роботі з окремими ризиками, мінімізація їхньої величини та впливу, а також врахування чинника часу [40].

Розвиток підприємств малого бізнесу, що стикаються з підвищеними ризиками, неможливий без створення та удосконалення системи стратегічного управління ризикостійкістю. Така система покликана своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати різні ризики, а також приймати рішення щодо їх локалізації. Окрім аналізу й оцінки ризику, механізм прийняття рішень має враховувати, які ризики підприємство може собі дозволити та чи виправдовується очікувана прибутковість даний рівень ризику. Управління допустимими ризиками стає ключовим елементом стратегії успішної діяльності підприємства.

Для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства малого бізнесу необхідна ефективна система управління ризикостійкістю. Її практичне впровадження сприятиме не тільки мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність компанії, але й забезпеченню фінансової стійкості шляхом зменшення потенційних втрат [41].

Як будь-яка соціально-економічна система, управління ризикостійкістю підприємства базується на певних підходах.

Дослідження існуючих моделей управління ризиком дозволяє згрупувати наукові підходи до формування такої системи у три основні категорії.

1 Функціональний підхід ґрунтується на розгляді управління ризикостійкістю як системи функціональних підсистем. Найчастіше до них

входять планування ризиків, ідентифікація та оцінка їх ймовірності, прогнозування рівня можливих втрат, розробка стратегій нейтралізації ризиків і забезпечення мінімізації фінансових втрат у разі настання несприятливих подій.

2 Компонентний підхід фокусується на розгляді системи як сукупності основних елементів: принципів, методів, стилів управління, технологій та структурного забезпечення. Цей підхід створює базис для організації управління ризикостійкістю в умовах діяльності сучасного підприємства.

3 Процесний підхід акцентує увагу на логічній послідовності дій щодо управління ризиками. Мова йде про їх ідентифікацію, класифікацію і визначення критеріїв оцінки, а також обґрунтування методів і стратегій їхнього контролю. Процес у даному випадку представлено як систему взаємопов'язаних дій із застосуванням сучасних технологій моделювання.

Таким чином, стратегічне управління ризикостійкістю є багатограним процесом, що потребує системного підходу для забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Процесний підхід дає змогу системно відобразити етапи розробки управлінського рішення, спрямованого на підвищення ризикостійкості, зокрема збір, обробку та узагальнення різномірної інформації про діяльність підприємства, а також аналіз впливу ризикостворюючих чинників. Цей підхід враховує інтереси учасників і зацікавлених сторін бізнес-процесу.

Візуальна модель управління ризикостійкістю у межах бізнес-процесу представлена на рисунку 1.3 [11].

Системне формулювання завдання управління ризикостійкістю малого підприємства полягає у виборі найоптимальнішої альтернативи організації бізнес-процесу, яка відповідає загальним цілям підприємства, задовольняє вимоги зацікавлених сторін і враховує ризики в реальному часі, що виникають на окремих етапах бізнес-процесу «управління ризикостійкістю». Особливості цього завдання представлені через призму циклу Шухарта-Демінга (P-D-C/S-A: Plan-Do-Check/Study-Act), що забезпечує постійне вдосконалення.



Рисунок 1.3 - Модуль управління ризиками малого підприємства в сучасних ринкових умовах

Перша група змін стосується постановки цілей, визначення альтернатив, обмежень та критеріїв вибору, а також ухвалення оптимальної альтернативи. Цілепокладання здійснюється шляхом перевірки каркасу цілей і матриці RISK-навігатора, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, як внутрішніх, так і зовнішніх, для встановлення цілей бізнес-процесів. Доступна інформація слугує основою для формування набору альтернатив і обмежень. Для підготовки управлінської аналітики збираються дані як кількісного, так і якісного характеру. В умовах високої невизначеності важливу роль відіграють формалізовані експертні знання, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси з урахуванням експертних оцінок ступеня ризику.

Друга група змін передбачає врахування змінної природи поточної діяльності. Пропонується організувати постійний експертний моніторинг

факторів ризику, автоматизувати внесення коректив у ризик-оцінки на різних етапах бізнес-процесу в режимі реального часу та забезпечити інтегровану візуалізацію інформації щодо стану бізнес-процесу. Інформація, включаючи як кількісні, так і якісні експертні дані, повинна системно збиратися, аналізуватися й узагальнюватися, з використанням інтелектуальних технологій.

У цьому контексті виділяються такі ключові аспекти:

- збір експертних оцінок у режимі реального часу;
- автоматичний перерахунок даних з візуалізацією характеристик кожного етапу;
- превентивний моніторинг впливу ризиків на хід бізнес-процесів;
- комплексна оцінка змін індикаторів ризику.

Формування цілей базується на матриці RISK-навігатора, при цьому враховуються інтереси всіх зацікавлених сторін. Для опрацювання альтернатив і обмежень проводиться підготовка управлінської аналітики на основі фіксованих якісних і кількісних даних та забезпечується оптимізація бізнес-процесу. Особливу увагу приділяють бюджетуванню.

Третя група змін спрямована на автоматизацію розрахунку відхилень між фактичними даними й очікуваними показниками рівня ризикостійкості. Передбачено організацію превентивного моніторингу ризик-факторів, аналіз тенденцій бізнес-процесів і оцінку рівня ризикостійкості на кожному етапі з подальшою інтегральною оцінкою.

Четверта група змін фокусується на інтерпретації ситуації з урахуванням фактичних даних і прогнозів. Постановка актуалізованих цілей із застосуванням матриці RISK-навігатора дозволить генерувати рекомендації для подальших дій. Зрештою, модель управління ризикостійкістю охоплює всі стандартні етапи управлінського циклу (планування, виконання, контроль і коригування) і враховує специфіку малих підприємств у умовах змінної та неповної інформації. Цей підхід дозволяє оцінювати як окремі етапи бізнес-процесів, так і їх комплексність у цілому, забезпечуючи гармонійне поєднання різнорідних показників у єдиній динамічній моделі.

Таким чином, застосування процесного підходу до управління ризикостійкістю гарантує зв'язність загальних та деталізованих показників, формуючи ефективну адаптивну систему управління, яка залишається актуальною в будь-який момент часу.

Цифровізація докорінно змінила підходи до ведення бізнесу в умовах стрімких змін, сприяючи розширенню способів комунікації з онлайн-клієнтами та постачальниками. Основними перевагами нового цифрового середовища стали оперативне отримання інформації та її масштабність. Однак, разом із прогресом виникають нові виклики, зокрема цифрові ризики, які потребують ретельної оцінки. Необхідно адаптувати програми та заходи підприємств таким чином, щоб вони підтримували інноваційну політику і мінімізували потенційні загрози.

Персонал, постачальники і стейкхолдери роздрібних компаній мають справу з конфіденційною інформацією, витік якої може призвести до масштабних фінансових втрат і інших негативних наслідків. Загроза кібербезпеці, включаючи можливість викрадення даних або секретної інформації, стає серйозною проблемою, яка потребує нагального вирішення. Віртуальний простір, хоча й посилює конкурентні можливості бізнесу, одночасно породжує нові ризики, пов'язані з використанням цифрових технологій [69].

Наприклад, завантаження файлів із мережі Інтернет працівниками може спричинити зараження систем вірусами чи шкідливим програмним забезпеченням. Крім того, сучасний цифровий світ, характерний широким проникненням соціальних медіа і смартфонів, дозволяє користувачам не лише активно спостерігати за діями компаній, але й критикувати їх у вільному доступі. Соціальні мережі стали важливим інструментом бізнесу, який використовується для аналізу ринку, моніторингу поведінки клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та адаптації до змін у середовищі.

Попри численні переваги, соцмережі несуть і великий спектр ризиків. Інформацію, опубліковану в мережі, дуже складно видалити - вона залишається

доступною через пошукові системи або може поширюватися між користувачами. Згідно з дослідженнями Deloitte, 27% співробітників недооцінюють ризики перед публікацією коментарів чи контенту. Негативні відгуки про якість продукції або обслуговування можуть завдати репутаційної шкоди і підірвати лояльність клієнтів до бренду.

Крім того, недостатній контроль за публічним контентом підприємства може спричинити інформаційні ризики, такі як втрата контролю над обміном даних із ринками збуту чи атаки на веб-додатки. Такі загрози потребують комплексного підходу до забезпечення інформаційної безпеки.

Отже, високий рівень загроз, пов'язаних із цифровими ризиками, вимагає розроблення детальних програм для управління ризиками і захисту інформаційних ресурсів підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Сучасне ризикоорієнтоване суспільство є результатом не лише усвідомлення наслідків наукових і технологічних досягнень, але й розширення дослідницьких можливостей та накопичення знань. У цифровій сфері ризики потребують як ідентифікації, так і комплексної оцінки поряд з іншими їх видами, такими як товарний, ціновий, конкурентний, організаційний, збутовий, ресурсний, інформаційний тощо. Вони повинні враховуватись у процесі розробки стратегічних програм і заходів. Науковці наголошують на тому, що в умовах сучасності компетенції персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління ризикостійкістю підприємств малого бізнесу [21].

Підприємства, здатні ідентифікувати, формувати, розвивати та захищати основні ризик-компетенції, зазвичай досягають вагомих результатів у порівнянні з конкурентами. Ефективність роботи кваліфікованих фахівців у сучасній епохі значно підвищується завдяки технологіям обробки структурованої цифрової інформації. Цифрова економіка спирається на концепцію доступності інформації та технологій у будь-який час і місці завдяки мобільності та високій технологічності. Ця основа формує нові моделі взаємодії, а аналітика ризиків стає більш інтелектуальною і точковою.

Однак не кожне підприємство роздрібно́ї торгівлі може забезпечити наявність персоналу з достатнім рівнем компетенцій для роботи у цифрових напрямках. Це породжує так званий ризик кадрового «пробілу», пов'язаний із недостатніми знаннями або їх повною відсутністю у сфері цифровізації.

Отже, процес цифрової трансформації бізнесу спричиняє виникнення нових загроз і значно розширює спектр ризиків. Ці аспекти важливо враховувати при обґрунтуванні стратегій управління ризикостійкістю малих підприємств.

Інструменти управління ризикостійкістю надають можливість здійснювати обґрунтований вибір серед низки варіантів у межах визначеного трикутника. Інакше кажучи, досягнення бажаного рівня регулювання залежить як від витрат на запобіжні заходи, так і від втрати потенційної вигоди в одній чи кількох сферах діяльності підприємств малого бізнесу [55].

У міжнародній практиці для впровадження системи управління ризиками розроблено методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM). Вона дозволяє визначати потенційно ризикові події, що можуть впливати на організацію, формувати підхід до управління діяльністю підприємств і впроваджувати контрольні заходи для недопущення перевищення допустимого рівня ризику.

Висновки до розділу 1

Ризик є невід'ємною складовою будь-якої сфери людської діяльності. Це зумовлено багатьма факторами та умовами, які впливають на досягнення бажаного результату від прийнятих рішень. Посилення ризику недоотримання прогнозованих показників стало особливо помітним із розвитком товарно-грошових відносин і конкурентної боротьби серед учасників господарського процесу. Кожен ринковий суб'єкт демонструє свою готовність ризикувати в

умовах невизначеності, адже разом із можливістю втрат існує шанс отримати додаткові доходи. Саме тому формування ринкових відносин, заснованих на економічних законах, спричинило потребу у детальному вивченні теорії ризику.

Ризик є інструментом подолання невизначеності та об'єктивною реальністю, що вимагає врахування під час ухвалення рішень економічними суб'єктами з метою мінімізації можливих втрат – фінансових, матеріальних чи трудових. Він є важливою складовою ринкових відносин і поєднує об'єктивні та суб'єктивні характеристики. Завдяки підтримці новаторської та інноваційної діяльності ризик стимулює науково-технічний і суспільний прогрес загалом.

Управління діяльністю підприємства стає дедалі складнішим через вплив низки факторів, зокрема розвиток технологій і глобалізацію. Змінне середовище, висока конкуренція та обмежені ресурси підвищують ризик недосягнення поставлених цілей. Сьогодні компанії все частіше визнають, що ризики необхідно не лише зменшувати, а й використовувати як джерело нових можливостей. Вміння ефективно реагувати на ризики може стати важливою конкурентною перевагою.

Управління ризиками є ключовим елементом стабільності і прогнозованості процесів. Точна ідентифікація та глибокий аналіз ризиків допомагають знизити рівень невизначеності та забезпечити успішне завершення проекту в межах встановлених строків і ресурсів.

Малі підприємства наразі перебувають у найбільш вразливій частині ринку, що призводить до виникнення низки проблем. Серед них — обмеженість доступних ресурсів, зростаюча потреба у фінансовій допомозі для ведення бізнесу та посилення конкурентного тиску.

Стратегічне управління ризикостійкістю підприємства малого бізнесу являє собою науково обґрунтований план дій, спрямований на прийняття ефективних управлінських рішень для забезпечення високого рівня адаптації до ризиків. Це дає змогу мінімізувати загрозу недоотримання прибутку, спричинену впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які негативно позначаються на процесах реалізації продукції, її позиціонуванні на ринку та

формуванні лояльності покупців. Завдяки цьому підприємство може досягти поставлених стратегічних цілей і створити стійкі конкурентні переваги.

Запропонований організаційно-методичний підхід до формування системи стратегічного управління ризикостійкістю дозволяє оперативно реагувати на зміни у бізнес-середовищі. Він забезпечує виявлення джерел ризику, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ризиковими факторами та їх наслідками, а також проведення аналізу й передання спеціалізованої інформації про ризики особам, які приймають стратегічні рішення.

Рішення задач стратегічного управління ризикостійкістю малих підприємств базується на надійній інфраструктурі даних, адже якість і повнота вихідної інформації є ключовими для проведення розрахунків та аналізу. У зв'язку з цим стає актуальним питання розробки інтегрованої функціональної моделі інформаційного забезпечення системи управління ризикостійкістю підприємства малого бізнесу.

2 Аналіз стану підприємств малого бізнесу та загальна характеристика малого підприємства

2.1 Вплив війни на діяльність підприємств малого бізнесу

Російсько-українська війна завдала суттєвого удару по українському бізнесу, особливо тому його сегменту, який складається з малих і середніх підприємств. Значна кількість компаній була змушена призупинити діяльність або скоротити кількість працівників, що, своєю чергою, спричинило зростання рівня безробіття та поглибило бідність серед населення. Конфлікт також істотно вплинув на інвестиційну активність сектору малого бізнесу.

Війна створила цілий ряд труднощів, серед яких спостерігається падіння попиту на товари та послуги, зростання вартості сировини й енергоносіїв, складнощі у доступі до кредитів, а також загроза для життя підприємців і їхніх співробітників та низка інших проблем.

У довоєнний період, згідно з даними Державної служби статистики України, частка малих підприємств у період з 2016 до 2021 року становила 95,0–95,5% від загальної кількості підприємств країни (таблиця 2.1).

Варто зазначити, що загальна чисельність підприємств, зокрема малих, зростала щороку, за винятком 2021 року, коли тенденція кількісного приросту змінилася, хоча відсоткове співвідношення залишилося стабільним. Зниження кількості підприємств у цей рік є цілком закономірним і обумовлене поширенням пандемії COVID-19.

У 2021 році малий бізнес в Україні зазнав значного удару через кризові явища, спричинені пандемією. Введення карантинних заходів, локдаунів і вимог соціального дистанціювання створило серйозні труднощі для виживання малих підприємств. Вплив пандемії призвів до порушення стабільності в економіці та формування нових викликів для підприємців [17].

Таблиця 2.1 - Стан малого бізнесу в довоєнні часи у 2016-2021 роках

Показники	2016	2017	2018	2020	2021
Кількість підприємств в Україні всього	306369	338256	355877	380597	373822
Кількість підприємств малого бізнесу в Україні	291154	322920	339374	362328	355708
У % до загальної кількості підприємств	95,0	95,5	95,4	95,2	95,2
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	1591,7	1658,9	1641,0	1746,6	1703,1
Кількість найманих працівників, тис. осіб	1505,9	1562,4	1553,8	1583,3	1626,9
Витрати на оплату праці, млн.грн	57591,9	83077,5	101039,3	121440,8	137136,9
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн	1177385,2	1482000,7	1766150,4	1839587,0	2064120,7

Аналізуючи відповідні дані (таблиця 2.1), можна помітити, що за п'ять передвоєнних років обсяг реалізованої продукції, товарів і послуг у малому бізнесі зріс майже вдвічі. При цьому витрати на оплату праці збільшилися приблизно в 2,4 рази, тоді як кількість працівників залишалася майже незмінною (рисунки 2.1-2.3). Це свідчить про зростання середнього рівня доходу співробітників.



Рисунок 2.1 - Обсяг реалізованої продукції, товарів і послуг у малому бізнесі за 2016-2021 роки, млн. грн



Рисунок 2.2 - Витрати на оплату праці у малому бізнесі за 2016-2021 роки, млн. грн



Рисунок 2.3 - Кількість найманих працівників у малому бізнесі за 2016-2021 роки, млн. грн

З таблиці 2.1 видно, що малий бізнес в Україні демонстрував позитивну динаміку та мав значний потенціал для подальшого розвитку. Він виступав ключовим елементом для формування ринкової економіки країни, сприяючи зростанню частки приватної власності, процесам демонополізації та приватизації національної економіки.

Географічний розподіл малих підприємств протягом 2016-2021 років демонструє їх високу концентрацію у Києві та областях: Київській, Дніпропетровській, Одеській, Львівській і Харківській. Натомість найменша кількість таких підприємств зареєстрована була у Закарпатській, Волинській, Рівненській, Сумській, Тернопільській та Чернівецькій областях (рисунок 2.4).

У 2023-2024 роках ситуація дещо змінилася – малий бізнес почав переходити і безпечніші регіони на західні регіони країни.

Взагалі, малий бізнес відіграє роль основного інструменту в реалізації стратегії економічного зростання та структурної трансформації економіки, а також може бути ефективним засобом у боротьбі з безробіттям.

До початку повномасштабного вторгнення росії перспективи розвитку малого бізнесу виглядали досить оптимістично. За даними останніх періодів, близько три чверті (4,8 млн осіб) усіх зайнятих українців працювали на малих підприємствах, тоді як лише одна чверть (1,6 млн осіб) була зайнята на великих підприємствах [17].

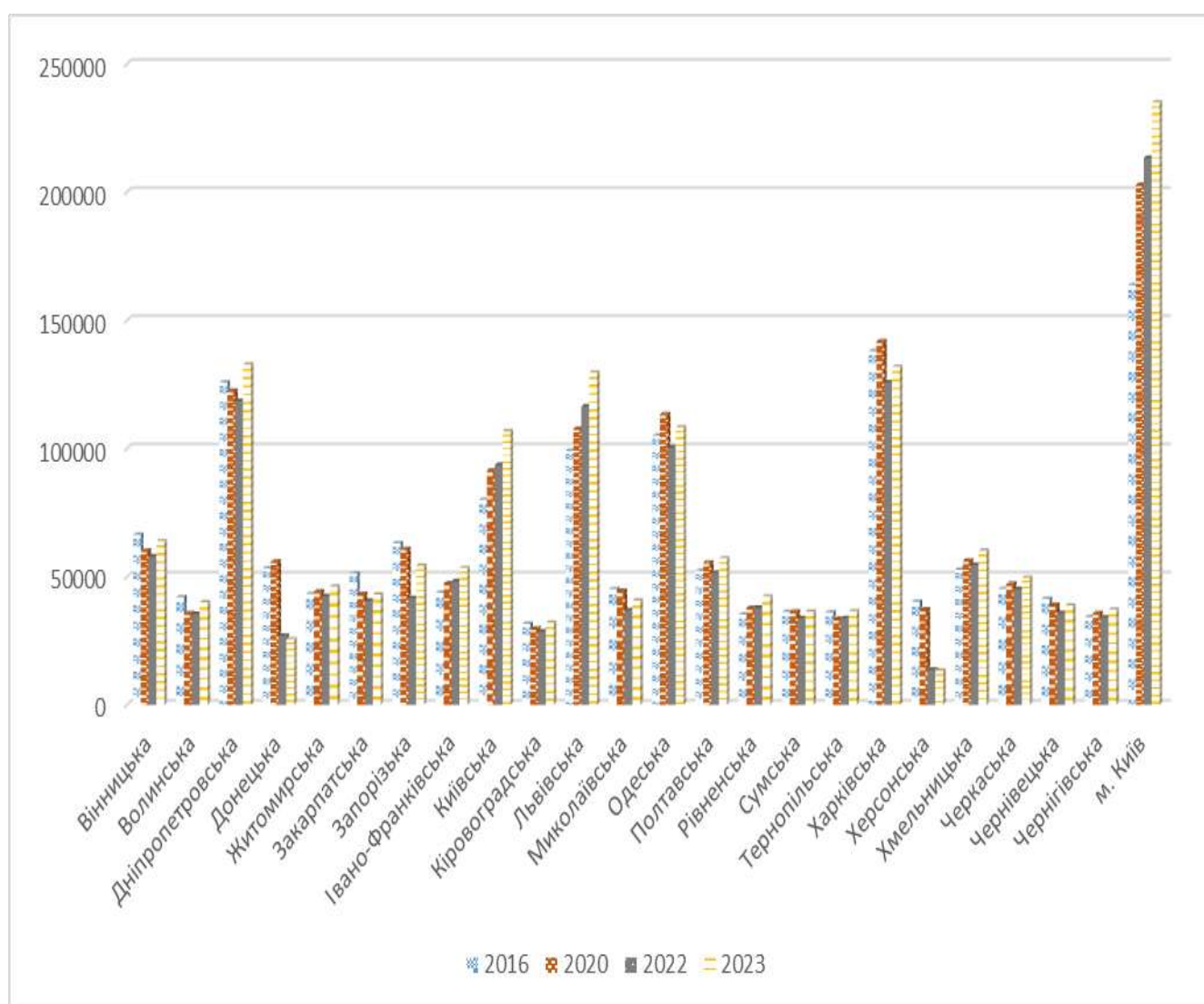


Рисунок 2.4 - Географічний розподіл малих підприємств за 2016, 2021, 2023 та 2024 роки, шт

Російсько-українська війна стала найбільшим конфліктом у Європі з часів Другої світової війни. З 2014 року росія системно руйнує післявоєнну систему безпеки в Європі через анексію Криму, підтримку так званих «ЛНР» і «ДНР» на сході України, а у 2023 році розпочала широкомасштабне вторгнення з територій спільного кордону і Білорусі. Цей конфлікт демонструє серйозні порушення росією норм міжнародного гуманітарного права. В 2023 році держава-агресор грубо порушила 10 базових принципів міжнародного права, серед яких принцип суверенної рівності держав, право народів на самовизначення, мирне вирішення міжнародних спорів, невтручання у внутрішні справи країн, територіальна цілісність та загальна повага до прав людини.

Вплив війни на розвиток малого бізнесу різниться залежно від галузі. Найскладніша ситуація спостерігається в регіонах, де тривають бойові дії, а також у прифронтових зонах. У таких місцевостях збитки малого бізнесу досягають 40–45% у сільському господарстві та видобувній промисловості, 35% у виробничій сфері й 37–40% у секторі послуг [17].

Причинами значного зниження економічної активності є падіння попиту на продукцію через скорочення населення в постраждалих регіонах, руйнування або знищення основних засобів, відтік робочої сили, нестача висококваліфікованих спеціалістів, порушення ланцюгів постачання, зростання витрат на експорт та інші несприятливі фактори.

Від початку повномасштабного вторгнення в Україні було зареєстровано понад 763 тисячі нових фізичних осіб-підприємців (ФОП), згідно з даними Єдиного державного реєстру. У той же час 685 тисяч підприємців припинили свою діяльність за цей період (рисунок 2.5).

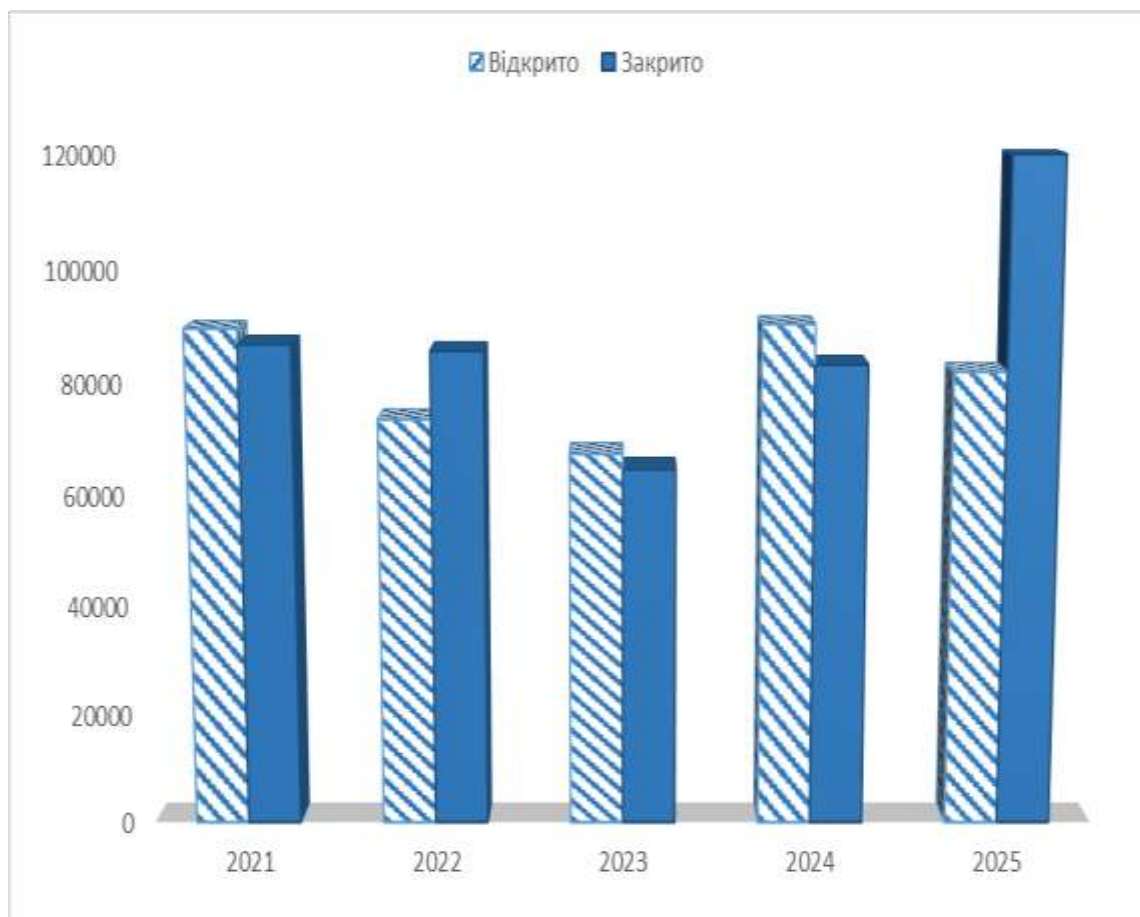


Рисунок 2.5 – Кількість ФОПів, які відкрилися на закрилися у 2022-2025 роках, шт

Згідно зі статистикою, сфера роздрібної торгівлі стала найпопулярнішою серед новостворених ФОПів після початку вторгнення — її обрали 28,1% підприємців, що складає понад 214 тисяч осіб. На другому місці — ІТ-індустрія (9,1%, або 69,5 тис.), а на третьому — оптова торгівля (7,2%, чи 54,6 тис.) (рисунок 2.6).

Варто зазначити, що до війни реєстрація нових ФОПів у сфері ІТ була удвічі активнішою. Помітним є й те, що певні галузі зазнали суттєвого приросту нових бізнесів у порівнянні з довоєнним періодом. Так, у три рази збільшилась кількість ФОПів у сфері пошти та кур'єрських послуг, у 2,6 раза — в освітній сфері, та у 2,5 раза — у фінансовій галузі.

Водночас стало помітно менше реєстрацій бізнесів у таких сферах, як ІТ та торгівля мототранспортом і автомобілями.

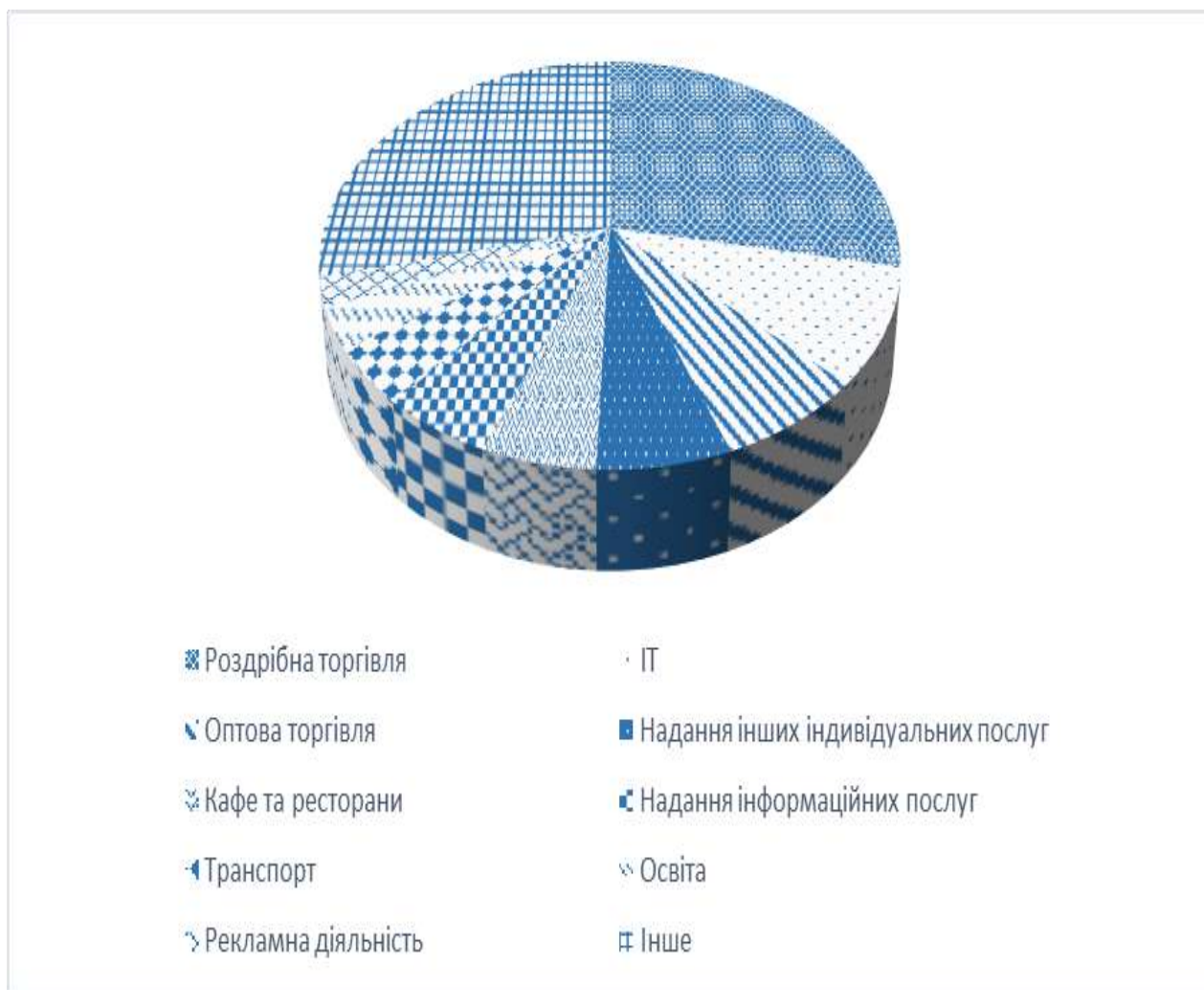


Рисунок 2.6 – Структура діяльності ФОПів у 2025 році, %

Найбільше нових ФОПів у період великої війни зареєстрували в Києві (108 536), на Дніпропетровщині (68 377) та Львівщині (60 009) [17].

Згідно зі змінами на фронті, бізнес активно переміщується до регіонів, де умови для його діяльності є більш сприятливими. У районах, близьких до бойових дій, кількість нових реєстрацій бізнесів суттєво зменшилась: Луганщина (-85%), Херсонщина (-67%) та Донеччина (-60%), якщо порівнювати січень 2025 року з січнем 2023-го. Водночас зросла кількість підприємців у таких областях, як Рівненщина (+25%), Івано-Франківщина (+10%) та Чернігівщина (+10%) (рисунок 2.7).

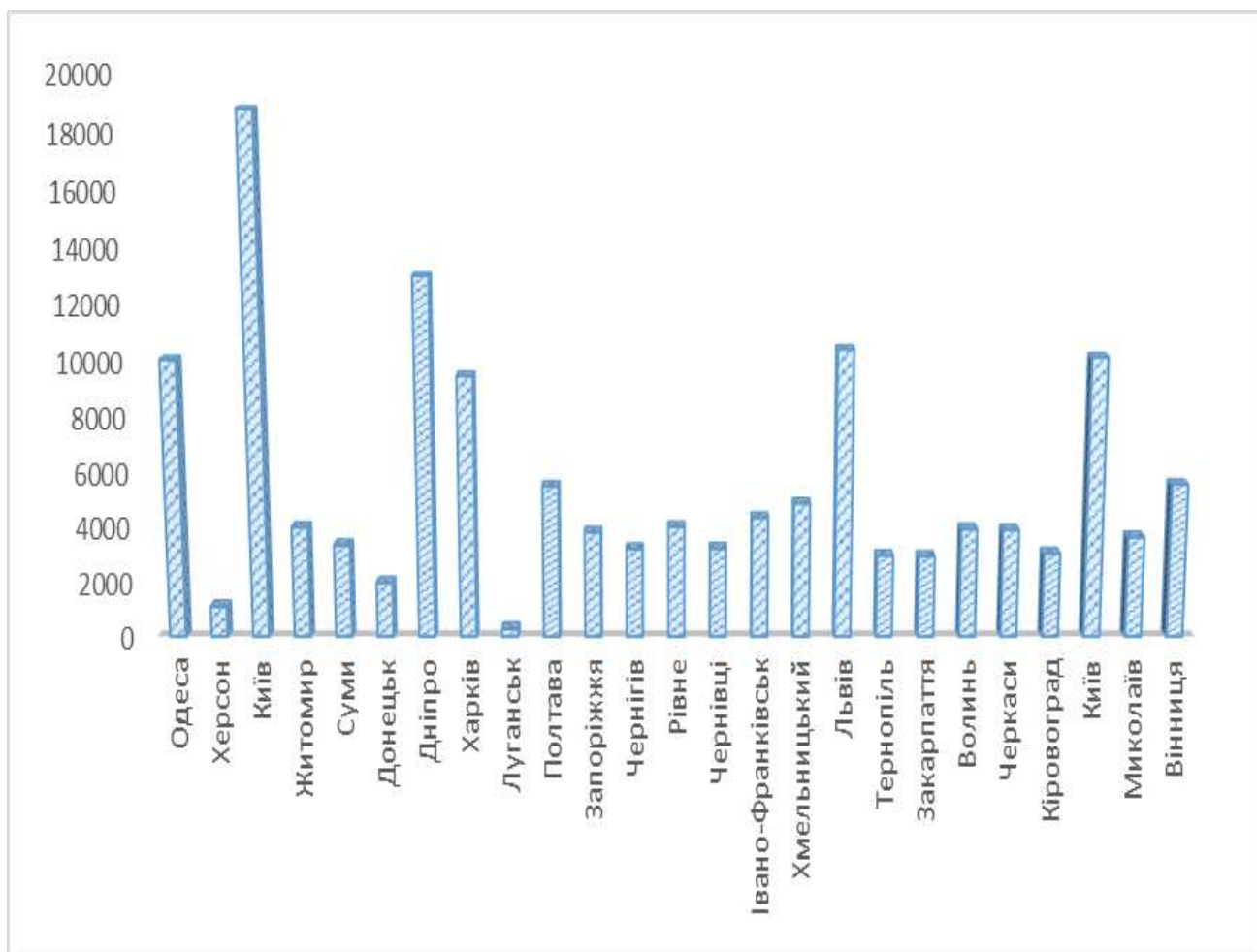


Рисунок 2.7- Кількість відкритих ФОПів за регіонами у 1 півріччі 2025 року, шт

Незважаючи на виклики війни, динаміка реєстрації ФОПів продовжувала бити рекорди: починаючи з березня 2023 року, щомісяця число нових реєстрацій перевищувало закриття підприємств.

Проте ситуація загострилася наприкінці 2024 року, ймовірно через збільшення податкового тиску. Січень 2025 року став місяцем антирекорду: після майже місячної паузи у роботі реєстрів було закрито 61 455 ФОПів, тоді як власну справу відкрили лише 21 358 підприємців.

За майже три роки повномасштабної війни ФОПи сплатили 126 млрд грн податків. Сума надходжень від єдиного податку стабільно збільшується щороку, за винятком 2023-го. У 2024 році вона зросла в 1,6 рази порівняно з 2022 роком: 55,1 млрд грн проти 34,8 млрд грн.

2.2 Опис діяльності підприємства малого бізнесу

ФОП Маковоз Юрій Олександрович зареєстровано у м. Харків

Код основного виду діяльності за КВЕД — 46.73, що охоплює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

До цього класу належить:

- оптова торгівля необробленою деревиною;
- продукція первинної обробки деревини;
- лаки й фарби;
- будівельні матеріали — пісок, гравій та інше;
- шпалери й покриття для підлоги: паркет, лінолеум, ламінат тощо;
- листове скло;
- санітарно-технічне обладнання: ванни, раковини, умивальники, унітази тощо;
- споруди зі збірних елементів.

Форма власності підприємства — приватна, а клас професійного ризику виробництва становить 13.

Від початку своєї господарської діяльності підприємство перебуває на спрощеній системі оподаткування шляхом сплати єдиного податку. У процесі роботи залучається праця найманих працівників із забезпеченням сплати єдиного соціального внеску.

Основним напрямом діяльності залишається оптова торгівля будівельними матеріалами.

2.3 Аналіз використання основних виробничих фондів

Основні виробничі фонди (основні засоби) — це елементи засобів праці, які багаторазово використовуються у виробничому процесі без втрати своєї фізичної форми. Їх вартість поступово переноситься на продукцію (або роботи), що виготовляється, відповідно до ступеня їх зносу [29].

Згідно з підпунктом 14.1.138 Податкового кодексу України (ПКУ), основні засоби включають матеріальні активи, серед яких і запаси корисних копалин наданих у користування надр. До основних засобів не належать: земельні ділянки, незавершені капітальні інвестиції, автомобільні дороги загального користування, бібліотечні та архівні фонди, матеріальні активи з вартістю до 2500 гривень, невиробничі активи, а також нематеріальні активи.

Основні засоби призначені для використання у господарській діяльності платника податків, мають вартість понад 2500 гривень, поступово знецінюються через фізичний або моральний знос і мають очікуваний строк експлуатації понад один рік з дати введення.

У основні фонди класифікуються за такими групами [30].

1 Капітальні витрати на поліпшення земель:

- штучно створені споруди або умови праці (наприклад: виробничі корпуси, гаражі, склади, лабораторії).

2 Будівлі, споруди та передавальні пристрої:

- інженерно-будівельні об'єкти, що виконують технічні функції у процесі виробництва (наприклад: бензоколонки, тунелі, мости);

- передавальні пристрої забезпечують передачу енергії, рідин або газів (трубопроводи тощо).

3 Машини та обладнання:

- силові машини (генератори, трансформатори);

- робоче обладнання для впливу на предмет праці (зокрема переміщення);

- інші типи машин.

4 Транспортні засоби:

- використовуються для перевезення вантажів і людей на території підприємства чи поза ним.

5 Інструменти, прилади і інвентар:

- інструменти та прикріплювані пристосування для обробки виробів;
- виробниче інвентарне обладнання та меблі для робочих операцій чи побутових потреб.

6 Робоча та продуктивна худоба:

- наприклад коні для перевезень або племінні тварини.

7 Багаторічні насадження.

8 Інші основні засоби.

9 Земельні ділянки.

Основні засоби підприємств поділяються на промислово-виробничі та непромислові фонди, а також включають невиробничі активи [29]:

- виробничі фонди - безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, їх вартість включається до собівартості.

- невиробничі фонди - використовуються поза виробничим процесом (житлові будинки, об'єкти соціального характеру).

Промислово-виробничі фонди за своєю роллю у виробничому циклі поділяються на активну і пасивну частини:

- активна частина - машини, обладнання та засоби, які впливають на предмет праці.

- пасивна частина - будівлі і споруди, які створюють сприятливі робочі умови.

Підвищення питомої ваги активної частини дозволяє збільшити технічний рівень підприємства і виробничу ефективність. Водночас забезпечення нормальних умов через пасивну частину знижує ризик травматизму, хвороб і кадрового дефіциту.

Підвищення питомої ваги активної частини фондів має важливе значення для підприємств, оскільки це сприяє зростанню рівня технічної оснащеності, збільшенню виробничих потужностей і підвищенню фондовіддачі. Проте не менш значущою є роль пасивної частини основних фондів, адже неналежні умови праці можуть призводити до виникнення хвороб, травматизму, високої плинності кадрів і зниження продуктивності.

Для якісного аналізу стану основних засобів необхідно враховувати їхню структуру, яка включає виробничу (видову), технологічну та вікову складові.

Виробнича структура визначається співвідношенням між групами основних фондів в рамках їхньої загальної середньорічної вартості. Вона залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня концентрації, спеціалізації, кооперації, комбінування та диверсифікації виробництва.

Технологічна структура характеризує розподіл основних фондів між структурними підрозділами підприємства у відсотках від їхньої загальної вартості. Вікова структура дає змогу оцінити розподіл ресурсів за віковими групами: до 5 років, 5–10 років, 10–15 років, 15–20 років і понад 20 років; середній вік устаткування розраховується як середньозважена величина.

Основним завданням управління основними фондами є недопущення їх надмірного старіння, що безпосередньо впливає на фізичне і моральне зношування фондів, а також на результати роботи підприємства [29].

Облік і оцінка основних фондів здійснюються в двох форматах: натуральному і вартісному. Натуральна оцінка виконується шляхом щорічної інвентаризації та використовується для визначення технічного складу обладнання і виробничих потужностей. Вартісна оцінка дозволяє визначити загальну величину основних фондів, їхню структуру

Аналіз показників стану та ефективності використання основних фондів ФОП, а також їх вартості за 2021-2024 роки представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз стану та ефективності використання основних фондів

Показник	Значення за роками									
	2020		2021		2022		2023		2024	
	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року
Первісна вартість, тис. грн	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4
Залишкова вартість, тис. грн	44,4	43,8	43,8	41,5	41,5	39,3	39,3	37,6	37,6	36,8
Знос, тис. грн	0	0,6	0,6	2,3	2,3	2,2	5,1	6,8	6,8	7,6
Коефіцієнт зносу	0	0,01	0,01	0,02	0,02	0,06	0,11	0,15	0,15	0,17
Коефіцієнт придатності	1	0,99	0,99	0,98	0,98	0,94	0,89	0,85	0,85	0,83

Для забезпечення відновлення основних засобів важливо ретельно аналізувати їх технічний стан та ефективність використання. Під час виробничого процесу основні засоби піддаються фізичному зносу й моральному старінню. Фізичний знос основних засобів оцінюється шляхом нарахування амортизації.

Коефіцієнт зносу є показником, що визначає частку вартості основних фондів, вже списану на виробничі витрати в минулому. Його обчислення проводиться як співвідношення суми зносу основних фондів до балансової вартості цих фондів.

На підприємстві за останні роки спостерігається зменшення коефіцієнта зносу, що свідчить про покращення стану основних виробничих фондів. Візуально зміни у динаміці стану та ефективності використання основних фондів представлені на рисунку 2.8.

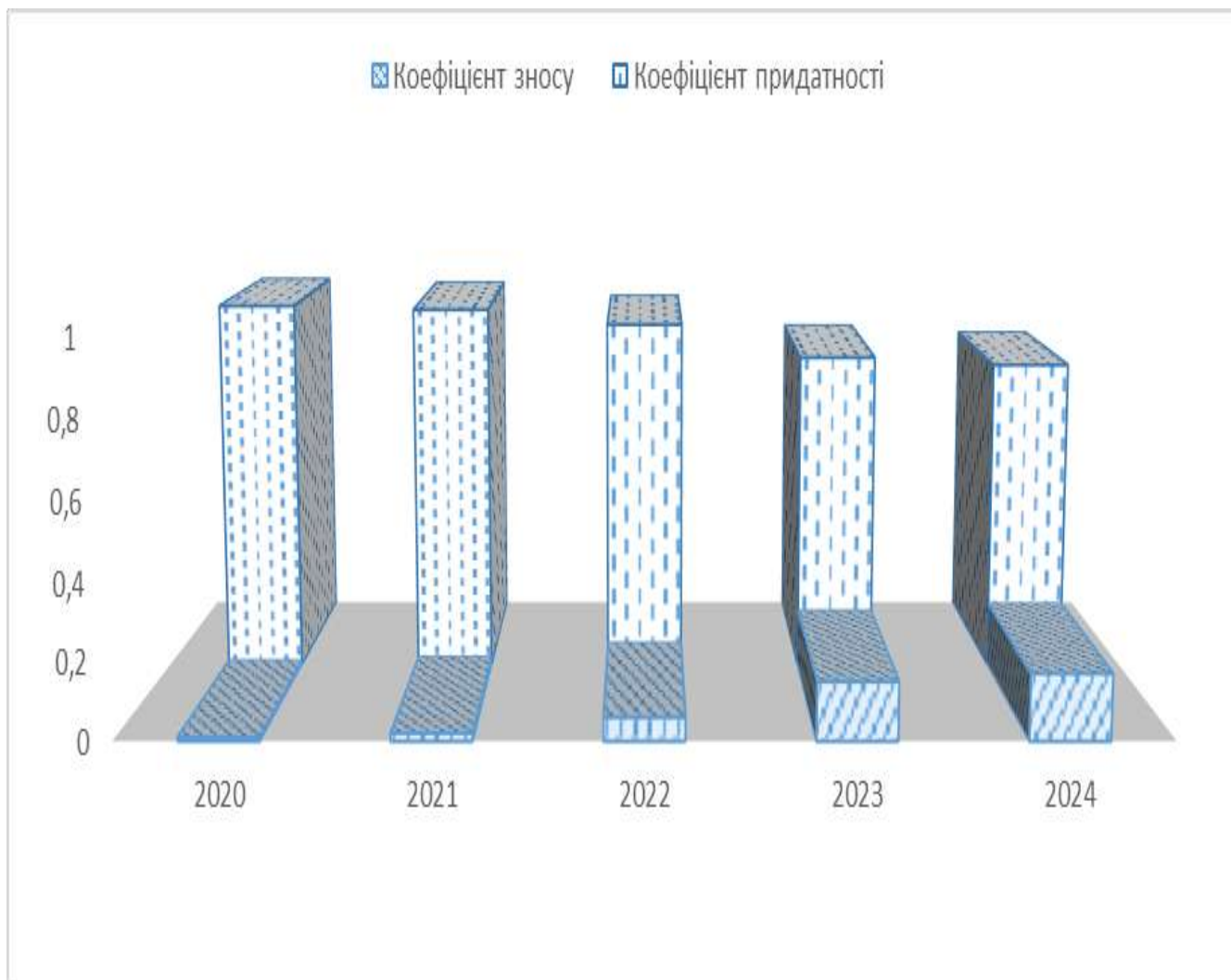


Рисунок 2.8 - Показники стану основних фондів підприємства за 2020-2024 рр.

Коефіцієнт придатності визначає, яку частину основних фондів можна ефективно використовувати в господарській діяльності.

Як видно з таблиці 2.1 та рисунка 2.8, спостерігається його знижувальна тенденція: у 2023 році коефіцієнт становив 89 %, а на початку 2024 року зменшився до 81 %. Це явище зумовлене відсутністю оновлення основних фондів.

2.4 Аналіз трудових ресурсів та оплати праці

Трудові ресурси підприємства представлені його виробничим персоналом, витрати на оплату праці якого включаються до складу витрат на виробництво продукції. Особливістю трудових ресурсів порівняно з іншими є те, що їх ефективність може зростати не лише через підвищення продуктивності, але й завдяки більш раціональному використанню інших видів ресурсів [22].

Важливо зазначити, що організація управління трудовими ресурсами на підприємстві вирішує не лише виробничі завдання, але й має значення для соціально-політичних аспектів, важливих для суспільства.

Працівників, які залучені до виробничої діяльності та її обслуговування, відносять до промислово-виробничого персоналу (ПВП). Непромисловий персонал включає працівників житлово-комунального господарства, сфери капітального будівництва, медичних, культурних та спортивних установ, що також входять до складу підприємств. Частка працівників цієї категорії становить 6–8 % від загальної чисельності персоналу.

За характером виконуваних функцій виділяють такі категорії працівників:

- робітники (80 %);
- інженерно-технічні працівники (14 %);
- службовці (4 %);
- охоронці воєнізованих структур (0,5 %);
- молодший обслуговуючий персонал (1 %);
- учнівський склад (0,5 %).

До облікового складу підприємства включають усіх працівників, які працюють на постійній, сезонній або тимчасовій основі строком від одного дня й більше, починаючи з дати їх офіційного прийняття на роботу. Облік ведеться щодо всіх працівників: як тих, хто фактично працює, так і тих, хто відсутній з

будь-яких причин. Це охоплює всіх осіб, які перебувають у трудових відносинах із підприємством незалежно від типу договору.

Середньооблікова чисельність працівників за звітний місяць визначається шляхом підсумовування даних про чисельність облікового складу за кожен день місяця — з 1-го до 30-го або 31-го числа (у лютому — до 28-го або 29-го включно, враховуючи вихідні та святкові дні), а потім ділення отриманої суми на кількість календарних днів місяця.

Чисельність працівників облікового складу у вихідний або святковий день прирівнюється до показника попереднього робочого дня. Якщо вихідних чи святкових днів два або більше поспіль, то чисельність працівників протягом цих днів береться на рівні показника останнього робочого дня перед ними.

Оплата праці — це грошова винагорода, яка представляє собою частину валового внутрішнього продукту, що виплачується працівнику відповідно до обсягу та якості його праці [22].

Ефективність трудової діяльності значною мірою залежить від організації оплати. Заробітна плата виступає ключовою соціально-економічною категорією, яка з одного боку є джерелом доходів для працівників, а з іншого — стимулює підвищення продуктивності праці. Її розмір і структура впливають не лише на добробут окремої людини, але й на загальні темпи соціально-економічного розвитку країни. Правильно організована система оплати сприяє підвищенню ефективності виробництва й продуктивності, мотивуючи працівників до якісного виконання завдань.

Залежність заробітної плати від обсягів виконаної роботи створює умови для зростання продуктивності, активізуючи як індивідуальну, так і командну роботу. Водночас оплата праці є ціною робочої сили в рамках ринкових відносин і входить до собівартості продукції як одна з витрат підприємства.

При визначенні зарплати як ціни робочої сили важливо враховувати реальні потреби працівника та його сім'ї. Незважаючи на те, що заробітна плата встановлюється на ринку праці, вона має бути пов'язана із внутрішніми

вимогами певного підприємства та відповідати ефективності використання ресурсів.

Оплата праці також повинна корелювати з економічними показниками діяльності підприємства: її збільшення обумовлюється не надлишковими витратами, а зростанням продуктивності й ефективністю управління ресурсами. Успішна організація цієї системи є основою для активізації людського чинника, забезпечуючи максимальне використання компетенцій і творчого потенціалу працівників [30].

Перехід до інтенсивних методів господарювання передбачає не лише загальне підвищення ефективності виробництва, але й вдосконалення матеріального стимулювання. Особливо важливо комбінувати фінансові стимули зі заходами для покращення умов праці та її змістовності, що сприятиме підсиленню мотивації та продуктивності в довгостроковій перспективі.

Заробітна плата, згідно із Законом України «Про оплату праці», являє собою винагороду, зазвичай виражену у грошовій формі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану роботу на підставі укладеного трудового договору. Її розмір визначається з урахуванням складності та умов праці, професійних якостей працівника, результатів його діяльності і загального стану господарської діяльності підприємства [22].

Як важливий соціально-економічний елемент ринкової економіки, заробітна плата виконує кілька функцій [30]:

- відтворювальну, забезпечуючи джерело відновлення робочої сили та мотивацію до праці;
- стимулюючу, встановлюючи залежність розміру оплати від кількості, якості та результатів роботи;
- регулюючу, сприяючи раціональному розподілу кадрів між регіонами та галузями, враховуючи ринкові умови;
- соціальну, забезпечуючи справедливість оплати за однакову працю.

З практичної точки зору заробітна плата може розглядатися як компенсація за використання праці або як її вартість. Вона включає різноманітні форми виплат: премії, гонорари, оклади тощо.

Існують два основні поняття заробітної плати: номінальна і реальна. Номінальна заробітна плата представляє собою суму коштів, отриману робітником за визначений період (день, місяць, рік тощо). Реальна ж заробітна плата відображає кількість товарів і послуг, які можна придбати за номінальну оплату праці. Вона залежить від рівня цін на товари та послуги.

Якщо ціни на товари і послуги зростають швидше ніж номінальна зарплата, то купівельна спроможність працівника зменшується. Така тенденція наразі спостерігається в Україні.

Заробітна плата має структуру, яка включає основну (постійну), додаткову (змінну) частини та заохочувальні виплати. Основна зарплата — це винагорода за виконання роботи відповідно до встановлених норм праці (часу, обслуговування тощо), яка встановлюється у вигляді тарифних ставок або посадових окладів.

Додаткова заробітна плата включає винагороди за перевиконання норм, досягнення високих трудових показників, а також компенсації за особливі умови праці. Сюди належать надбавки, доплати і премії, передбачені законодавством.

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать премії за окремими системами або за підсумками роботи за рік, матеріальні компенсації та інші виплати понад установлені норми.

Особливо важливою в системі оплати є мінімальна заробітна плата. Вона представляє законодавчо встановлений нижній рівень оплати за просту некваліфіковану працю і є обов'язковою для виконання на всій території України незалежно від форми власності підприємства. У мінімальну зарплату не включаються доплати та компенсації, а її розмір впливає на державні тарифи в розрахунку соціальних виплат: пенсій, стипендій тощо.

Відтак підприємства мають обмежену самостійність у формуванні політики оплати праці. Окрім державних регуляторів, правила і обмеження можуть бути додатково прописані в колективних договорах.

Аналіз контингенту та фонду оплати праці ФОП представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фонду оплати праці та контингенту

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чисельність персоналу, осіб.	3	3	3	3	4
Кількість відпрацьованих годин, год.	6009	6009	6009	6009	7944
ФОП, тис. грн	189,4	193,7	218,4	223,2	340,8

Як видно з таблиці 2.2 протягом 2020- 2024 рр. контингент підприємства збільшився на 1 особу, що призвело до збільшення кількості відпрацьованих годин та, відповідно, до збільшення фонду оплати праці на 34,5 % (рисунок 2.9.).

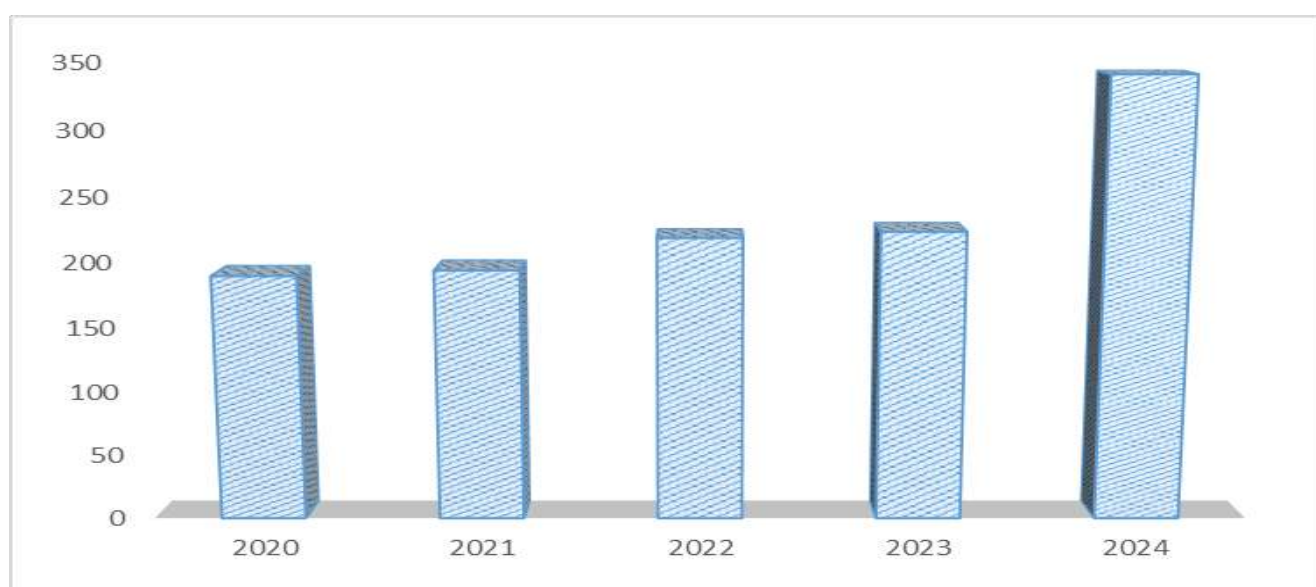


Рисунок 2.9 – Динаміка фонду оплати праці за 2020 - 2024 рр., тис. грн

2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності малого підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства охоплюють поняття доходу, прибутку та рентабельності продукції.

Доходом називають грошові надходження, отримані від основних видів діяльності, таких як реалізація продукції, проведення фінансових чи інвестиційних операцій тощо. Прибуток, своєю чергою, являє собою частину чистого доходу, яку підприємство отримує після реалізації продукту як винагороду за вкладений капітал і ризик підприємницької діяльності. Кількісно цей показник дорівнює різниці між сукупними доходами (після сплати податків і обов'язкових відрахувань) та витратами за звітний період. Рівень прибутку залежить від усіх аспектів господарської діяльності підприємства: виробничої, постачальницької, маркетингової, збутової, фінансової та інвестиційної. Він слугує інтегральним показником, що відображає загальну ефективність управління ресурсами.

При аналізі фінансових результатів використовують різноманітні види прибутку, які підлягають класифікації [23]

1 За видами господарської діяльності:

- прибуток від основної (операційної) діяльності;
- прибуток від інвестиційної діяльності;
- прибуток від фінансової діяльності.

2 За складом елементів:

- маржинальний (валовий) прибуток – різниця між виручкою (нетто) та прямими виробничими витратами на реалізовану продукцію;
- бруто-прибуток – загальний фінансовий результат, що включає прибутки й витрати від операційної, фінансової й інвестиційної діяльності, а також позареалізаційні й надзвичайні події;

- прибуток до оподаткування – залишок після виплати процентів кредиторам;

- чистий прибуток – кінцева сума, що залишається у розпорядженні підприємства після сплати всіх податків і обов'язкових платежів.

3. від характеру діяльності:

- прибуток від звичайної (традиційної) діяльності;
- прибуток від надзвичайних ситуацій.

4 За характером оподаткування:

- оподатковуваний прибуток;
- неоподатковуваний (пільговий) прибуток відповідно до чинного податкового законодавства.

5 За ступенем впливу інфляції:

- номінальний прибуток;
- реальний прибуток, скоригований на темпи інфляції.

6 За економічним змістом:

- бухгалтерський прибуток – різниця між доходами і явними витратами, зафіксованими в бухобліку;

- економічний прибуток – враховує як явні, так і неявні витрати, наприклад витрати на утримання основних засобів, що належать власнику.

7 За характером використання чистого прибутку:

- капіталізований прибуток – сума, спрямована на приріст активів;
- спожитий прибуток – частина, яку використовують для виплат дивідендів акціонерам й засновникам.

Рентабельність є показником ефективності бізнесу та визначає його дохідність і вигідність. Цей показник базується на системі відносних характеристик, які оцінюють загальну продуктивність підприємства, успішність конкретних напрямів діяльності (виробничої, комерційної чи інвестиційної), а також дохідність виробництва окремих видів продукції або послуг. Показники рентабельності дають більш повну характеристику господарських результатів у

порівнянні з прибутком, оскільки враховують співвідношення ефективності з вкладеним капіталом чи використаними ресурсами [32].

Проаналізуємо структуру та динаміку доходів підприємства (таблиця 2.3, рисунки 2.10 та 2.11).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансового стану підприємства

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, тис. грн	159,3	165,5	267,5	384,6	527,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	138,7	99,3	221,8	302,2	419,8
Інші операційні витрати, тис. грн	10,5	39,5	11,3	12,6	7,2
Фінансові результати (прибуток/збиток)	10,1	26,7	34,3	69,8	100,6

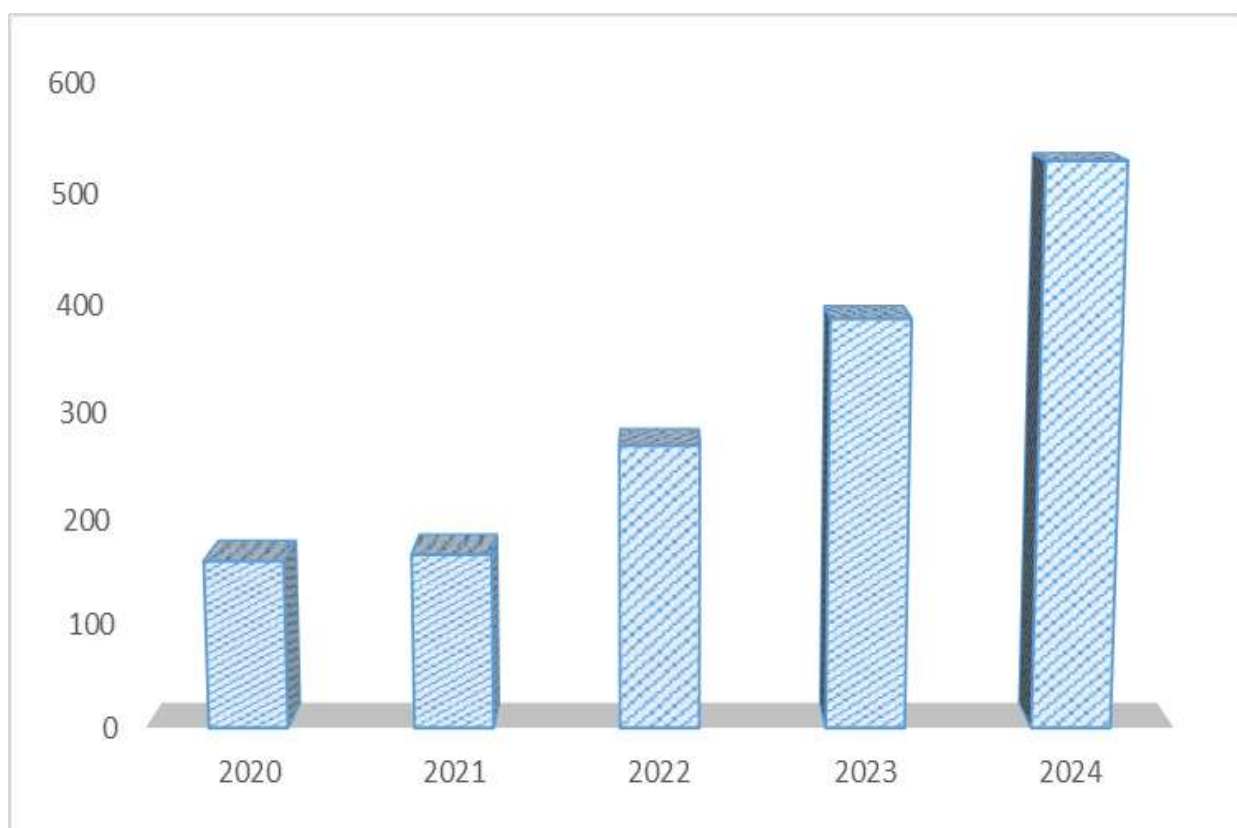


Рисунок 2.10 – Динаміка доходу підприємства за 2020 - 2024 рр., тис. грн

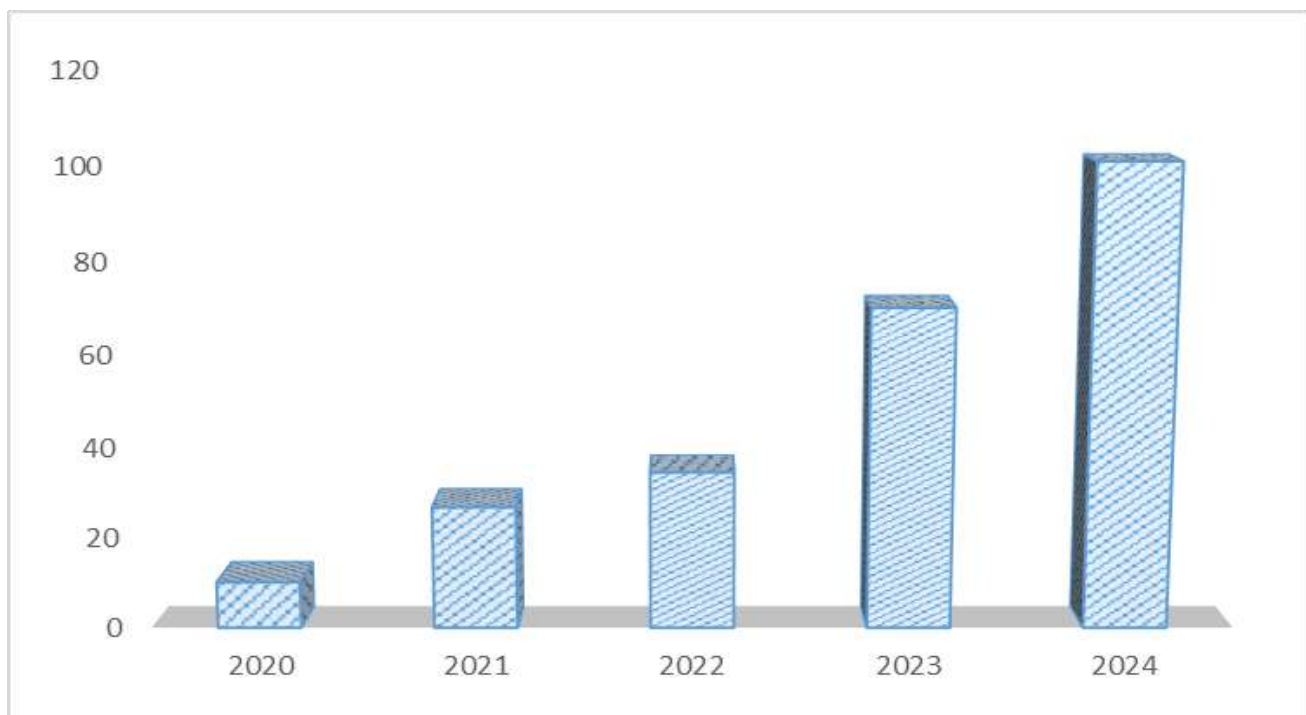


Рисунок 2.11 - Динаміка фінансових результатів підприємства за 2020- 2024
рр.,тис. грн

Згідно з даними таблиці 2.3 та рисунків 2.10 і 2.11, у період з 2020 до 2024 року підприємство зафіксувало прибуток у розмірі 69,8 тис. грн у 2023 році, а в 2024 році він зріс до 100,6 тис. грн, що становить на 30,6 % більше порівняно з попереднім роком.

Висновки до розділу 2

Російсько-українська війна завдала значної шкоди українській економіці, особливо малому та середньому бізнесу. Багато підприємств були змушені припинити свою діяльність або скоротити штат, що значно збільшило рівень безробіття та бідності. Конфлікт став серйозним випробуванням для стійкості та подальшого розвитку малих підприємств, які опинилися в непростій ситуації.

Загальна ситуація у секторі малого бізнесу залишається складною через тривалий негативний вплив війни на економіку. Не дивлячись на це, українські

підприємці знаходять можливості для продовження своєї діяльності, демонструючи нечувану наполегливість та внесок у наближення країни до перемоги.

Малі підприємства, навіть в умовах кризи, відіграють ключову роль в економіці України. Вони створюють робочі місця, сплачують податки та забезпечують населення необхідними товарами і послугами. Для повного відновлення сектору малого бізнесу та його процвітання країні потрібна мирна, стабільна ситуація, що стане основою для майбутнього економічного розвитку.

ФОП Маковоз Юрій Олександрович є підприємством малого бізнесу, яке займається оптовою торгівлею.

З початку господарської діяльності підприємство знаходився на спрощеній системі оподаткування, шляхом сплати єдиного податку. Підприємство використовує працю найманих працівників та сплачує єдиний соціальний внесок.

Аналізуючи його діяльність протягом 2020 – 2024 років, варто зазначити, що:

- первісна вартість основних фондів не змінилася і складає 44,4 тис. грн;
- коефіцієнт придатності основних фондів знижується, в 2023 році він становить 89 %, а на початку 2024 року – 81 %, що пов'язано з відсутністю оновлення основних фондів;
- контингент підприємства збільшився на 1 особу, що призвело до збільшення кількості відпрацьованих годин та, відповідно, до збільшення фонду оплати праці на 34,5 %;
- у 2023 році підприємство отримало дохід – 384,6 тис. грн;
- у 2024 році дохід склав 527,6 тис. грн, що на 30, 6% більше за попередній період;
- собівартість реалізованої продукції у 2024 році, порівняно з 2023 роком – збільшилась на 117,6 тис. грн або на 28%.

3 Формування стратегії ризик-орієнтованого управління малого підприємства

3.1 Ризики підприємств малого бізнесу в Україні

Малий бізнес в Україні зазнає численних ризиків, які негативно впливають на його розвиток. Серед основних проблем виділяються несприятливі тенденції в галузях діяльності, в яких працюють підприємства, ймовірне зниження цін на продукцію, коливання обсягів продажів, затримки у виробничих процесах, труднощі з забезпеченням сировиною, матеріалами та комплектуючими, складнощі з отриманням кредитів, а також нерегулярний рух грошових коштів і податків.

Крім того, діяльність малих підприємств значною мірою залежить від зовнішніх факторів. До них належать падіння попиту серед основної категорії споживачів, часті зміни податкового законодавства, нестабільність національної валюти, підвищення відсоткових ставок за кредитами, висока конкуренція, ризики невиконання договірних зобов'язань партнерами, збільшення орендної плати та загроза стихійних лих (зокрема пожеж), перебої електропостачання, проблеми з інтернетом і технічним обладнанням [41].

Більшість джерел ризиків у малому бізнесі важко однозначно класифікувати або віднести до стандартних категорій. Особливості економічного середовища в Україні створюють різноманітні умови для виникнення непередбачуваних ситуацій. Загалом існує велика кількість класифікацій ризиків, які актуальні для малих підприємств.

Незалежно від того, як експерти класифікують ризики, існують загальновизнані, а також нові типи бізнес-ризиків, які керівникам підприємств та фахівцям з управління ризиками варто враховувати для забезпечення

стійкості компаній.

1 Стратегічний ризик охоплює проблеми, які загрожують здатності організації досягати своїх бізнес-цілей та стратегічних пріоритетів. Цей тип ризику включає фактори, що впливають на конкурентні переваги компанії як на внутрішньому, так і зовнішньому рівнях. Управління стратегічними ризиками вимагає оцінки компетенцій і стабільності вищого керівництва та бізнес-менеджерів, здатності організації адаптуватися до змін у ринковій динаміці, а також впроваджувати інновації у продуктах та послугах. Для забезпечення стійкості компанії необхідно враховувати її здатність ефективно реагувати на виклики й адаптуватися до складних обставин. Оскільки стратегічний ризик охоплює широкий спектр питань, багато експертів схильні вважати, що більшість типів ризиків можуть бути частиною цієї категорії.

2 Операційний ризик охоплює чинники, які впливають на ефективність і результативність функціонування організації. Він включає процеси, процедури, політики, персонал і системи, що використовуються в компанії для подолання можливих негативних подій. Управління операційним ризиком спрямоване на підвищення стійкості організації шляхом оптимізації процесів, навчання співробітників і впровадження систем контролю для запобігання втратам. До цього виду ризику також відносяться аспекти, пов'язані з ланцюгами постачання, взаємодією зі сторонніми постачальниками, умовами навколишнього середовища та внутрішньою інфраструктурою. Хоча деякі експерти розглядають ці аспекти як окремі категорії ризику, їх все ж можна вважати складовими частинами операційного ризику.

3 Ризики процесів. Аналіз ризиків процесів охоплює оцінку ефективності та стабільності ключових бізнес-процесів, які забезпечують діяльність компанії. Вони можуть включати основні внутрішні операції, цифрові робочі механізми або функції ланцюга поставок.

У разі неефективності чи нестабільності бізнес-процесів можливе виникнення ризиків для організації. В таких випадках компанія повинна

оцінити потенційні наслідки недоліків у процесах, розробити й реалізувати заходи для зменшення впливу пов'язаних загроз.

Хоча ризик процесів часто розглядається як складова операційного ризику, його можна віднести до окремої категорії. Це пояснюється акцентом на специфічних бізнес-процесах та їх можливому впливі на загальний стан компанії [36].

4 Фінансові ризики. Фінансові ризики є ключовим аспектом для будь-якої компанії. Вони виникають унаслідок впливу різних економічних і бізнес-факторів на грошові потоки, прибутковість, баланс і платоспроможність організації.

Цей тип ризику стосується управління активами та здатності керівництва вести фінансово ефективну діяльність. Фінансові ризики можуть принести як позитивні, так і негативні наслідки. Покращення фінансового стану можливе завдяки успішному інвестуванню, зростанню прибутковості і стабільності показників. Навпаки, невдалі фінансові рішення можуть спричинити втрати, банкрутство чи неспроможність виконання зобов'язань.

Раціональне управління фінансовими ризиками передбачає контроль ліквідності, кредитних і валютних загроз та інших аспектів фінансової діяльності. Це також включає своєчасну реалізацію заходів для запобігання негативним сценаріям.

5 Ризик відповідності. Забезпечення відповідності нормативним вимогам є важливим обов'язком будь-якої компанії. Впровадження ефективної системи політик і процедур управління дозволяє дотримуватися внутрішніх стандартів та покладати відповідальність за виконання вимог на бізнес-менеджерів.

Рівень відповідності прямо впливає на загальну успішність компанії, особливо в регульованих секторах, таких як фінансові послуги. Недотримання нормативних стандартів може призвести до серйозних наслідків для організації.

6 Юридичні ризики. У юридичній сфері будь-яка компанія стикається з різноманітними ризиками, які потребують контролю й управління. Це охоплює

виконання контрактних зобов'язань, відповідність законодавчим вимогам та вирішення питань, пов'язаних із безпекою продуктів або їх недоліками.

Юридичні ризики включають також можливу відповідальність за дії співробітників чи керівників, що порушують закони. Для ефективного управління такими ризиками необхідно ретельно оцінювати й усвідомлювати наслідки невиконання правових зобов'язань.

Ступінь схильності компанії до юридичних ризиків залежить від характеру продукції чи послуг, які вона пропонує, а також специфіки її діяльності.

7 Макроекономічний ризик є важливою категорією, яку окремі експерти виділяють серед загального спектру бізнес-ризиків. У сучасному світі керівники підприємств зобов'язані ретельно аналізувати макроекономічні чинники, зважаючи на їхній потенційно значний вплив на всі аспекти бізнесу. Компанії, які ефективно управляють такими ризиками, здатні швидко адаптуватися до складних економічних змін. Макроекономічний ризик охоплює такі елементи, як темп економічного розвитку країни, зміни валютних курсів, міжнародна торговельна політика та фінансові кризи. Ефективний підхід до управління цим ризиком включає регулярний моніторинг економічних тенденцій, детальний аналіз ринкової ситуації та стратегічне коригування бізнес-планів для забезпечення сталого функціонування компанії.

8 Ризик, пов'язаний із людськими ресурсами, також впливає на успішність будь-якого бізнесу. Результати підприємницької діяльності значною мірою залежать від ефективності роботи команди. Малі підприємства нерідко стикаються з труднощами залучення та утримання кваліфікованих працівників, що створює ризик неспроможності відповідати актуальним і перспективним потребам бізнесу. У разі зміни умов на ринку можуть виникати ситуації надлишкового персоналу, що також породжує відповідні загрози. Окрему увагу слід приділити поведінковим ризикам працівників, включаючи особисті проблеми, медичні труднощі чи конфлікти у колективі, які здатні знизити

продуктивність. Управління ризиками людських ресурсів передбачає створення гнучких механізмів організації праці, резервування кадрових ресурсів, підтримання позитивного робочого середовища та допомогу співробітникам у вирішенні особистих питань.

9 Технологічний ризик є універсальною категорією, що охоплює аспекти використання технологій у бізнесі. Важливо проводити всебічну оцінку ІТ-інфраструктури для визначення її впливу на рівень ризику. Застарілі системи або невиправдано великі витрати на їх підтримку можуть створювати значні виклики для компанії. Запровадження нових технологій також пов'язане з ризиками, оскільки процес адаптації може спричиняти значні фінансові витрати та перерви в роботі. Ефективне управління технологічними ризиками включає стратегічне планування, аналіз витрат і вигод при впровадженні новинок, а також постійне вдосконалення та підтримку існуючих технологій.

10 Ризик кібербезпеки або кіберризик є однією з найбільших загроз для сучасного бізнесу через потенційні фінансові втрати та порушення роботи компанії внаслідок кібератак чи витоків даних. Цей ризик тісно пов'язаний із технологічними аспектами діяльності, проте окреме виділення кібербезпеки демонструє її критичне значення для стабільності бізнесу. Управління цим типом ризику включає застосування засобів захисту даних та систем, постійне спостереження за ймовірними загрозами, регулярне виконання аудитів безпеки і своєчасне оновлення інструментів захисту для запобігання потенційним інцидентам.

11 Ризик даних. І хоча багато експертів з управління ризиками зараховують питання безпеки даних до сфери кібербезпеки, деякі все ж виокремлюють ризик даних в окрему категорію. Це пояснюється наростаючим значенням даних для бізнес-процесів, що підкреслює потребу в їхній окремій оцінці. Ризик даних охоплює аспекти управління, збереження, обробки, передачі й захисту даних у безпечному та належному стані.

12. Ризик ІІІ. Сучасні консультанти все частіше виділяють ризики

штучного інтелекту (ШІ) як самостійну категорію, окремо від традиційного технологічного ризику. Це зумовлено зростаючим впровадженням ШІ в бізнесі та необхідністю ретельного моніторингу пов'язаних із ним викликів. До ризиків використання ШІ належать проблеми недостатньої якості вхідних даних, недоліки в структурах управління ШІ або ризику упередженості й дрейфу моделей, які можуть погіршувати їхню ефективність. Водночас навіть уникнення чи обмеження використання ШІ може створювати ризики для компаній через потенційне відставання від конкурентів.

13 Репутаційний ризик. Спосіб управління ризиками здатен суттєво вплинути на репутацію компанії та її ринкові позиції. Частина експертів вважає репутаційний ризик наслідком помилок в управлінні іншими видами ризиків, а не самостійною категорією. Таким чином, якісне управління ризиками є важливим елементом стратегії підприємства, спрямованої на підтримку репутації та зміцнення конкурентоспроможності.

З огляду на все це, українські малі підприємства стикаються з цілою низкою ризиків, які можуть серйозно вплинути на їхню діяльність і фінансовий стан. Серед них — стратегічні, операційні, фінансові, юридичні тощо. Успіх компанії залежить від здатності ефективно керувати цими ризиками, що потребує врахування багатьох чинників: від професійної компетентності керівництва до адаптивності й грамотного управління ресурсами. Підприємства, які приділяють увагу ідентифікації, оцінці та контролю ризиків, не лише знижують потенційні загрози, але й отримують можливості скористатися перевагами змін на ринку. В результаті розуміння та управління ризиками стає невід'ємною частиною стратегії і відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та конкурентних позицій бізнесу [13].

Нажаль, на даний час одним з найбільших викликів, з яким стикнулися вітчизняні підприємства малого бізнесу, стала військова агресія.

Війна неминуче призводить до руйнувань і хаосу, залишаючи малі підприємства на передовій, де вони стикаються з серйозними труднощами і

невизначеністю. Їхня роль у суспільстві є фундаментально важливою, адже ці підприємства нерідко стають основою економіки, здатною підтримувати громади й сприяти відновленню у складний час. Однак вплив війни на них може бути глибоким і довготривалим, включаючи фізичне знищення інфраструктури, розриви в ланцюгах постачання, економічну нестабільність і втрату робочої сили.

Фізичне руйнування підприємств часто змушує їх припиняти діяльність, що ускладнює процес відновлення через високі витрати і тривалий час, необхідний для повернення до нормальної роботи. Ба більше, навіть ті, хто не зазнав прямих фізичних втрат, стикаються з проблемами через зміни у бізнес-середовищі. Масові переселення населення, викликані війною, залишають підприємства без клієнтів та кваліфікованих працівників. Повернення до звичного функціонування може тривати роками, особливо якщо мешканці втратили свої домівки і не можуть повернутися.

Додатковою складністю є порушення ланцюгів постачання. Підприємства, залежні від конкретних ресурсів чи сировини, часто втрачають доступ до своїх постачальників через воєнні дії. Відновлення цих зв'язків може виявитися дорогою і складною задачею, особливо коли альтернативні джерела постачань виявляються недоступними. Економічна нестабільність погіршує ситуацію: інфляція, коливання валюти та обмежений доступ до кредитування ускладнюють фінансове планування і управління. Банківські установи в умовах кризи стають більш обережними, що обмежує можливості підприємств для зростання і розвитку.

Окрім цього, у періоди війни зростає ризик для законних бізнесів через активізацію тіньової економіки. Контрабанда, незаконна торгівля та корупція створюють несприятливе середовище для малого бізнесу, підриваючи їхню конкурентоспроможність та утруднюючи повоєнне економічне відновлення. З огляду на це, адаптація малих підприємств до нових реалій та їхнє відновлення мають стати ключовим пріоритетом для підтримання стійкості економіки та

громад. Для подолання викликів, які виникають внаслідок війни, малому бізнесу варто застосовувати кілька ключових стратегій:

- адаптація та гнучкість. Малі підприємства повинні навчитися швидко реагувати на зміну обставин. Це може передбачати диверсифікацію товарів чи послуг, вихід на нові ринки або створення інноваційних продуктів, які відповідають потребам клієнтів в умовах воєнного часу;

- співробітництво та партнерство. Взаємодія з іншими компаніями задля об'єднання ресурсів і обміну знаннями допоможе скоротити витрати та знизити ризики. Формування партнерств відкриває нові перспективи для бізнесу та сприяє його стійкості у складний період;

- ефективне управління фінансами. У нестабільних економічних умовах ретельний контроль витрат, перемовини з постачальниками та оптимізація процесів стають критично важливими. Додатково, підтримання хороших відносин з банками та фінансовими установами забезпечить доступ до необхідного фінансування;

- планування у надзвичайних ситуаціях. Створення детального плану дій на випадок криз дозволяє підготуватися до подій, які можуть поставити бізнес під загрозу. Цей документ має охоплювати заходи щодо забезпечення безпеки персоналу, можливостей безперервної діяльності і пошуку альтернативних рішень для постачання;

- дотримання етичних принципів. В умовах економічних труднощів важливо зберігати високі стандарти прозорості та уникати незаконної діяльності. Це зміцнює репутацію бізнесу і підвищує довіру клієнтів і партнерів.

Зрозуміло, що вплив війни на малий бізнес може бути значним і навіть руйнівним, однак застосування вищезгаданих стратегій допоможе пом'якшити негативні наслідки. Підприємства, здатні адаптуватися до змін і знаходити нові можливості, матимуть перевагу не лише у виживанні, але й у підтримці економічного відновлення та створенні стійкого бізнес-середовища [65].

Крім того, можна виділити кілька практичних рекомендацій для малого бізнесу, які спрямовані на мінімізацію ризиків:

1 Оцінка ризиків та проактивне планування:

- аналіз можливих загроз, таких як перебої у постачанні, коливання ринку або фізичне пошкодження активів;
- розробка ефективного плану управління ризиками та регулярна його корекція відповідно до зміни ситуації;
- створення кризового плану для забезпечення безперервності роботи та захисту персоналу.

2 Гнучкість та адаптивність:

- формування бізнес-моделі, здатної швидко пристосовуватися до зовнішніх змін;
- розширення асортименту продукції чи послуг, а також пошук нових ринків задля мінімізації залежності від одного напрямку діяльності;
- перегляд пропозиції відповідно до змін споживчого попиту в умовах війни.

3 Запровадження цифрових технологій:

- інвестування у сучасні цифрові рішення для підтримки безперервності основних бізнес-процесів;
- використання онлайн-платформ для збереження комунікації з клієнтами та партнерами, а також продовження продажів і маркетингових активностей;
- автоматизація ключових операцій для зниження ризиків через нестачу персоналу або перебоїв у постачанні.

Такий комплексний підхід дозволить малим підприємствам не лише вижити в складних умовах війни, але й закласти основу для стабільного розвитку в майбутньому.

Співпраця й об'єднання зусиль між малими підприємствами різних галузей та сфер діяльності можуть слугувати потужним інструментом для зміцнення стійкості та конкурентоспроможності. Першочерговими заходами є

налагодження партнерств, спільне використання ресурсів, обмін ідеями та найкращими практиками. Такі ініціативи можуть сприяти оптимізації витрат і підвищенню ефективності через спільні закупівлі, логістичні рішення чи навіть координацію використання робочих місць.

Ще однією важливою стратегією є створення сприятливих умов для персоналу. Забезпечення його безпеки, ресурсів для управління стресом, адаптації до нових викликів, а також розвиток навичок через навчання й тренінги мають пріоритетне значення. Одночасно варто підтримувати корпоративну культуру взаємної довіри та відкритого спілкування, що стимулюватиме мотивацію і залученість працівників.

Малим підприємствам слід також приділяти увагу пошуку можливостей фінансової підтримки від уряду та місцевих організацій, зокрема грантів, кредитів чи інших інструментів допомоги. Необхідно регулярно переглядати й адаптувати бізнес-стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі, використовуючи переваги гнучкості для подолання кризових ситуацій.

Аби мінімізувати вплив військових дій на діяльність, підприємства мають концентруватися на оцінці ризиків і створенні планів їх пом'якшення. Варто впроваджувати адаптивні бізнес-моделі та диверсифікувати напрями діяльності для зменшення залежності від одного сектора. Інвестиції в цифрові технології й автоматизацію процесів зможуть забезпечити стабільність операцій, ефективне збереження зв'язків із партнерами, а також розширення ринкових можливостей.

Військові конфлікти мають руйнівний вплив на малий бізнес, породжуючи довгострокові проблеми, такі як фізичне знищення ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, економічна нестабільність і дефіцит робочої сили. Успішне подолання цих викликів залежить від гнучкості, адаптації та стратегічного планування. Підприємства, які швидко адаптуються до нових реалій і здатні знайти альтернативні можливості розвитку, мають кращі перспективи виживання.

Оцінка ризиків, конструювання стійких бізнес-моделей та інвестиції в

сучасні технології є ключовими аспектами для забезпечення діяльності малого бізнесу в умовах кризи. Співпраця між малими підприємствами сприяє обміну ресурсами та досвідом, особливо актуальним при подоланні наслідків кризи. Крім того, важливим залишається увага до благополуччя персоналу — його безпеки, мотивації та розвитку професійних компетенцій.

З огляду на непередбачуваність економічного та політичного середовища, яке формують глобалізація, пандемія COVID-19 і останні військові конфлікти, управління ризиками стає критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та стійкості українських підприємств.

Управління бізнес-ризиками в діяльності малих підприємств сприяє їхній оперативній адаптації та ефективному виявленню потенційних загроз, здатних вплинути на функціонування організацій. Цей процес не лише допомагає мінімізувати можливі втрати, але й створює передумови для розвитку та зростання, посилюючи стійкість і впевненість підприємств у умовах нестабільності.

Сьогодні управління ризиками є ключовим елементом успішного функціонування малого бізнесу в Україні. Воно забезпечує можливість швидкого реагування на зміни, сприяє збереженню конкурентоспроможності та підтримує стабільність організацій [12].

Для ефективного подолання сучасних викликів малі підприємства повинні активно інвестувати в інновації, впроваджувати цифрові технології та дбати про розвиток персоналу. У нинішніх умовах, обумовлених військовими подіями, гнучкий підхід, співпраця і акцент на людському капіталі є вирішальними факторами для зменшення негативного впливу та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Тільки завдяки такій стратегії малі підприємства можуть гарантувати своє довгострокове процвітання.

3.2 Стратегії управління ризиками в підприємницьких структурах

Стійке функціонування будь-якої бізнес-структури залежить від наявності ефективної стратегії управління, яка враховує особливості самої організації. Стратегічне управління здійснюється шляхом створення та впровадження стратегії, що слугує планом дій, орієнтованим як на змінність зовнішнього середовища, так і на внутрішні умови підприємства для досягнення визначених цілей та рівня розвитку.

Стратегія характеризується як модель розвитку підприємства, що об'єднує набір цілей та інструментів їх досягнення. Вона піддається постійним корекціям у відповідь на динамічні зміни в зовнішньому середовищі, дозволяючи адаптуватися до нових викликів у процесі досягнення заданих орієнтирів. Починаючи з 90-х років XX століття, стратегія поступово стала ключовим елементом управління підприємствами у країнах із ринковою економікою [62].

Стратегія бізнес-структури являє собою сукупність стратегічних рішень, які базуються на творчому підході до пошуку шляхів і методів вирішення виробничо-господарських завдань. Ці рішення мають значні довгострокові наслідки та орієнтовані на майбутнє в умовах невизначеності.

Основні принципи розробки та впровадження стратегії управління ризиками у підприємницькій діяльності включають системність, послідовність і гнучкість. Вони орієнтовані на всебічний аналіз усіх аспектів бізнесу, дотримання передбаченого плану дій та гнучке пристосування до змін зовнішнього середовища. Вони дозволяють бізнес-структурам ефективно підготуватись до впливу потенційних ризиків, оперативно реагувати на нові виклики та застосовувати зважений підхід до їх подолання.

Стратегічні підходи до управління ризиками в бізнес-середовищі умовно поділяються на чотири типи, визначені відповідно до ставлення підприємства

до різних видів ризику. Ці підходи включають: консервативний, прагматичний, максимізаторський та менеджерський. Вони вирізняються рівнем прийнятності ризику, методами його управління і стратегічною моделлю реакції. Такий підхід дозволяє вибудовувати систему від мінімізації ризиків до активного використання їх можливостей для зростання прибутковості підприємницької діяльності.

Стратегія управління ризиками акцентує увагу як на внутрішніх, так і на зовнішніх чинниках впливу, що формують діяльність компанії. Визначення контексту ризику розглядає необхідність аналізу цих аспектів для їх обліку в процесі управління, а також класифікує сфери впливу ризиків і критерії для їх оцінки. Усе це спрямоване на створення ефективної стратегії ризик-менеджменту, що враховує як потенційні загрози, так і можливості для розвитку бізнесу.

На рисунку 3.1 представлено порівняльну характеристику стратегій управління ризиками бізнес-структур [63].

Формування стратегії управління ризиками є ключовим етапом, спрямованим на забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Ця стратегія включає визначення основних орієнтирів і завдань, які стоять перед підприємством на шляху реалізації його цілей. Центральну роль у процесі розробки такої стратегії відіграє ризик-апетит, визначений власниками компанії, що встановлює прийнятний рівень ризиків для подальших дій.

Стратегія управління ризиками повинна бути повністю інтегрована в загальні бізнес-процеси підприємства. Це досягається через впровадження системи інтегрованого управління ризиками, яка включає внутрішню нормативну базу для регулювання процедур та процесів управління ризиками, а також функціональну інфраструктуру, де залучені професійні ризик-менеджери. Важливим фактором є чітке визначення прав, повноважень і обов'язків цих фахівців, а їх діяльність має бути організована у межах несуперечливої структури, яка запобігає конфліктам інтересів [16].

Консерватор. Використання індикаторів і сигналів для формування стратегії, з акцентом на безпеку та збалансоване співвідношення прибутку і ризиків. Цілями є контроль збитків, обмеження ризиків і інтегральний підхід до оцінки толерантності до ризику. Підхід передбачає аналіз основних тенденцій розвитку, взаємодію індикаторів і цільових показників для створення безпечної стратегії.

Максимізатор. Активне використання можливостей, особливо в періоди ринкових підйомів, з орієнтацією на управління витратами та ключові параметри успіху. Основні завдання пов'язані з торгівлею ризиками, розрахунком оптимальної плати за прийняті ризики та оцінкою маржі ризику. Діяльність спрямована на отримання максимальної вигоди від ринкових трендів під час їхнього зростання.

Менеджер. Стратегія поєднує використання ризиків із суворим контролем недопустимих рівнів ризику. Основою є формалізовані політики та стандарти управління ризиками. Менеджер прагне вибору стратегічних рішень для підвищення вартості бізнесу і управління ризиками відповідно до ризик-апетиту. Стратегічний інструментарій включає дотримання економічного капіталу та створення доданої вартості.

Прагматик. Ситуативна і гнучка стратегія, орієнтована на вигідне рішення, яке не обов'язково є ідеальним. Водночас не пропускаються сприятливі можливості. Використовується диверсифікація ризиків із акцентом на кількісне оцінювання вигод від їхнього набору. Ця стратегія базується на активному підході до використання можливостей залежно від конкретної ситуації

Рисунок 3.1 - Порівняльна характеристика стратегій управління ризиками
бізнес-структур

Для ефективного виконання стратегії управління ризиками ключовим елементом є автоматизація процесів збору та аналізу даних. Така автоматизація дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, знижуючи потенційні ризики і створюючи умови для максимального використання можливостей з досягнення стратегічних цілей [69].

3.3 Стратегія ризик-орієнтованого управління малого підприємства

Малий і середній бізнес часто стикається з низкою труднощів при здійсненні виробничої діяльності. Серед основних проблем можна виділити обмежений доступ до фінансових ресурсів, відсутність достатнього досвіду в інтеграції нових технологій, а також організаційні й управлінські виклики. Однак, саме завдяки своїй гнучкості й здатності швидко приймати рішення, малий і середній бізнес має потенціал реалізовувати, наприклад, інноваційні проєкти швидше, ніж великі корпорації. Така перевага дозволяє знижувати виробничі витрати, оперативніше реагувати на зміни в потребах споживачів і зміцнювати конкурентоспроможність на ринку.

Стійкий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі безпосередньо залежить від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. З огляду на загострення конкуренції, зростання запитів споживачів і стрімкий розвиток технологій, стратегічне управління набуває особливої важливості.

Проте ефективне стратегічне управління є неможливим без належного врахування ризиків, що виникають під час діяльності бізнес-структури. Формування та реалізація стратегії управління ризиками стають ключовими складовими загальної стратегії організації.

Основні принципи, які мають бути дотримані в політиці управління ризиками, включають [26]:

- застосування комплексного підходу до оцінки ризику, що охоплює всю організацію, а не обмежується окремими її підрозділами чи філіями;
- впровадження детальних внутрішніх регламентів для ідентифікації ризиків, включно зі встановленням допустимих рівнів відкритих позицій для спекулятивних операцій;
- забезпечення функціонування точних інформаційних систем,

адаптованих для збору внутрішньої та зовнішньої інформації. важливо також стандартизувати звітність для ефективного управління ризиками у межах різних підрозділів та філій;

- призначення конкретних осіб або команд, відповідальних за оцінку та управління ризиками в окремих департаментах;
- регулярний перегляд інструментів і методів незалежної верифікації отриманих оцінок;
- встановлення лімітів на операції для окремих трейдерів, а також визначення процедур схвалення великих транзакцій;
- розробка дієвих механізмів контролю для запобігання зловживанням і крадіжкам.

На рисунку 3.2 представлено алгоритм управління ризиками, який дозволяє аналізувати ефективність прийнятих рішень і, за необхідності, коригувати цілі та методи мінімізації ризиків.

Для малих і середніх підприємств ключовим є оперативність у прийнятті рішень у разі виникнення ризиків. Бізнесу варто враховувати фінансові, організаційні, маркетингові та інші аспекти. Для ефективного управління ризиками підходять такі методи, як створення спеціальних команд для моніторингу ризиків, аналіз внутрішніх слабких місць організації, а також активна співпраця з консультантами і профільними спеціалістами в галузях технологій, фінансів і маркетингу.

Одним з ключових етапів управління ризиками є їх своєчасна ідентифікація. У процесі планування будь-якого проєкту важливо визначити всі можливі ризики, які можуть виникнути під час його реалізації. Це дозволяє заздалегідь вжити необхідних заходів для їх мінімізації [43].

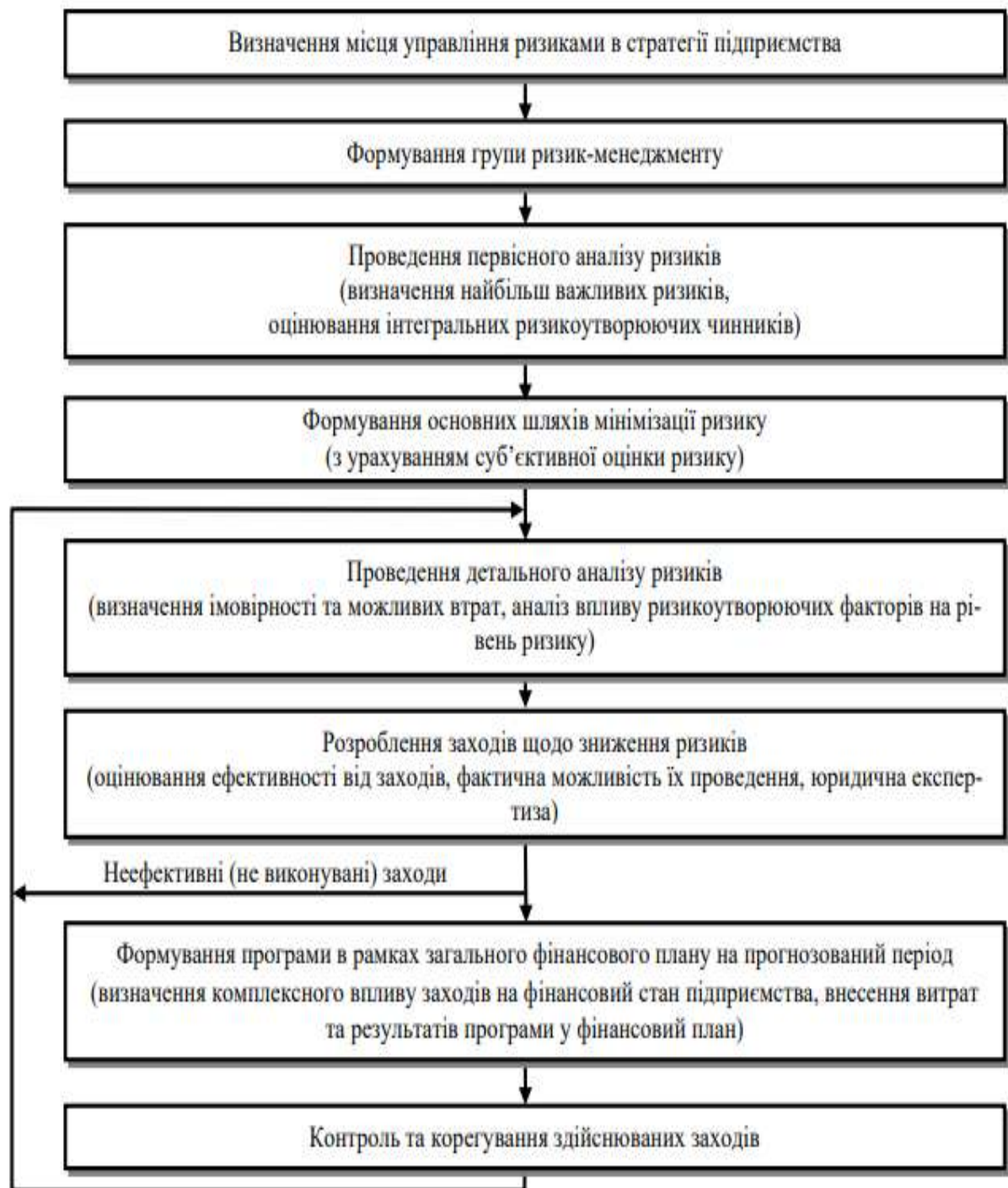


Рисунок 3.2 –Алгоритм управління ризиками

Для зменшення впливу ризиків варто розробити ефективні стратегії їх управління.

Ефективне управління ризиками вимагає постійної адаптації та вдосконалення, оскільки з часом ризики можуть змінюватися. Для успішної діяльності необхідно регулярно переглядати стратегії управління ризиками,

враховуючи нові тенденції та зміни на ринку. Малий і середній бізнес, який грамотно управляє ризиками, здатен значно підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток навіть у складних умовах [58].

Для аналізу та оцінки стратегій можна використовувати унікальний підхід, що включає такі етапи [62, 69]:

- складання списку показників для визначення економічного зростання;
- встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання показників, тобто побудову нормативної структури, яка враховує конкретні умови;
- вибір відповідної нормативної структури показників з урахуванням специфіки ситуації;
- оцінка фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації;
- порівняння нормативної та фактичної структури показників;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на формування фактичної структури, а також оцінка їхнього впливу;
- формулювання висновків щодо ефективності реалізованих стратегій та необхідності розробки нової.

Зазвичай найбільша частина відповідальності за управління ризиками належить фінансовому відділу. У малих підприємствах із простішою організаційною структурою ці функції часто виконуються бухгалтерією. Проте це не є оптимальним варіантом через конфлікти між цими двома напрямками, які виникають через взаємозалежність розрахунків між різними підрозділами. Важливо зазначити, що фінансовий відділ не повинен бути єдиним органом, який відповідає за питання ризику.

Відзначимо, що стратегічне управління ризиками є невід’ємною

частиною комплексного підходу в діяльності підприємства. Основні аспекти цього управління включають: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища для ідентифікації факторів ризику, оцінка їхнього впливу і прогнозування наслідків, що допомагає визначати потенційні загрози та можливості; системність і послідовність, які забезпечують безперервність процесу оцінки ризиків і розробки управлінських рішень; узгодженість із загальними цілями підприємства, яка не лише спрямована на мінімізацію втрат, але й орієнтована на досягнення стратегічних цілей і фінансової стійкості; інтеграція з іншими функціональними стратегіями (фінансовою, маркетинговою, виробничою), що дозволяє підвищувати ефективність адаптації до зовнішніх змін.

Управління ризиками охоплює як негативні, так і позитивні наслідки. Його сутність полягає у виявленні потенційних відхилень від запланованих результатів і керуванні цими відхиленнями задля покращення перспектив, мінімізації збитків і підвищення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати можливості для вдосконалення діяльності, аналізувати перспективи та запобігати або зменшувати ймовірність небажаного розвитку подій. Тож формування стратегії управління ризиками є досить важливим для сучасного підприємства. Головний висновок полягає в тому, що ефективне управління ризиками на сьогодні виступає одним із ключових факторів успіху і забезпечує конкурентні переваги як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Усвідомлення впливу ризикових факторів визначає як поточну, так і перспективну важливість управління ризиками та його стратегічну складову.

Відзначимо, що стратегія ризик-орієнтованого управління передбачає визначення ключових орієнтирів розвитку та завдань, які постають перед підприємством у процесі реалізації цих цілей. Вона значною мірою залежить від рівня ризик-апетиту, який визначається власниками і з яким вони планують працювати. Ефективне впровадження ризик-стратегії та параметрів ризик-апетиту в діяльність підприємства можливе лише за наявності інтегрованої

системи управління ризиками. Така система охоплює внутрішню нормативну базу для управління ризиками, чітко сформульовані процеси та процедури, що регулюють цей напрямок, а також відповідну інфраструктуру (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Стратегія ризик-орієнтованого управління малим підприємством

Також складовими інфраструктури стратегії ризик-орієнтованого

управління є ризик-менеджери та спеціалісти у сфері управління ризиками, які мають чітко визначені права, обов'язки і повноваження. Їхня робота організована в межах несуперечливої організаційної структури, позбавленої конфліктів інтересів [37].

Додатково діяльність фахівців підтримується спеціалізованими засобами автоматизації для зберігання і обробки даних, необхідних для ефективної роботи ризик-менеджменту. Інтегрований підхід забезпечує однозначність у визначенні цілей, способів їх досягнення, ресурсів для мінімізації відхилень та аналізу ймовірності потенційних ризиків разом із тяжкістю наслідків і впливом на підприємство.

У стратегічному ризик-менеджменті важливим завданням є визначення прийняттого рівня ризиків для компанії. Це передбачає впровадження політик, процесів, засобів контролю та систем, що забезпечують визначення, передачу й моніторинг ризик-апетиту. Ризик-апетит слугує основою для обґрунтування підходів до управління ризиками, тобто свідомого впливу на них. У цьому контексті до складу управління ризик-апетитом входять такі елементи, як формулювання заяви про ризик-апетит, установлення обмежень щодо ризиків, звітування про дотримання встановлених меж ризику, формування профілю ризику, а також визначення ролей і відповідальності всіх залучених сторін, які відповідають за реалізацію, контроль і моніторинг ризикових процесів компанії. Грамотне й збалансоване виконання цих завдань дозволяє підприємству розробити ефективну стратегію управління ризиками, яка узгоджується із загальною стратегією розвитку компанії, водночас сприяючи передбаченню та мінімізації потенційних загроз.

3.4 Обґрунтування доцільності застосування стратегії ризик-орієнтованого управління малим підприємством

Ризик-орієнтований підхід до управління спрямований не лише на виявлення окремих ризиків та їх усунення, але й на системне осмислення і аналіз факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Цей підхід охоплює оцінку ймовірності виникнення ризиків, аналіз їх можливих наслідків, а також розробку і впровадження дієвих стратегій зниження негативного впливу ризиків.

Один із ключових етапів такого управління — це визначення ризиків, пов'язаних із фінансово-економічною діяльністю підприємства. У рамках цього процесу проводиться аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які потенційно загрожують фінансовому становищу підприємства. До внутрішніх ризиків належать недосконала фінансова стабільність, неефективне управління ресурсами, слабка система контролю та недостатній рівень компетентності персоналу. Зовнішні ж ризики можуть включати економічну нестабільність, зміни в законодавстві, коливання ринкової кон'юнктури, політичну нестабільність та інші фактори, які можуть негативно вплинути на фінансові показники підприємства [37].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління, орієнтоване на ризики, є ключовим фактором успіху підприємства. Цей підхід дозволяє гарантувати фінансову стабільність, мінімізувати ймовірність втрат і негативних наслідків, а також максимально ефективно використовувати доступні можливості для розвитку та зростання. Ризик-орієнтоване управління виступає основою фінансово-економічної безпеки компанії, сприяючи її стійкості в умовах змінного ринку та економічного середовища.

Основні етапи впровадження ризик-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства зображені на рисунку 3.4 [64].

На основі аналізу, представленого на рисунку 3.4, розглянуто ключові етапи ризик-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства.

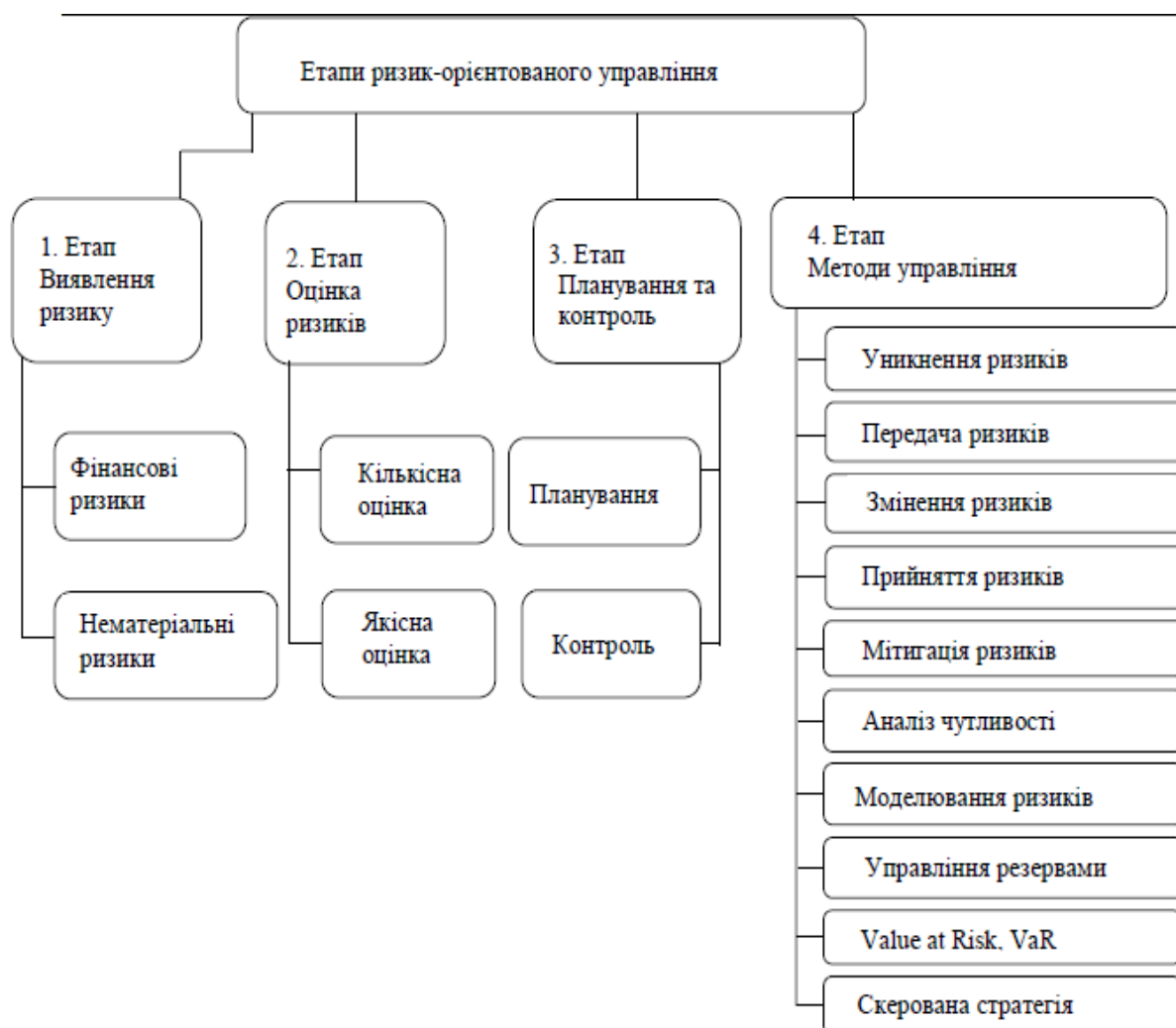


Рисунок 3.4 - Етапи ризик-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства

Першим етапом є визначення ризиків, що передбачає ідентифікацію потенційних подій або факторів, які можуть негативно впливати на досягнення цілей чи результатів проєкту, бізнесу або організації. Цей процес охоплює як фінансові, так і нематеріальні ризики.

Фінансові ризики пов'язані з можливими втратами або невдачами, що можуть виникати через коливання фінансових ринків, зміну валютного курсу або економічної ситуації загалом:

- ринкові ризики виникають унаслідок коливань цін на ринках цінних паперів, товарів чи валют. наприклад, ризик зміни вартості акцій або фінансових інструментів;

- процентні ризики визначають вплив змін ставок відсотка на вартість зобов'язань або доходи;

- контрагентні ризики пов'язані з можливим невиконанням зобов'язань контрагентами, наприклад, у рамках угод з деривативами чи опціонами;

- ризики зміни податкового законодавства можуть вплинути на фінансову стійкість і прибутковість компанії;

- економічні ризики виникають при макроекономічних змінах, таких як інфляція чи спади економіки.

Нематеріальні ризики не мають прямого грошового еквівалента, однак здатні впливати на репутацію, бренд та імідж компанії. До цієї категорії також входять правові та регуляторні ризики, кіберризики, інноваційні загрози тощо:

- репутаційні ризики виникають у разі негативних ситуацій, які псують сприйняття компанії чи бренду суспільством і можуть призводити до втрати клієнтів та довіри;

- правові та регуляторні ризики пов'язані з недотриманням законів та нормативів, що може спричинити штрафи чи судові позови;

- ризики кібербезпеки охоплюють загрозу крадіжки чи пошкодження даних, а також неправомірний доступ до систем;

- інноваційні ризики виникають при запровадженні нових технологій чи продуктів через труднощі прогнозування їхнього впливу на ринок та бізнес;

- соціокультурні ризики пов'язані зі змінами у цінностях споживачів або соціальних тенденціях;

- ризики недостатньої інформації можуть призводити до неправильних управлінських рішень;

- екологічні та сталі ризики виникають через вплив діяльності компанії на навколишнє середовище.

Другий етап передбачає оцінку ризиків. Це процес визначення ймовірності виникнення та наслідків ризиків для досягнення цілей. Оцінка ризиків може здійснюватися якісно або кількісно.

Кількісна оцінка вимагає конкретних числових величин і включає визначення ймовірності виникнення подій та їхнього впливу. Такий підхід є точним, але потребує великого обсягу даних та використання статистичних методів:

- кредитні ризики стосуються можливості неповернення боргів контрагентами;
- операційні ризики пов'язані з помилками у внутрішніх процесах чи системах організації;
- ліквідні ризики характеризують здатність компанії швидко трансформувати ресурси в кошти в умовах кризових ситуацій;
- валютні ризики виникають через коливання валютних курсів, що впливає на активи, зобов'язання чи фінансові результати компанії.

Методи якісної оцінки ризиків включають:

- матриці ризиків: створення таблиць, у яких ризики класифікуються за категоріями або класами залежно від їхнього впливу та ймовірності. Наприклад, ризики можна поділити на такі групи, як "низька ймовірність / низький вплив", "висока ймовірність / низький вплив" тощо.
- експертні оцінки: залучення фахівців або ключових зацікавлених осіб для аналізу ризиків на основі їхнього професійного досвіду та знань;
- аналіз пулу ризиків: об'єднання ризиків за схожими характеристиками чи контекстами для виявлення загальних закономірностей і трендів;
- системи оцінки за стосунками: застосування спеціальних шкал або підходів, наприклад методики "кольоровий квадрат", де ризики класифікуються за кольорами залежно від рівня їхньої значущості;
- збір даних про ризики: використання різних джерел, таких як звіти, дослідження, новини, для ідентифікації можливих загроз;

- метод аналогій: оцінка ризиків через порівняння зі схожими ситуаціями або проєктами з минулого досвіду;

- експертні групи: організація колективної експертної роботи для спільної оцінки ризиків і вироблення рішень;

- SWOT-аналіз: аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що дозволяє визначити ризики, пов'язані із внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Ці методи можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі для забезпечення більш точного та всебічного оцінювання ризиків. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки завдання та обсягу доступних даних.

Третій етап, планування і контроль, є ключовими складовими управлінського процесу, які сприяють досягненню визначених цілей і забезпечують ефективність функціонування організації чи проєкту.

До планування належить:

- стратегічне планування: встановлення довгострокових цілей і розробка стратегій для отримання конкурентної переваги та розвитку бізнесу або організації;

- тактичне планування: визначення середньострокових конкретних цілей і способів їх досягнення в межах певного періоду;

- операційне планування: розробка короткострокових дій і оптимальне використання ресурсів для виконання окремих завдань;

- фінансове планування: створення стратегії управління фінансовими ресурсами, включаючи бюджет, інвестиції та розподіл коштів;

- проєктне планування: постановка цілей, розподіл завдань, ресурсів та встановлення критеріїв успішності разом із графіком їх реалізації;

- інноваційне планування: формулювання стратегій і кроків для впровадження нових ідей та технологій у діяльність організації;

- антикризове планування: створення процедур для реагування на непередбачувані ситуації й управління кризами.

До контролю належать такі дії:

- стратегічний контроль: аналіз відповідності результатів до стратегічних цілей із можливим коригуванням стратегії через зміну умов;
- операційний контроль: спостереження за поточною діяльністю й процесами з метою забезпечення реалізації затверджених планів;
- контроль якості: перевірка відповідності продукції чи послуг стандартам якості та усунення можливих недоліків;
- фінансовий контроль: моніторинг фінансових показників, аналіз бюджету і контролювання витрат;
- процесний контроль: оцінка виконання бізнес-процесів для виявлення та усунення слабких місць;
- контроль виконання проєктів: перевірка дотримання встановлених графіків, бюджету та якості;
- контроль безпеки: заходи щодо захисту працівників, клієнтів та інформації організації;
- соціальний контроль: оцінка впливу організації на суспільство й екологічне середовище.

Четвертий етап, методи управління ризиком, передбачає визначення, аналіз, зменшення й моніторинг ризиків, які можуть виникати в рамках діяльності організацій, проєктів або інших процесів. Нижче наведено основні методи для управління ризиками:

Уникнення ризиків передбачає відмову від дій, які можуть спричинити ризики з негативними наслідками [14].

Передача ризиків здійснюється шляхом делегування відповідальності іншій стороні, наприклад, через страхування чи договірні угоди.

Змінення ризиків включає застосування заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризикових подій або їхнього впливу.

Прийняття ризиків означає обґрунтоване рішення взяти на себе певний ризик із врахуванням потенційного позитивного ефекту.

Мітигація ризиків передбачає планування та реалізацію стратегій для мінімізації наслідків уже реалізованих ризиків.

Аналіз чутливості дозволяє оцінити вплив змін окремих факторів на ризики та результати.

Моделювання ризиків використовує математичні підходи та симуляції для прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій.

Управління резервами полягає в створенні фінансових або часових запасів для забезпечення стабільності у разі відхилення від плану.

Аналіз вартості максимального збитку (Value at Risk, VaR) спрямований на визначення найбільшої втрати за заданим рівнем довіри.

Скерована стратегія ризику концентрується на використанні можливостей, що виникають як результат імовірних ризиків.

Вибір однієї або комбінації цих методів залежить від специфіки організації, характеру її діяльності та видів ризиків, з якими вона стикається.

У сучасному швидкоплинному та складному бізнес-середовищі автоматизація управління ризиками стала ключовою стратегією для організацій. Вона дає змогу проактивно виявляти, оцінювати та знижувати ризики. Завдяки використанню сучасних технологій для оптимізації управлінських процесів, компанії можуть мінімізувати ручні помилки, покращити ефективність роботи та забезпечити узгодженість у рішенні питань, пов'язаних із ризиками.

Зауважимо, що сьогодні потреба в автоматизації управління ризиками актуальна як ніколи. Традиційні підходи вже не здатні вчасно реагувати на швидкі зміни ризиків. Натомість автоматизовані рішення дозволяють не тільки заощаджувати час, але й забезпечують доступ до інформації в реальному часі, що дає організаціям змогу оперативно протидіяти потенційним загрозам.

Основні переваги автоматизації управління ризиками [61]:

- підвищення ефективності: швидше виявлення, аналіз і управління ризиками;

- узгодженість: створення стандартних та регулярних процесів у масштабах організації;

- поліпшення прийняття рішень: надання аналітики для автоматизованої оцінки ризиків, що підтримує впровадження стратегій на основі даних.

Автоматизовані інструменти, такі як ERP IT-система з управління проектами, дозволяють тримати під контролем кожен етап робочих процесів, виявляти загрози і швидко адаптуватися до змін. Це сприяє стабільній роботі бізнесу та ефективному використанню ресурсів.

Переваги автоматизованого управління ризиками включають:

- зменшення ризику помилок через людський фактор;
- прогнозування загроз із використанням актуальних даних;
- прискорення прийняття рішень на основі аналітики в реальному часі.

Сучасні автоматизовані системи дозволяють не лише адекватно реагувати на ризики, а й передбачати їх появу. Аналітичний підхід до роботи з даними є основою ефективного управління ризиками. Інтеграція аналітичних інструментів у такі системи відкриває можливість створювати прогнози, базуючись на поточній інформації та історичних даних. Наприклад, моделювання потенційних сценаріїв допомагає підприємствам завчасно підготуватися до кризових ситуацій і зменшити негативні наслідки [51].

Щоб отримати максимальну вигоду від автоматизації, компанії мають обирати ERP-рішення, які максимально відповідають їхнім бізнес-потреbam. ERP-система з розширеними функціями аналітики даних стає потужним інструментом для управління ризиками, фінансами та ресурсами організації.

Основні етапи успішного впровадження автоматизованих систем:

- аналіз і визначення основних процесів, які доцільно автоматизувати;
- вибір системи, що враховує специфіку бізнесу;
- проведення навчання співробітників для ефективної експлуатації нових інструментів.

Розрахунок витрат на впровадження ERP IT-системи для малого

підприємства представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження ERP ІТ-системи для малого підприємства

Витрати автоматизацію	Сума, тис. грн	Обґрунтування
1	2	3
Вартість та встановлення програмного забезпечення на робочі місця	405	Вартість ліцензії: 27 тис.грн/місце. Передбачається встановлення ПЗ на 15 робочих місцях.
Навчання користувачів ПЗ	75	Число користувачів-15. Вартість навчання 1 користувача 5 тис. грн
Вартість подальшого супроводу ПЗ	15	Подальший супровід ПЗ (оновлення конфігурацій, установка нових версій та баз даних) 15 тис. грн/міс.
Разом	495	-
Доходи від автоматизації		
Додатковий річний виторг від скорочення часу на документообіг	1594	За даними експертів від впровадження нового ПЗ термін обробки документів скоротиться на 20%. Додатково збільшиться виторг на 1594 тис. грн. Зменшиться дебіторська заборгованість на 73 тис. грн
Зменшення інших витрат за рахунок зниження штрафних санкцій, які застосовуються до організації	14	У статті інші витрати 10% - це штраф за не своєчасну оплату рахунків (135-10% = 14 тис. грн)
Річний економічний ефект (додатковий прибуток)	1113	$1594 + 14 - 495 = 1113$ тис. грн

Таким чином витрати на впровадження ERP ІТ-системи становитимуть 495 тис. грн, а річний економічний ефект становитиме 1113 тис. грн.

У таблиці 3.2 наведено економічний ефект від впровадження ERP ІТ-системи.

Дані в таблиці 3.2 були розраховані на основі інформації, наданою працівниками економічного відділу.

В результаті впровадження ERP IT-системи відбудеться вивільнення робочого часу працівників підприємства, що спричинить умовне вивільнення коштів (у вигляді приросту продуктивності праці працівників). Отже, працівники за той же час зможуть виконувати більший обсяг роботи.

Таблиця 3.2 - Економічний ефект від застосування ERP IT-системи

Напрями економії	Економія	Сума, тис. грн
1	2	3
Автоматизація роботи працівників (єдина система), ос.-год	815	24,45
Зниження витрат на організаційний процес (канцтовари, обладнання для роботи) тис. грн	60	60
Підвищення швидкості обробки документів, ос.-год	24000	720
Зниження ймовірності помилок під час оформлення документів, Зниження ймовірності помилок під час оформлення документів, ос.-год	5100	153
Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, ос.-год	5145	154
Разом		1112

Виходячи з поданих даних у таблиці 3.2, умовне вивільнення виручки складе 1112 тис. грн. на рік чи 277,95 тис. грн. за квартал.

При розрахунку економічного ефекту від застосування запропонованих заходів використовуються показники NPV та терміну окупності.

Проект буде розрахований на 1 рік із розбивкою по кварталах. Ставку дисконтування розрахуємо кумулятивним методом, що включає в себе мінімальний гарантований рівень прибутковості, темп інфляції, коефіцієнт,

що враховує рівень ризику конкретного інвестування. Таким чином, вона становитиме $(23,5 \% + 8,5 \% + 10 \%) 42 \%$. Кошти будуть залучені із власних коштів підприємства.

У таблиці 3.3 наведено розрахунок ефективності застосування ERP IT-системи.

Таблиця 3.3 - Розрахунок ефективності впровадження ERP IT-системи

Показники	Значення показника за роками				
	2025			2026	
	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал
Приріст виручки від реалізації продукції, тис. грн	-	277,95	277,95	277,95	277,95
Інвестиції, тис. грн	495	-	-	-	-
Витрати на обслуговування програми, тис. грн	-	45	45	45	45
Податки із прибутку, тис. грн	-	9	23	23	23
Всього приріст, тис. грн	-	278	278	278	278
Всього відтік, тис. грн	495	54	54	54	54
Сальдо, тис. грн	495	224	224	224	224
Рік розрахунку	0	1	2	3	4
Коефіцієнт дисконтування	1	1,42	2,02	2,89	4,07
Чистий дисконтований фінансовий потік, тис. грн	-495	318	452,48	640,54	911,68
Економічний ефект наростаючим підсумком, тис. грн	-495	-117	275,48	916,12	1827,8
Разом NPV, тис. грн	1827,8				
Термін окупності, міс.	6 міс.				

У зв'язку із запровадження нової системи електронного документообігу підприємство отримає вивільнення виручки в сумі 1112 тис. грн, що позитивно позначиться фінансовому стані підприємства. Розрахунок ефективності запровадження ERP IT-системи показав, що це вкладення є економічно вигідним для малого підприємства.

Висновки до розділу 3

Стратегії управління ризиками в підприємницьких структурах спрямовані на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію можливих негативних наслідків, які можуть вплинути на діяльність компанії. Вони включають у себе комплекс заходів, адаптованих до особливостей бізнесу, що дозволяє ефективніше реагувати на потенційні загрози.

Основними етапами управління ризиками є прогнозування можливих проблем, аналіз ризиків, створення планів дій для їхнього зниження або усунення, а також моніторинг ситуацій з метою швидкого внесення коректив. Вибір конкретної стратегії залежить від масштабу підприємства, галузі діяльності та рівня прийнятного ризику.

Особливу увагу слід приділити управлінню ризиками у малих і середніх підприємствах, оскільки вони мають можливість впроваджувати персоналізовані підходи, що сприяють більш оперативному реагуванню на зміни. На відміну від великих корпорацій, ці підприємства можуть уникати надмірної бюрократії, залишаючись гнучкими та здатними швидко приймати рішення, що особливо важливо у сфері інновацій.

Ризики малих підприємств можуть бути різноманітними:

- фінансовими, коли бракує фінансування чи витрати залишаються надмірно високими;

- технічними, що включають труднощі із впровадженням нових технологій чи процесів;
- маркетинговими, пов'язаними з недостатнім попитом на інноваційний продукт чи послугу;
- організаційними, що зачіпають координацію роботи команди; а також юридичними, які охоплюють питання патентів, ліцензій або інших правових аспектів.

Ризик-орієнтоване управління є ключовим елементом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Його застосування надає можливість оперативно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, що загрожують діяльності компанії. Це, у свою чергу, сприяє зниженню потенційних втрат, підтриманню стабільності й зміцненню фінансової стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективне управління ризиками є стратегічним підходом до розвитку компанії, спрямованим на забезпечення стабільності та стійкості бізнесу. Використовуючи ERP-системи та автоматизовані рішення, організації можуть не лише зводити до мінімуму потенційні загрози, але й оптимізувати свої операційні процеси, досягаючи вищої продуктивності та ефективності.

Висновки

Малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку національної економіки. Він стимулює конкуренцію, що сприяє покращенню якості продукції, створює нові робочі місця, сприяє формуванню середнього класу та, завдяки меншій бюрократизації, відкриває шляхи для розкриття талантів. Водночас малий бізнес має певні обмеження порівняно із середніми і великими компаніями – це недостатні фінансові ресурси, нижчий рівень стійкості та обмежені ринки збуту. Враховуючи ці особливості, для успішного розвитку малих підприємств надзвичайно важливими є якісне управління, збереження наявних переваг і розробка нових стратегій у довгостроковій перспективі.

Сучасна підприємницька діяльність характеризується значною невизначеністю та високим рівнем ризиковості. Пандемія COVID-19, а також воєнний стан в Україні стали важливими каталізаторами впровадження ризик-менеджменту у систему управління підприємствами. Ефективна система протидії потенційним ризикам і загрозам повинна сприяти швидкій адаптації менеджменту та персоналу до нових викликів часу, а також до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Уникнення ризиків і їх попередження – це складний процес, який вимагає від керівництва не лише володіння ключовими компетенціями, але й критичного та креативного мислення для пошуку альтернатив, які мінімізують негативні наслідки для підприємства.

Головною перевагою запровадження ризик-менеджменту є підвищення ефективності управління бізнес-процесами, швидка адаптація до змін, зміцнення позицій підприємства на ринку, розвиток виробничих потужностей і операційної діяльності, а також інтеграція нових активів.

Основною метою системи ризик-менеджменту виступає забезпечення досягнення кінцевих результатів через розробку відповідної стратегії та збалансоване використання ресурсів. Важливу роль у цьому процесі відіграють

організаційні заходи, які передбачають чітке формулювання планів із врахуванням усіх наявних ризиків і загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства, а також визначення відповідальних осіб за виконання ризик-менеджменту. Лише завдяки ефективній взаємодії управлінців на різних рівнях, оперативному наданню необхідної інформації всім службам та підрозділам, а також їх швидкій реакції на різного роду події можна забезпечити стійкий розвиток підприємства й досягти поставлених цілей.

Військова агресія сусідньої країни нанесла серйозний удар по економіці України, особливо зачепивши малий та середній бізнес. Багато підприємств були змушені закрити свою діяльність або скоротити персонал, що призвело до зростання рівня безробіття та бідності. Цей конфлікт став вагомим викликом для життєздатності та подальшого розвитку малого бізнесу, який зараз переживає нелегкі часи.

Незважаючи на складну ситуацію в секторі малого бізнесу, яка залишається такою через негативний і тривалий вплив війни на економіку, українські підприємці демонструють неабияку стійкість. Вони знаходять шляхи для продовження своєї діяльності та роблять вагомий внесок у наближення перемоги країни.

Навіть в умовах кризи малі підприємства відіграють центральну роль в економіці України. Вони створюють робочі місця, сплачують податки та забезпечують населення необхідними товарами і послугами. Для повного відновлення та процвітання цього сектору необхідна мирна і стабільна ситуація в країні, яка слугуватиме основою для довгострокового економічного розвитку.

Одним із прикладів є ФОП Маковоз Юрій Олександрович, на базі якого виконана кваліфікаційна робота. Дане мале підприємство спеціалізується на оптовій торгівлі. З моменту початку діяльності підприємство працює на спрощеній системі оподаткування, сплачуючи єдиний податок, також воно залучає найманих працівників і здійснює сплату єдиного соціального внеску.

Аналіз діяльності ФОП за п 2020–2024 роки показав, що:

- первісна вартість основних фондів залишилася незмінною і складає 44,4

тис. грн;

- контингент працівників зріс на одну особу, що сприяло збільшенню кількості відпрацьованих годин і відповідно підвищенню фонду оплати праці на 34,5 %;

- дохід у 2023 році становив 384,6 тис. грн, а у 2024 році - зріс до 527,6 тис. грн, що на 30,6 % більше;

- собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла на 117,6 тис. грн або на 28 % порівняно з 2023 роком.

Наведені дані свідчать про поступовий розвиток підприємства навіть у непростих умовах, що заслуговує на увагу та повагу.

Відзначимо, що формування стратегії ризик-орієнтованого управління для малого підприємства повинне бути спрямоване на активне виявлення, аналіз і зниження загроз, які можуть впливати на його стабільність. Це передбачає визначення ключових видів ризиків (фінансових, операційних, ринкових), використання спеціальних інструментів (страхування, аналітичні підходи, експертний контроль) для їхнього менеджменту та перехід від реактивного методу до адаптивного, котрий сприймає зміни як джерело сили і стійкості (антикрихкості).

Основні етапи створення ризик-орієнтованої стратегії:

- ідентифікація ризиків:

- виявлення джерел: це можуть бути виробничі, ринкові (коливання попиту, конкуренція), фінансові (боргові зобов'язання, ліквідність), правові (зміни законодавства), операційні, кадрові (людський фактор) та технологічні (застарівання обладнання або технологій);

- класифікація: ризики слід розподілити за їх впливом на фінансову стабільність, операційну ефективність, репутацію тощо;

- оцінка ризиків:

- імовірність і вплив: необхідно оцінити рівень ймовірності виникнення кожного ризику та потенційну шкоду для бізнесу;

- інструменти: застосовуйте експертні оцінки, сценарний аналіз і базові

статистичні методи. Хоча аналіз великих масивів даних може бути менш доступним для невеликих підприємств, важливо використовувати максимально доступні методи.

Для підприємств малого бізнесу особливо важливим є акцент на найвагоміших локальних ризиках, використання простих і ефективних інструментів управління, а також залучення власної гнучкості для того, щоб перетворити ризики на нові перспективи і можливості.

У роботі зазначено, що автоматизовані інструменти, зокрема ERP IT-системи для управління проєктами, надають можливість контролювати всі етапи робочих процесів, своєчасно ідентифікувати ризики та швидко адаптуватися до змін. Це забезпечує стабільність бізнесу та раціональне використання його ресурсів. Адже сучасні автоматизовані системи забезпечують не лише ефективну реакцію на ризики, але й їхнє передбачення.

Таким чином для ФОП Маковоз Ю.О. унаслідок запровадження нової системи електронного документообігу будуть додатково вивільнені кошти в розмірі 1112 тис. грн, що позитивно вплине на його фінансовий стан. А аналіз ефективності впровадження ERP IT-системи підтвердив економічну доцільність цього інвестування для підприємства, як одного із напрямів ризи-орієнтованого управління.

Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України: офіц. текст: станом на 16.01.2003 р. – Х.: Одіссей, 2007. – 240 с.
- 2 Про господарські товариства України : закон України: [офіц. текст : станом на 31.03.2023 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
- 3 Про підприємництво: закон України [офіц. текст станом 11.202.2022 року N 1953-IX]. Відомості Верховної Ради. 1991. № 14. стаття 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
- 4 Балабанов І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61–68.
- 5 Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91-94.
- 6 Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. Випуск 21. С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
- 7 Вербицька Г.Л. Вибір заходів обмеження економічного ризику. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Вип. 189. Т. 2. С. 607–615.
- 8 Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291.
- 9 Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. К.: Деміург, 1996. 211 с.
- 10 Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. К.: КНЕУ, 2005. 336 с.
- 11 Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризики у менеджменті. К.: Борисфен-М, 1996. 325 с.

12Воловельська І. В., Прихода А., Ліпейко І. Сучасні тренди управління ризиками. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 205–212.

13Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281–288.

14Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Управління розвитком поліграфічних підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 142–148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_6_30

15Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.

16Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>

17 Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

18Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13–20.

19Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

20Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

21Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

22 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

23 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

24 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9-19.

25 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

26 Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 9-18.

27 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

28 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

29 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

30 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

31 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

32 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

33 Донець Л.І. Основи підприємництва. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. С. 160.

34Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.

35Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск 20. С. 229–236

36Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. Niss.gov.ua : веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokyykh-voyennykh-ryzykiv>.

37Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 208 с.

38Економіка малого підприємства: навчальний посібник / Т.Г. Васильців, О.І. Іляш, Н.Г. Міценко; за ред. д-ра екон. наук Т.Г. Васильціва. К.: Знання, 2013. С. 396-398.

39Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

40Ільченко Н. Б. Оцінювання логістичних ризиків підприємства торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 15. С. 58-62.

41Каюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*. 2019. №3. С. 1–3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789.pdf>.

42Клименюк М.М. Управління ризиками в економіці. Київ : Просвіт, 2017. 220 с.

43Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 333-337.

44Кочін І.В. Ризик-орієнтований підхід – основа організації безпеки складних технічних систем, контроль за їх діяльністю та запобігання виникнення техногенних надзвичайних ситуацій. URL: <https://zounb.zp.ua/node/1247>

45Кравченко В. Управління фінансово-економічними ризиками підприємства на основі довгострокової моделі розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 3. С. 82-102

46Кутергіна Г.В. Аналіз ефективності систем управління фінансовими ризиками комерційного підприємства. *Аудит і фінансовий аналіз*. 2010. № 3. С. 149–162.

47Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – С. 12-46.

48Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (2). С. 814-818.

49Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758>.

50Мирошніченко Г.Б., Марина, А.С. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 58-63. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.10>

51Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8(170). С. 193–203

52Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3(7). С. 72–79.

53Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризикорієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76.

54Олексюк М.І. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526>

55Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

56Приймак І. Управління ризиком втрати фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 413–419.

57Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92>

58Семенова К. Д., Тарасова К. І. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. С. 337-352.

59Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4 (2). С. 42-51. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8)

60Скопенко Н.С. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Випуск 2(31). С. 29–42.

61Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: підручник. Національний банк України, Університет банківської справи. К.: УБС НБУ: Знання, 2010. 550 с. С

62Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. № 1. С. 65-74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf>

63Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №2(1). URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a90dfcd8-1549-46cc-aa93-65c6a48df143/content>

64Чайкіна А.О., Золотар К.В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернетконференції, 14 червня 2021 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47–48.

65Черниш В. Характеристика ризиків підприємства та їх класифікація: тези доповідей. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції (10 - 11 грудня 2025р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2025. С. 483-484.

66Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №3-4(316-317). С. 126-136. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf>

67Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства : стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 232 с.

68Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 271 с.

69Шпилик, С.В. Конкурентна стратегія як засіб досягнення конкурентної переваги. *Галицький економічний вісник*. 2008. № 4. С. 101 – 109.

70Financial Risk Management Software Market Size. Fortunebusinessinsights.com : website. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/financial-risk-management-software-market-110329>.

71Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, 1998. 407 p.

72 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / укладачі : В. Л. Дикань, Н. Є. Каличева, І. Л. Назаренко - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 62 с.

73Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Формування стратегії ризик-орієнтованого управління
підприємством малого бізнесу»
автора: ЧЕРНИШ Владислав Віталійович
(ПІБ автора повністю)

містить 14,50 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
07.12.2025 р.


(підпис)

Ганна ОБРУЧ