

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО
БІЗНЕСУ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕНз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Дар'я ГОЛУБИЦЬКА

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент, проректор з науково-
дослідної роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Ганна ДОРОШЕНКО**

(підпис)

«12» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Голубицька Дар'я Валентинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління ризиками на підприємствах малого бізнесу»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.10.2023 року № 2101-5/3021

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати сутність ризиків та навести основні підходи до їхньої класифікації; розглянути основні етапи становлення ризик-менеджменту як виду управлінської діяльності; описати організацію процесу ризик-менеджменту на малому підприємстві; проаналізувати основні перешкоди та виклики для розвитку малого бізнесу в Україні; оцінити ефективність діяльності ТДВ «Весела тайстра» та визначити основні ризики, що її супроводжують; розробити рекомендації щодо управління ризиками малого бізнесу; сформулювати рекомендації щодо впровадження превентивного підходу до управління ризиками ТДВ «Весела тайстра».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: провести класифікацію основних ризиків малого бізнесу, охарактеризувати етапи становлення ризик-менеджменту як виду управлінської діяльності, описати процес ризик-менеджменту на малому підприємстві
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Аналіз діяльності та основних ризиків ТДВ «Весела Тайстра» та проведення всіх необхідних розрахунків
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Напрями вдосконалення політики управління ризиками малого бізнесу в Україні.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Дар'я ГОЛУБИЦЬКА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Класифікація основних ризиків малого бізнесу.....	9
1.2. Етапи становлення ризик-менеджменту як виду управлінської діяльності.....	21
1.3. Процес ризик-менеджменту на малому підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВНИХ РИЗИКІВ ТДВ «ВЕСЕЛА ТАЙСТРА».....	36
2.1. Перешкоди та виклики малого бізнесу України під час війни.....	36
2.2. Загальна економічно-фінансова характеристика діяльності ТДВ «Весела тайстра».....	45
2.3. Оцінка вірогідності банкрутства та виокремлення найбільших ризиків діяльності ТДВ «Весела тайстра».....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАДЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	57
3.1. Розробка рекомендацій щодо управління ризиками малого бізнесу.....	57
3.2. Превентивні заходи щодо мінімізації ризиків та підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств малого бізнесу.....	65
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Малі підприємства є основним передавальним механізмом розвитку приватної ініціативи економічного зростання та одним із головних джерел робочих місць. Розвиток малого та середнього бізнесу є необхідною умовою вирішення комплексу соціально значимих економічних завдань.

У своїй діяльності малий бізнес стикається з цілим комплексом внутрішніх та зовнішніх ризиків, виявлення та попередження можливих негативних наслідків яких може позитивно позначитися на ефективності функціонування малих підприємств. В умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, можливих несприятливих подій і невизначеності, управління ризиками життєво важливе для успішного функціонування малого підприємства та здатне істотно зміцнювати стійкість такої фірми.

Малі підприємства, що застосовують методи ризик-менеджменту з моменту створення компанії, мають більше шансів на виживання. Необхідність впровадження системи комплексного управління ризиками на малих підприємствах зумовлена потенційно можливим збитком від різних подій внаслідок зносу обладнання, впливу людського фактору, стихійних лих тощо, що може призвести до банкрутства підприємства.

Оцінка та управління ризиками з моменту створення підприємства безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Емпіричним шляхом було доведено, що молоді підприємства, які проактивно застосовують методи управління ризиками, працюють успішніше. Впровадження системи управління ризиками на малих підприємствах сприяє: більш глибокому розумінню впливу методів управління ризиками на бізнес; зниженню потенційної шкоди майну; поліпшенню відносин з клієнтами, співробітниками, постачальниками та підрядниками; зниженню ризику, пов'язаного з відповідальністю перед третіми особами; досягненню цілей та завдань малого бізнесу; підвищенню прозорості в галузі управління фінансами; забезпеченню безпечних умов праці працівників; мінімізації втрат; поліпшенню навчання на робочому місці; покращенню контролю на

підприємстві; забезпеченню відповідності релевантним законодавчим вимогам та регламентам а також міжнародним нормам та ін. Крім того, управління ризиками дозволяє малому підприємству встановити надійну основу для прийняття рішень та планування, покращити дії з попередження втрат, пов'язаних з ліквідацією наслідків таких подій та ефективно розподіляти і використовувати ресурси на попередження ризиків. Управління ризиками має бути невід'ємною частиною поточного управління бізнесом та застосовуватися на всіх рівнях бізнесу.

Відсутність системи ризик-менеджменту чи неналежне управління ризиками на малому підприємстві можуть призвести не тільки до проблем у бізнесі, але і до більш катастрофічних наслідків.

Організація грамотного ризик-менеджменту у суб'єкта малого підприємництва є складним процесом, що потребує значних витрат матеріальних та людських ресурсів, а також спеціальних знань, що обумовлює необхідність всебічної підтримки з метою впровадження системи управління ризиками на малому підприємстві. Завдання формування такої системи гостро стоїть перед підприємцями країни, що робить цю проблему досить актуальною.

Дослідженню ризиків та проблем управління ризиками присвячені класичні роботи Кантільйона Р., Кейнса, Дж. М., Найта Ф., Сміта А., Тюнена І., а також праці вітчизняних учених Клименка М.М., Косович Б.І., Кравченка В.А., Мороза В.М., Соломенко О.Е., Тимченко О.І. Проте конкретні питання управління ризиками на підприємствах малого бізнесу в цих роботах висвітлено недостатньо. У існуючих роботах недостатньо вивчені питання впровадження європейського досвіду управління ризиками на підприємствах малого бізнесу в Україні.

Організація грамотного ризик-менеджменту у суб'єкта малого підприємництва є складним процесом, що вимагає значних витрат матеріальних та людських ресурсів, а також спеціальних знань, що обумовлює

необхідність всебічної підтримки з метою впровадження системи управління ризиками на малому підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи магістра: на основі вивчення європейського досвіду та ситуації, що склалася в управлінні ризиками малого бізнесу в Україні, розробити та запропонувати рекомендації з управління ризиками цих суб'єктів господарювання.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- проаналізувати сутність ризиків та навести основні підходи до їхньої класифікації;
- розглянути основні етапи становлення ризик-менеджменту як виду управлінської діяльності;
- описати організацію процесу ризик-менеджменту на малому підприємстві;
- проаналізувати основні перешкоди та виклики для розвитку малого бізнесу в Україні;
- оцінити ефективність діяльності ТДВ «Весела тайстра» та визначити основні ризики, що її супроводжують;
- розробити рекомендації щодо управління ризиками малого бізнесу;
- сформулювати рекомендації щодо впровадження превентивного підходу до управління ризиками ТДВ «Весела тайстра».

Об'єктом дослідження є методи управління ризиками на підприємствах малого бізнесу.

Предметом дослідження є організаційні та економічні відносини, що виникають з приводу управління ризиками ТДВ «Весела тайстра».

Теоретичну базу дослідження роботи складають фундаментальні праці зарубіжних та вітчизняних вчених та спеціалістів у галузі економіки малого підприємництва. Методологічну базу дослідження склали методи аналізу економічної інформації, методи економіко-статистичного аналізу (регресійний та кореляційний аналіз) та інші методи обробки даних.

Апробація результатів дослідження відбулася на VI Всеукраїнській

науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Мета та характер дослідження, а також його предмет визначили логіку та структуру роботи, яка складається з: вступу, трьох розділів, висновків, 6 рисунків, 17 таблиць, 4 додатків та бібліографічного списку, що включає 54 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Класифікація основних ризиків малого бізнеса

Відповідно до Статті 42. «Підприємництво як вид господарської діяльності» Господарського кодексу України [1], підприємницька діяльність (або підприємництво) – це самостійна, здійснювана на свій власний ризик діяльність, спрямована на систематичне отримання прибутків від використання майна, продажу товарів, виконання робіт або надання послуг, резидентами та нерезидентами, юридичними та фізичними особами, зареєстрованими в цій якості у встановленому законом порядку. На поточний момент розроблено багато визначень поняття підприємництво та підприємницька діяльність, але практично у всіх визначеннях підприємництва йдеться про таку поведінку, яка:

- по-перше, включає елемент ініціативи;
- по-друге, передбачає організацію та реорганізацію соціально-економічних механізмів, з тим, щоб зуміти з вигодою використовувати наявні ресурси і конкретну ситуацію,
- по-третє, характеризується взяттям відповідальності за можливу невдачу, тобто, готовність ризикувати.

Підприємницька діяльність викликана та пов'язана з ризиками – основними, пов'язаними безпосередньо з природою цієї діяльності («підприємницькими» ризиками), та іншими супутніми ризиками. У сучасних умовах, коли посилюється невизначеність, зумовлена високою інтенсивністю мінливості факторів оточуючого середовища, проблематика ефективного управління ризиками малих підприємств особливо актуалізує поняття «ризик».

Дослідники виділяють дві основні версії, що пояснюють етимологію даного поняття. Згідно з однією версією, поняття "ризик" має іспано-

португальське походження і означає "підводна скеля" [32, С.255]. Прихильники іншої версії вважають, що це поняття утворено від латинського «*risicare*», що означає «вирішитися» [32, С.256].

Довгі роки, коли економічні та ринкові відносини перебували ще в стадії зародження, поняття ризику використовувалося в основному в побуті і під ним могли розуміти і нещастя, і удачу, настання яких було викликано не залежними від індивіда обставинами. З розвитком теорії ймовірностей, математичного апарату, методології статистичного аналізу, технології управління ризиками отримали наукове та методичне обґрунтування, що знайшло відображення у тому числі і в термінологічному апараті теорії управління ризиками. Безліч підходів до визначення поняття «ризик» класифікують по відношенню авторів до характеру ризиків на дві основні групи:

- розуміння ризику як «негативного» явища;
- розуміння ризику не тільки як негативного, а й як явища, потенційно здатного принести додаткові вигоди.

У табл. 1.1 представлений аналіз трактувань терміну "ризик".

Таблиця 1.1 - Аналіз трактувань терміну "ризик"

Автори	Визначення	Коментар
Gelderen, M. Thurik R., Bosma, N. [38]	Міра кількісного багатокомпонентного вимірювання небезпеки з включенням величини шкоди від впливу загроз для безпеки, ймовірності виникнення цих загроз та невизначеності у величині шкоди та ймовірності.	Трактування має вузько спеціалізований характер і застосовується при керуванні ризиками в рамках автоматизації.
Башинська І.О., Валянська А.О., Гомонюк Г.І. [2]	Небажана можливість.	Поняття - як модель можливої події, але не як міра з вимірювання небезпеки.

Продовження табл. 1.1

Автори	Визначення	Коментар
Хаджинова О. В., Куртяник М. С. [28]	Ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів порівняно з прогнозованим варіантом.	Ризик розглядається в контексті управління фінансами підприємства.
Посохов І. М. [21]	Діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети.	Ризик розглядається як комплексне поняття, що включає не тільки безпосередньо небезпеку або способи протидії їй, але як спеціальна діяльність, спрямована на подолання невизначеності.
John Fraser, Betty J. Simkins [45]	Можливість виникнення несприятливих ситуацій у ході реалізації планів та виконання бюджетів підприємства.	Ризик розглядається в вузькоспеціалізованому контексті управління підприємством та виконання його бюджету.
Perry, S.C. [50]	Потенційна, чисельно-вимірювана можливість втрати. Поняттям ризику характеризується невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення у ході реалізації проєкту несприятливих ситуацій та наслідків.	Ризик виражається як кількісно вимірна величина, так і як невизначеність, провокується можливістю виникнення несприятливих ситуацій при реалізації проєкту.
Тлумачний словник української мови [22]	Імовірність виникнення втрат, збитків, недонадходження запланованих доходів, прибутку.	Ризик розглядається з точки зору фінансової стійкості підприємства.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши поняття ризику та основні підходи до його трактування, можемо дійти висновку, що ризик, з погляду питань управління підприємницькими структурами, може розглядатися як:

- вимірювальна кількісно величина – у такому разі ризик стає більш «керованим», або значно підвищується можливість мінімізації економічної шкоди від настання тієї чи іншої загрози;

- сукупність зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності підприємства;

- система заходів, спрямована на запобігання загрозам економічній та фінансовій стійкості, конкурентоспроможності компанії;

- імовірність настання загроз діяльності підприємству.

Ризик є невід'ємним супутником підприємницької діяльності. Основні концепції підприємництва як тягаря ризику та невизначеності представлені в роботах Р. Кантильйона, Ф. Найта, І.Тюнена, Р. Мангольдта та інших. Проблема подолання невизначеності ними перетворюється на загальну проблему управління, тобто, економічного контролю. Нерозривний зв'язок проблеми невизначеності з проблемою управління відіграє особливо важливу роль при вивченні підприємництва, яке виступає характерним феноменом сучасної економічної організації та служить, по суті, одним із механізмів спеціалізації функції адаптації до невизначеності або економічного контролю. Між керуванням, що полягає у прийнятті рішень, і прийняттям на себе наслідків рішень існують тісні і дуже заплутані зв'язки [38].

У всіх країнах існує своя класифікація підприємств, яка ділить підприємницьку діяльність на малий, середній та великий сектори економіки. Віднесення того чи іншого підприємства до названих секторів здійснюється на основі певних критеріїв, встановлених законодавством окремих країн, серед яких найчастіше використовуються:

- чисельність персоналу,

- розмір статутного капіталу,

- обсяг обороту, величина активів та ін.

У Європі малі підприємства визначаються за двома критеріями: чисельність персоналу та річний оборот (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Чисельні критерії віднесення підприємств до малого бізнесу ЄС

	Чисельність персоналу	Оборот (млн. євро)
Середні підприємства	<250	<50
Малі підприємства	<50	<10
Мікропідприємства	<10	<2

Джерело: [62]

В Україні, відповідно до статті 55 Господарчого кодексу, віднесення підприємств до того чи іншого виду відбувається на аналогічних засадах, тобто, це юридичні особи, що можуть бути організованими у організаційно-правовій формі та формі власності за вибором власника, при цьому чисельність персоналу становить не більше ніж 50 осіб, а сумарний результат у річному обчисленні, виражений у валюті нашої країни, не перевищує 10 млн. євро у еквіваленті (за середнім курсом Національного банку України).

Малий бізнес відіграє особливу роль у розвитку економіки кожної країни. Економіка розвинених країн Європи та інших країн багато в чому спирається на малий та середній бізнес. До основних функцій малого підприємництва відносять такі функції, як:

- загальноекономічна функція (виробництво товарів, надання послуг, виконання і доведення їх до кінцевих споживачів, тобто, насичення ринку товарами та послугами);
- ресурсна функція (найефективніше використання трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів);
- соціальна функція (створення нових робочих місць і, як наслідок, скорочення рівня безробіття, підвищення матеріального благополуччя населення, формування середнього класу, який служить базою для стабільного розвитку економіки та ін.);
- інноваційна (новаторська) функція (генерація нових знань та ідей і перетворення їх у нові продукти, послуги, стратегії, бізнес-моделі, впровадження нових технологій та ін.);

- особистісна функція (самореалізація підприємця як особистості через досягнення власної мети, отримання задоволення від своєї роботи);

- організаційна функція (прийняття підприємцями самостійних рішень, пов'язаних з організацією власної справи, впровадженням нових форм та методів організації виробництва, розробки стратегії діяльності підприємства та ін.);

- служить основою для розвитку середнього та великого бізнесу.

Малий бізнес має наступні переваги:

- відносно невисокі витрати при здійсненні діяльності, особливо - витрати управління;

- гнучкість та оперативність у прийнятті та виконанні рішень;

- швидка реакція на кон'юнктурні зміни, можливість маневру ресурсами (фінансовими, людськими та ін.) при переході з одного виду діяльності на інший;

- можливість швидко диверсифікувати продукцію та виробництво відповідно до місцевого ринкового попиту, знання традицій, уподобань, звичаїв та інших характеристик споживачів на місцевому ринку, що сприяють наданню економіці гнучкості, мобільності, здатності до швидких структурних та технічних зрушень;

- постійне розширення та оновлення асортименту вироблених благ, надання їм нових споживчих властивостей, що обумовлюється високою сприйнятливістю підприємств до нововведень;

- формування класу власників та «середнього класу» та ін.

Розвиток будь-якого рівня підприємницької діяльності залежить від безлічі умов та факторів. Для розвитку малого бізнесу необхідна істотна підтримка з боку державних структур. Міжнародна фінансова корпорація «Doing Business», що входить до групи Світового банку, з 2003 р. по 2020 р. проводила рейтинг умов, створених для ведення бізнесу. Дослідження охоплювало 189 країн. Індекс сприяння складався за 11 показниками, які представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Ключові показники рейтингу підприємницької діяльності, складені корпорацією «Doing Business»

Складність та вартість регулюючих процесів	
Реєстрація підприємства	Процедури, терміни, вартість та мінімальний первісний капітал
Отримання дозволів на будівництво	Процедури, терміни, вартість
Підключення до системи електропостачання	Процедури, терміни, вартість
Реєстрація власності	Процедури, терміни, вартість
Оподаткування	Платежі, строки, ставка податку
Міжнародна торгівля	Документація, терміни та вартість
Сила правових інститутів	
Кредитування	Система інформування про кредити
Захист інвесторів	Розкриття інформації та відповідальності в угодах
Забезпечення виконання контрактів	Процедури, терміни та вартість вирішення комерційних спорів
Ліквідація підприємства	Терміни, вартість, швидкість відновлення
Наймання робочої сили	Гнучкість у регулюванні зайнятості

Джерело: складено автором за [36]

У 2019 році (останній рік офіційної публікації результатів рейтингу) Україна зайняла 64 місце, зумівши за рік подолати 7 сходинок.

У сучасних умовах малий бізнес стикається з безліччю ризиків. До них відносяться висока плинність кадрів, висока конкуренція, зниження ринків збуту, залежність від великих компаній у питаннях виробництва та збуту продукції та послуг, відсутність управлінського досвіду у керівників та менш професійні співробітники, слабка ресурсна база, неширокий асортимент продукції. Власники малого бізнесу стикаються зі зміною ринкової кон'юнктури, несумлінною конкуренцією, не завжди сприятливими особливостями законодавства та ін. Можна виділити кілька факторів, що впливають на характер ризиків, що виникають на малому підприємстві, перш за все - це військовий стан, що викликаний повномасштабною агресією Росії проти України, обмеженість ресурсів, мінливість цін, податки та необхідність

встановлення касових апаратів, технологічні інновації, непередбачені витрати та ін.

Малий бізнес здійснює свою діяльність в умовах ризику та невизначеності. Ризик може бути представлений як вплив невизначеності на цілі малого підприємства [16]. Під впливом розуміється відхилення від очікуваного результату з позитивними чи негативними наслідками. Ризик часто виявляється у комбінації наслідків подій та пов'язаної з ними ймовірності інцидентів.

Більшість джерел ризиків, з якими стикається мале підприємство, не можна однозначно віднести до стандартних категорій. Ризики можуть набувати різних форм і вони можуть бути класифіковані по-різному. Зазначимо, що у науковій літературі є різні підходи до класифікації підприємницьких ризиків. Одна з перших класифікацій ризиків запропонована Дж. М. Кейнсом, тим, хто розділив ризики з погляду суб'єкта інвестиційної діяльності на:

- підприємницький ризик;
- ринковий ризик;
- ризик «позикодавця».

Й. Шумпетер поділяв ризики на два види:

- виробничі, зумовлені ймовірністю технічного провалу виробництва;
- комерційні, зумовлені ймовірністю зниження прибутковості підприємства.

Одночасно, в сучасних умовах таке розуміння ризиків буде значно обмеженим та не охоплюватиме всю можливу сукупність загроз підприємницькій діяльності. У цьому контексті справедливим бачиться думка Ватаманюк-Зелінської У.З., Дзюби Н.П., яка вказує, що складність повної класифікації ризиків обумовлена не тільки їх різноманіттям, але й появою нових ризиків у ході соціально-економічного та технологічного розвитку [4].

Тим не менш, дослідники роблять спроби дати повну класифікацію наявних ризиків підприємницької діяльності. Так, автори, залежно від критеріїв, поділяють їх на наступні групи, що зображені на рисунку 1.1.

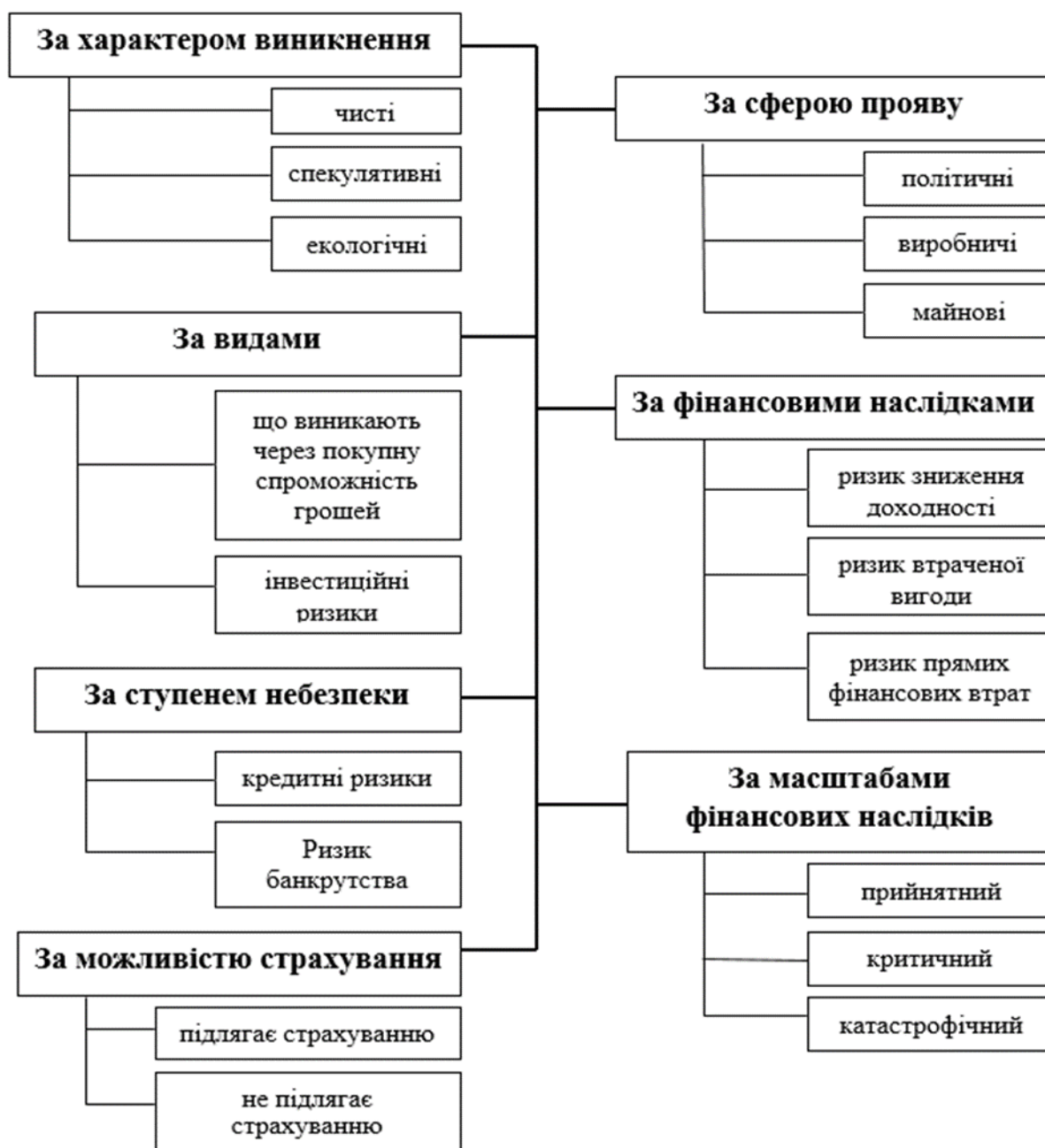


Рисунок 1.1 - Основні критерії класифікації ризиків

Джерело: складено автором за [12; 38; 58]

Перевагою такої класифікації ризиків є, перш за все, її розгорнутість і детальність – вона охоплює основні групи підприємницьких та фінансових

ризиків організацій. Тим часом, деякі виділені авторами групи ризиків навряд чи можуть мати практичну значущість при формуванні системи заходів, спрямованих на управління ними або мінімізацію шкоди від них (наприклад, ризики, зумовлені купівельною спроможністю грошей, природні ризики та ін.).

Перед уточненням типології ризиків, характерних для малого підприємництва, важливо виділити його основні риси, що характеризують особливості малих підприємств, на відміну від інших форм організації комерційної діяльності. До основних специфічних рис малого підприємництва, з погляду впливу на нього ймовірних несприятливих подій та ризиків, відносяться:

1. Відносно невеликі масштаби діяльності підприємств малого бізнесу, що визначає їхню суттєву залежність від основних видів ресурсів:

- фінансових – малі підприємства у більшому ступені, ніж середні та великі, залежні від коливань надходжень та обсягів витрачання фінансових ресурсів, можливих касових розривів, перевищення запланованих витрат над доходами та іншими несприятливими подіями. Крім того, відносно низькі фінансові резерви обмежують малі підприємства у витратах ресурсів на вирішення стратегічно важливих завдань;

- трудових - як правило, слабкі позиції в тих чи інших ринкових сегментах, відсутність сильного бренду, недостатні можливості з автоматизації процесів управління роблять малі підприємства залежними від персоналу, на відміну від середніх та великих підприємств, де проблема втрати навіть цінних співробітників може бути вирішена ширшими можливостями на ринку праці;

- матеріальних ресурсів (обладнання, будівлі, інфраструктура) - малі підприємства обмежені у виборі конкурентоспроможних матеріальних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування за основним видом діяльності;

- інформаційних ресурсів (у вигляді доступу до первинної та вторинної інформації, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення) – обмеженість у фінансових та матеріальних ресурсах робить також складним доступ малих підприємств до повноцінної, якісної аналітичної та іншої інформації про стан зовнішнього середовища, що також ускладнює можливість управління або мінімізації несприятливих подій.

2. Обмеженість малих підприємств у виборі методів зниження негативного впливу факторів довкілля.

3. Виконання малим бізнесом низки найважливіших соціальних та економічних завдань у розвитку держави. Соціальна роль малого бізнесу полягає у можливості самореалізації значної частини населення, підвищення рівня самозайнятості, зниження безробіття, підвищення рівня доходів та якості життя. Економічна роль малого бізнесу полягає у його податковому потенціалі, підтримці великого бізнесу (при аутсорсингу різних видів послуг та нерентабельного для великого бізнесу виробництва), розвитку інноваційної сфери та ін. Враховуючи суттєве соціально-економічне значення малого бізнесу, в сучасних умовах у більшості країн формується режим сприяння його розвитку, що проявляється у податкових послабленнях, наявності довгострокових програм стимулювання розвитку малого бізнесу, створення відомчих структур для підтримки підприємств малого бізнесу.

4. Характерний для малих підприємств низький рівень галузевої диверсифікації, що знижує тривалість їх життєвого циклу та погіршує становище на різних ринках, у тому числі, перед потенційними партнерами: інвесторами, постачальниками, органами державної влади та ін.

Таким чином, враховуючи підходи дослідників до класифікації ризиків підприємницьких структур а також особливості малих підприємств, серед основних ризиків малого бізнесу, на наш погляд, можна виділити ті, що представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Класифікація основних ризиків, що притаманні малим підприємствам

Джерело: складено автором

Ефективність діяльності підприємства, у тому числі і малого бізнесу, залежить від внутрішнього та зовнішнього середовища, сформованої мережі ділових стосунків навколо будь-якого підприємства, тому бажано проаналізувати та розробити стратегію мінімізації ризиків.

1.2. Етапи становлення ризик-менеджменту як виду управлінської діяльності

Ризики, що є частиною життя і супроводжують людство протягом усіх етапів його розвитку, стають предметом особливого дослідження, з позицій вірогідності їхнього настання, під час Відродження, що зображено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Формування підґрунтя для заснування ризик-менеджменту

Рік	Подія
1654	Блез Паскаль працює над завданням щодо розділу між двома гравцями банку у незакінченій азартній грі, якщо один із гравців у цей момент виграє. Аналіз поширеної в XVII столітті гри (Trivial Pursuit) призвів до відкриття теорії ймовірностей, що стала математичною основою теорії ризику.
1703	Готфрід фон Лейбніц у листі до швейцарського математика Якоба Бернуллі зауважив, що «природа встановила шаблони, що мають причиною повторюваність подій, але у більшості випадків». Це зауваження підштовхнуло Бернуллі до відкриття закону великих чисел і розробці методів статистичної вибірки, які отримали широке застосування у різних областях.
1725	Математики та статистики вже формують таблиці очікуваної тривалості життя, а британський уряд для поповнення бюджету продає права на довічну ренту.
1730	Абрахам де Муавр встановив форму нормального розподілу, відомого як дзвоноподібна крива, і ввів поняття середнього квадратичного відхилення. Обидва ці поняття призвели до широковідомого закону про середнє і є найважливішими інгредієнтами сучасної техніки обчислення ризику.
1738	Данило Бернуллі вперше описав процес вибору та прийняття рішень. І що ще важливіше, він висловив думку, що задоволення від будь-якого малого прирощення багатства «вернеться пропорційно до кількості вже існуючого добра». Це зовні простодушне твердження Бернуллі пояснило, чому цар Мідас був нещасливий, чому люди неохоче йдуть на ризик і чому потрібно знизити ціни, щоб переконати людей купувати більшу кількість товару. З того часу закон Бернуллі залишається головною парадигмою раціональної поведінки.
1875	Френсіс Гальтон відкриває регресію або повернення до середнього. Приймаючи будь-яке рішення, що базується на припущенні, що все повернеться до «норми», ми використовуємо поняття регресії до середнього значення.

Джерело: складено автором.

З кінці XIX століття починають активніше впроваджувати інструменти аналізу у бізнес і мінімізація ризиків, прогнозування їхніх можливих

наслідків стають предметом особливої уваги для підприємців і держави (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Середній етап розвитку ризик менеджменту

Рік	Подія
1914	Створено Асоціацію Роберта Морріса. У 2000 р. назву було змінено на «Асоціація Ризик-менеджменту», а організація продовжила вивчення кредитних ризиків у фінансових інститутах.
1921	Френк Найт опублікував книгу «Ризик, Невизначеність та Прибуток». Ф. Найт відокремлює невизначеність, що не піддається виміру, від поняття «ризик». Опубліковано дисертацію з проблем ймовірності Дж. М. Кейнса «Трактат про ймовірність».
1928	Джон фон Нейман представив свою першу статтю про теорію ігор та стратегії «До теорії стратегічних ігор». Пізніше, у 1944 р., Нейман та О. Моргенштерн виклали математичні аспекти теорії у книзі «Теорія ігор та економічна поведінка».
1952	Гаррі Маркович опублікував статтю «Вибір портфеля». Його модель застосовується фахівцями з управління інвестиційним портфелем.
1955-1956	Harvard Business Review опублікував статтю Рассела Галлахера «Ризик-менеджмент: нова фаза контролю витрат» («A new Phase of cost Control»). Уейн Снайдер запропонував, що «професійний страховий менеджер має бути ризик-менеджером». Герберт Дененберг почав вивчати ідею ризик-менеджменту, використовуючи ранні праці Генрі Файоля.
1966	Страховий інститут Америки розробляє три іспити для присудження кваліфікації «Сертифікований спеціаліст з управління ризиками».
1974-1975	Густав Гамільтон, ризик-менеджер, описав цикл управління ризиком графічно, представивши взаємозв'язок та взаємодію всіх елементів процесу, від оцінки та контролю до фінансування та зворотного зв'язку. Американське товариство з питань управління в галузі страхування (The American Society of Insurance Management) змінює свою назву на «Товариство з питань управління ризиком та страхування» (Risk and Insurance Management Society), визнаючи перехід до управління ризиками. Журнал «Fortune» публікує статтю під назвою «Революція управління ризиками», в якій пропонується координація раніше непов'язаних функцій управління ризиками всередині організації та прийняття керівництвом відповідальності за підготовку політики та контроль.
1980	Державна політика, захист навколишнього середовища призводять до формування Міжнародного товариства аналізу ризику. Щоквартальний журнал «Аналіз ризику» з'являється того ж року. Міжнародне товариство аналізу ризику налічує понад 2500 учасників та активних груп по всьому світу.
1983	Рукелшаус виступив з промовою на тему «Наука, ризик та державна політика», що стало початком зародження ідеї управління ризиками у державній політиці. Управління ризиками виходить на національний рівень. Інститут Управління ризиками розпочинає свою діяльність у Лондоні. Декілька років потому, під керівництвом доктора Гордона Діксона, вводить міжнародні іспити для позначення «Учасник Інституту управління ризиками» перша освітня програма, що розглядає управління ризиками у всіх його аспектах

Продовження табл. 1.5

1987	19 жовтня - «Чорний понеділок». У цей день стався обвал фондової біржі, нагадуючи інвесторам, що ризик є невід'ємною частиною їхньої діяльності. У тому ж році доктор Вернон Гроуз, фізик, публікує «Управління ризиками: систематичне запобігання втратам для керівників» (Managing Risk, Systematic Loss Prevention for Executives), книга, яка залишається однією з найкращих з оцінки та управління ризиками.
1992	Комітет Кедбері (Комітет з фінансових аспектів корпоративного управління) підготував доповідь, головною ідеєю якої є те, що керівні органи є відповідальними за встановлення політики управління ризиками, зазначаючи, що саме вони розуміють усі свої ризики та повинні встановлювати нагляд протягом усього процесу. Термін «Директор з управління ризиками» запровадив Джеймс Лем, описуючи функцію управління ризиками, включаючи ризик-менеджмент, бізнес-планування, фінансове планування та функції бек-офісу.
1996	Створено Всесвітню асоціацію професіоналів в області управління ризиками (Global Association of Risk Professionals, GARP). У тому ж році опубліковано книгу Пітера Л. Бернстайна «Проти богів. Приборкання ризику». Пітер Бернстайн виявив один із найважливіших постулатів сучасності: можна уникнути низки негативних наслідків тієї чи іншої події, незважаючи на те, що ризик — незмінний супутник нашого життя, використовуючи різноманітні статистичні методи, історико-соціологічний досвід та математичний аналіз. Подібними страховими механізмами можуть бути і хеджування, і диверсифікація, та інше, що всебічно описано в властивій автору цікаво-публіцистичній манері на прикладі вивчення досвіду діяльності інституційного інвестора та аналізу біржової практики.

Джерело: складено автором.

У 50-70-х роках ХХ ст. управління ризиками стає все більш актуальною сферою застосування знань людей, дозволивши сформувати нову професію – менеджер з управління (мінімізації) ризиками. Однак виділення самого процесу управління ризиком та поява професійних менеджерів з управління ризиками а також надання таких послуг сторонніми кваліфікованими особами утвердилися лише на початку 70-х років. У цей період ризик-менеджмент в основному асоціювався з управлінням ризиками приватних осіб або великих підприємств, що проводять активну інвестиційну політику, насамперед фінансових, рідше - виробничих, а також (під спеціальною назвою актуарного аналізу) страхових підприємств. Однак до кінця ХХ ст. переважала думка про

універсальний характер відповідної методології, що зумовило її швидкий розвиток та поширення на нові сфери, що зображено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Розвиток ризик – менеджменту у XX столітті

Рік	Подія
1998-2000	Крах американського хедж-фонду Long-Term Capital Management ледь не призвів до колапсу світових фінансових ринків. Крах компанії Енрон, терористичний акт 11 вересня 2001 р. призводять до зростання значення управління ризиками. У тому ж році створено Міжнародну професійну асоціацію ризик-менеджерів PRMIA (Professional Risk Managers' International Association).
2004	Базельський комітет з банківського нагляду при Банку міжнародних розрахунків (англ. Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements) публікує Базель II. Підхід Базель II заснований на трьох компонентах: мінімальні вимоги до капіталу (основа Базель I), процедури нагляду та ринкової дисципліни. Механізм розрахунку мінімального рівня достатності капіталу існував з моменту прийняття Базель I, який вже довів свою ефективність. Його було доповнено системою нагляду та взаємодії між банками та наглядовими органами, а також широкою системою розкриття інформації.
2005	Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) створює робочу групу для розробки керівництва для визначення, застосування та практики ризик-менеджменту.
2007	Опубліковано книгу Н.М. Талеба «Чорний Лебідь». Головне, про що йдеться у книзі - це наша сліпота по відношенню до випадковості, особливо великомасштабною. Він вважає, що «у нашому світі переважає надзвичайне, невідоме і дуже неймовірне, тоді як ми фокусуємо увагу на відомих і повторюваних фактах».

Джерело: складено автором.

На початку XXI ст. управління ризиком стало стандартним елементом управління не тільки великого, а й малого та середнього бізнесу. І якщо в дев'яностих роках XX століття в країнах Європи основними напрямками операційної діяльності більшості підприємств було управління фінансовими та ризиками, що підлягають страхуванню, то зараз ризик-менеджмент охоплює усі сфери діяльності підприємства. Впровадження комплексної системи управління ризиками на підприємстві передбачає узгодженість рішень ризик-менеджменту зі стратегією ведення бізнесу.

1.3. Процес ризик-менеджменту на малому підприємстві

Глобальна економічна криза стала своєрідним підсумком економічної моделі розвитку, що вичерпала себе, провісником становлення нових економічних відносин, моделей та інститутів розвитку. Як світова економіка, так і економіка держав та регіонів стоять на порозі глобальних трансформаційних процесів, зміни парадигми розвитку, формування нового гео економічного вигляду на основі становлення нових технологічних та світогосподарських укладів. До основних уроків, які необхідно винести з кризи, можна віднести повернення економічних циклів з хронологією їх прояву, що змінилася, переосмислення ролі великих компаній, що довгі роки розцінювалися як єдиний локомотив економічного зростання, реабілітація реального (матеріального) сектору економіки, повернення державного стимулювання розвитку малого бізнесу та забезпечення державою їхніх економічних інтересів, розвиток та підтримка інноваційних напрямів шостого технологічного укладу.

Набирає обертів промисловий ренесанс із одночасним посиленням глобальних тенденцій інвестування у нематеріальні активи, створення цінності за рахунок використання нематеріальних ресурсів. Це вимагає формування нової логіки фінансування як великих, так і малих підприємств. Суспільство часто стикається з дилемою досягнення економічної ефективності, соціального та екологічного благополуччя. Відмова від вибору на користь якогось одного рішення, але всебічний розвиток, що не суперечить різним цілям, – це саме ті можливості, які відкриваються з використанням нематеріальних ресурсів розвитку. Вирішення екологічних проблем заслуговує на увагу як на практичному рівні з точки зору мінімізації негативних наслідків впливу на навколишнє середовище, так і на науково-теоретичному рівні з точки зору побудови ефективних організаційно-управлінських систем використання природних ресурсів, у тому числі і підприємствами малого бізнесу. Так само малий бізнес відіграє відчутну роль

у боротьбі з безробіттям, вирішенням регіональних проблем на місцевому рівні, зростанні загального рівня благополуччя. Але все це тісно переплетено з ризиками та невизначеністю, які тісно вплетені у поточну діяльність малих підприємств.

Процес менеджменту ризиків є життєво необхідним на всіх етапах функціонування малого підприємства від створення до прийняття рішення про припинення діяльності. Особливо зростає роль управління ризиками в умовах невизначеності, що постійно супроводжують вітчизняну економіку, і цей фактор може суттєво вплинути на стійкість підприємств малого бізнесу та їхню здатність виживати у складному конкурентному середовищі.

Як фінансовий стан, так і результати діяльності підприємства малого бізнесу дуже тісно пов'язані з вмінням керівництва застосовувати у поточній діяльності інструменти ризик-менеджменту. Стабільність і основні показники та коефіцієнти, що характеризують стійкість підприємства, його ліквідність та платоспроможність теж залежать від політики та конкретних інструментів з управління ризиками. Підприємства малого та середнього бізнесу, менеджери або власники яких активно використовують методи управління ризиками з самого початку діяльності, показують кращі «результати виживання» у період перших 5 років [20]. Відповідно, керівник малого підприємства повинен мати інформацію про ризики, про методи управління ними.

Як вже було наведено у попередньому пункті, формування системи ризик-менеджменту відбувалося історично і являє собою еволюційні процеси що відбувалися як відповідь на зовнішні та внутрішні процеси підприємства. Ризик-менеджмент на підприємстві можна розглядати як природну еволюцію процесу управління ризиками. У бізнесовій літературі Сполучених штатів, наприклад, зустрічається таке визначення ризик - менеджменту: процес, що виступає частиною стратегічного управління підприємством, охоплює всю його структуру та операції, проводиться з метою оцінки потенціальної можливості настання подій, що можуть негативно вплинути на стабільність

функціонування та результати діяльності підприємства, та надає можливість власникам та керівникам підприємства управляти й здійснювати контроль знаходження ризиків у розумних межах з метою досягнення поставлених цілей.

Переваги малого бізнесу при використанні інструментів ризик-менеджменту на постійній основі зображені на рисунку 1.3:

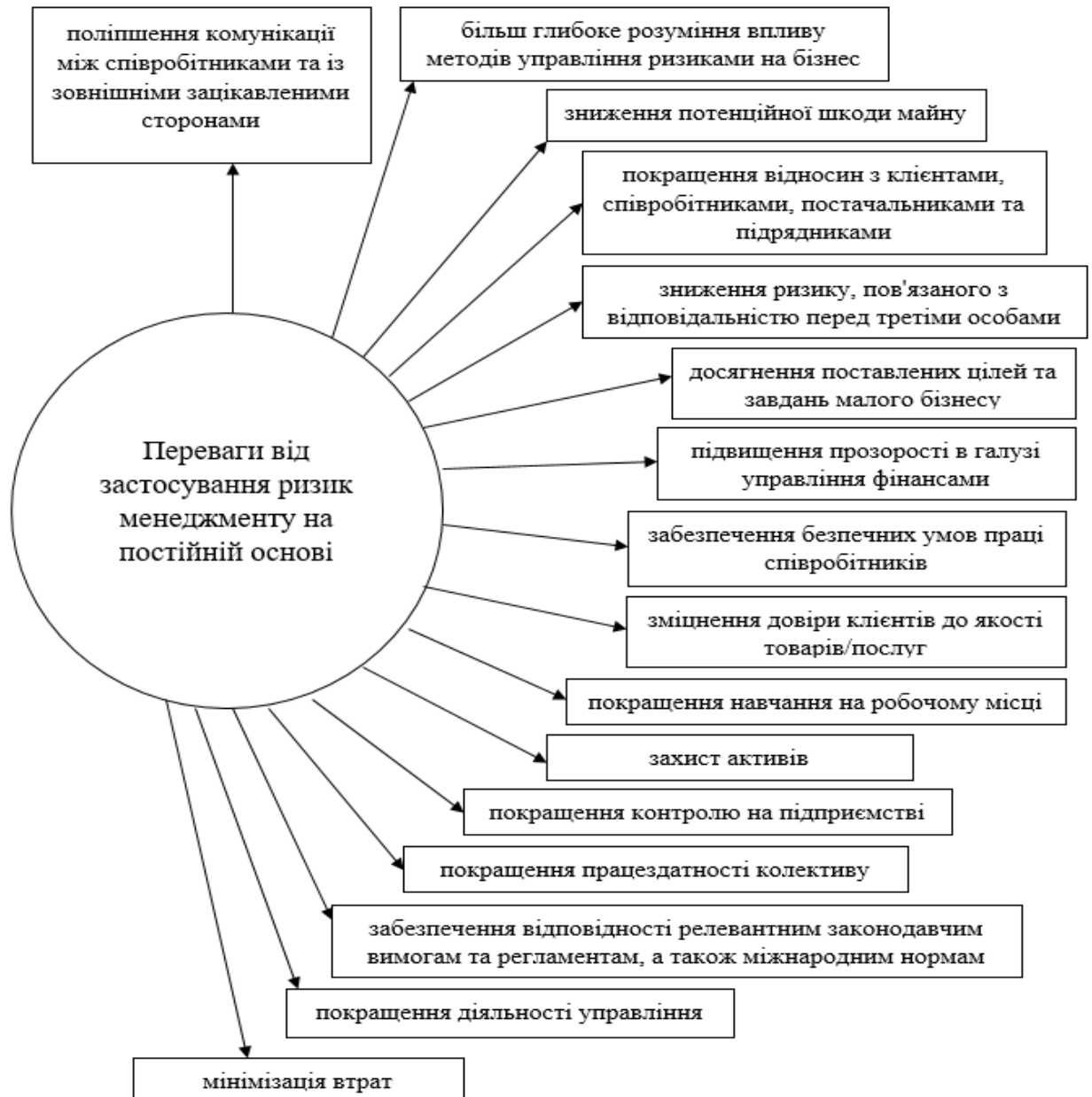


Рисунок 1.3 - Переваги підприємств малого бізнесу від застосування ризик менеджменту на постійній основі

Джерело: складено автором за [48]

Додатковими перевагами для підприємств малого бізнесу, що виходять з сенсу роботи по управлінню ризиками, стає формування засад для прийняття управлінських рішень, підвищення якості планування та прогнозування, покращення процедур з мінімізації витрат, пов'язаних із наслідками настання несприятливих ситуацій, а також можливість швидко розв'язувати кризову ситуацію у разі її виникнення.

Кожному бізнесу потрібна сильна стратегія управління ризиками, це в повній мірі стосується і малих підприємств. Через обмеження розмірів і можливостей невеликі підприємства страждають від кількох додаткових ризиків, окрім згаданих вище:

- Ризик суб'єкта малого бізнесу, часто виникає там, де власники, які мають управляти ризиками і коригувати діяльність відповідно до змін, не можуть це здійснювати ефективно через брак професіоналізму, коли керують лише одна або дві ключові особи організації.

- Ризик людського капіталу. Високий ступінь плинності кадрів і нестача експертів з ноу-хау призводить як до втрати робочої сили, так і до додаткових витрат навчання. У довгостроковій перспективі людський фактор знизить продуктивність і вплине на імідж бренду підприємства малого бізнесу як роботодавця.

- Фінансовий ризик – реалізується з позиції зміни витрат, грошового потоку та потенціалу левериджу. Що стосується витрат, то будь-яке збільшення витрат є тиском на малі компанії, які працюють з обмеженим бюджетом. Витрати на оплату праці, витрати на паливо, витрати на маркетингову кампанію - все це має високу питому вагу у бюджеті компанії. Багато малих підприємств не мають достатнього грошового потоку для балансування витрат. Вони покладаються значною мірою на поточні операції для отримання коштів для безперервної діяльності. При розгортанні несприятливої ситуації, коли потреба в коштах не спланована належним чином, підприємство буде змушене зупинити реалізацію майбутніх проєктів.

Підприємства малого бізнесу вважаються важливими гравцями в економіці, таким чином, банки та інвестори мають намір позичати та надавати їм підтримку в очікуванні високої ставки прибутку. Однак необхідно, щоб банки та інвестори зберігали невеликий потенціал левериджу для того, щоб підприємства мали можливість ефективно та результативно реагувати не лише на потреби щодо забезпечення повернення боргу, але й мали достатній рівень прибутку, що залишається для розвитку цих підприємств після сплати боргів.

Управління ризиками обговорювалося вченими, дослідниками та бізнес-експертами протягом досить довгого періоду часу. Відповідно до стандарту AS/NZS 4360:2004 управління ризиками визначається як систематичне застосування управлінської політики, процедур і практики для виконання завдань встановлення контексту, ідентифікації, аналізу, оцінки, коригування, моніторингу та мінімізації.

Традиційний процес управління ризиками згідно з рекомендаціями Міжнародної організації зі стандартизації (ISO 31000:2009) включає 3 основні етапи:

- Встановлення контексту: цей крок передбачає визначення всього можливого поля ризиків та аналіз відповідних можливих наслідків (дивись табл. 1.7), а потім планування або прогнозування всієї стратегії управління.

Таблиця 1.7 – Ранжування ризиків

Наслідки	Незначні	Значні	Катастрофічні
Ймовірність			
Низька	Незначний рівень ризику	Прийнятний рівень ризику	Середній рівень ризику
Середня	Прийнятний рівень ризику	Середній рівень ризику	Високий рівень ризику
Висока	Середній рівень ризику	Високий рівень ризику	Неприпустимий рівень ризику

Джерело: складено автором

- Ідентифікація: після отримання контексту можливих бізнес-ризиків визначаються джерела проблем, загроз або ризиків. Вибір методів визначення та аналізу ризиків допоможе підготовці заходів щодо запобігання несприятливим наслідкам виникнення ризикових ситуацій. Однак обрані методи попередження можуть реалізовуватися у культурній, організаційній, політичній та інших площинах.

- Розробка контрольних та попереджувальних заходів відбувається після ідентифікації ризику. Процес оцінювання може включати процес прийняття рішень, особливо у випадку високого або екстремального рівня ризику. Для безперервного зростання та подальших розвитку організації доцільно здійснювати постійний моніторинг. В табл. 1.8 запропоновано один з варіантів формування заходів впливу залежно від прогнозованого рівня ризику.

Таблиця 1.8 - Можливі заходи з управління ризиком відповідно до його рівня

Рівень ризику	Заходи з управління
Незначний рівень ризику	Власне утримання
Прийнятний рівень ризику	Розглянути рішення, які не призведуть до додаткових витрат. Контроль, утримання ризику на прийнятному рівні
Середній рівень ризику	Повинні бути вжиті заходи контролю для зниження рівня ризику
Високий рівень ризику	Діяльність не можна продовжувати, доки не вжито заходів для зменшення або усунення ризику
Неприпустимий рівень ризику	Повинні бути вжиті термінові заходи

Джерело: складено автором

У більш деталізованому вигляді ризик менеджмент можна зобразити у вигляді багатоступінчастого процесу (рис. 1.4).

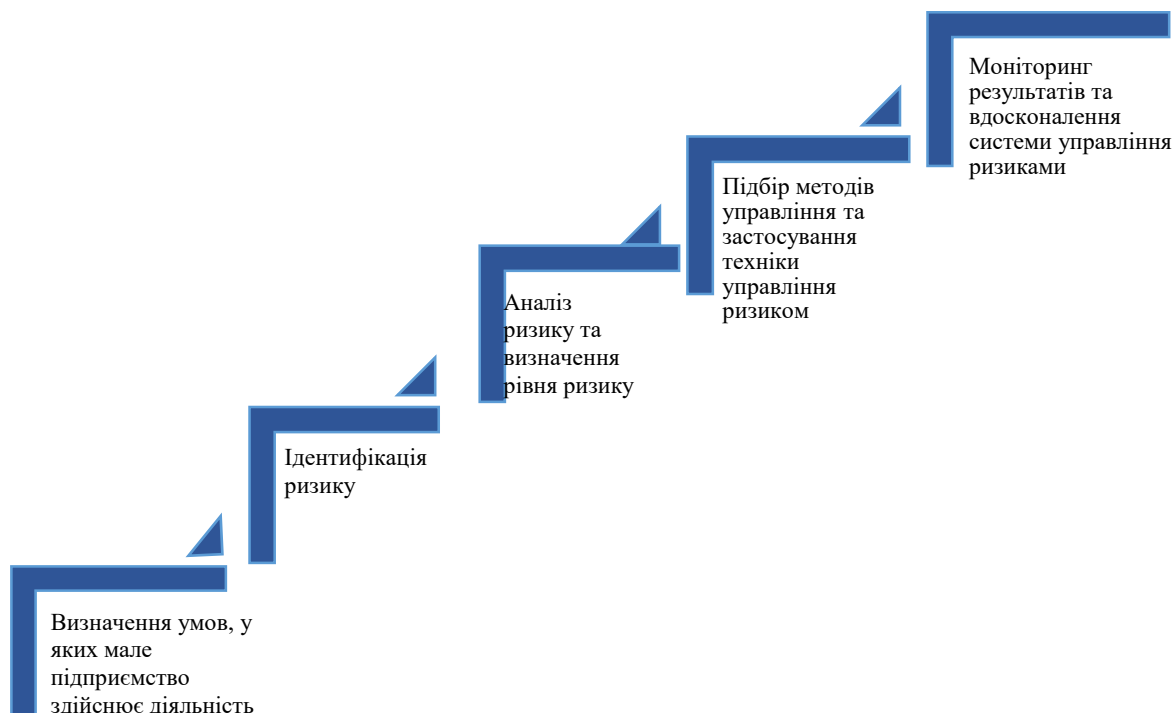


Рисунок.1.4 - Багатоступінчастий процес реалізації ризик-менеджменту малого підприємства

Джерело: складено автором

Зрозуміло, що виявлення та ідентифікація ринкових, фінансових, кадрових та інших ризиків позитивно впливає на майбутнє підприємства малого бізнесу. Позитивний вплив ефективного управління ризиками та усвідомлення підприємцями загрози краху бізнесу сприяє проведенню більш зваженої політики, сприяю розвитку підприємства.

Компанії будь-якого розміру зараз використовують проактивний підхід до управління ризиками, прагнучі централізувати управління ризиками та розробити інтегровані системи управління. Це не лише національний, а й загальноєвропейський тренд. Найпоширенішою ціллю управління ризиками є усунення впливу ризику на економічний результат. Але на поточний момент відсутні інструменти для повного досягнення такого результату. Основні

способи управління ризиками підприємств малого бізнесу представлені у табл. 1.9.

Таблиця 1.9 - Основні заходи з управління ризиками малих підприємств

	Ризики	Заходи з управління ризиками
Ризики, пов'язані з персоналом	Ризики, пов'язані з безпекою, здоров'ям та втратою працездатності співробітників.	Облік нещасних випадків (опис причин та наслідків) та розробка заходів з урахуванням досвіду; навчання штату та провадження діяльності відповідно до стандартів безпеки праці; придбання захисного обладнання для персоналу; заохочення (премій, бонуси) персоналу, який здійснює діяльність відповідно до правил безпеки; забезпечення взаємних комунікацій між працівниками; групове страхування життя, здоров'я працівників від нещасних випадків.
	Ризик плинності кадрів.	планування на випадок непередбачених обставин (contingency planning); обговорення умов на робочому місці та колективний пошук рішення; пенсійне страхування.
	Невдалий підбір співробітників та ризик неправильного розподілу повноважень та обов'язків між співробітниками.	Оцінка професійних навичок кожного співробітника; медичні огляди при найманні співробітників; використання програм навчання нових співробітників.
	Ризик захворювання (непрацездатності) та смерті власника підприємства; ризик смерті основного партнера або основного акціонера; ризик втрати ключового співробітника та інтелектуальної власності.	Страхування життя основного партнера чи основного акціонера підприємства; страхування інтелектуальної власності; страхування ключового працівника; страхування власника бізнесу; оптимізація робочого часу (тайм-менеджмент); планування наступності (succession planning).
	Недосвідченість керівництва та співробітників.	Підвищення кваліфікації працівників; стеження за тенденціями на ринку у відповідних галузях (відвідування семінарів, практикумів); страхування відповідальності директорів та співробітників.
	Ризики, пов'язані з пересуванням та відрядженнями співробітників.	Виконання рекомендацій страхових компаній; дотримання правил дорожнього руху; навчання водіїв; обмеження швидкості; перевірка та регулярне технічне обслуговування транспорту; купівля автомобілів із вищим рівнем безпеки; використання вказівок для водіїв; планування маршрутів.
Фінансові ризики	Ризик виникнення збитків від перерв у виробничій діяльності.	Страхування збитків від перерв у виробничій діяльності; оцінка ефектів та результатів перерв діяльності інших підприємств; оцінка ситуацій, що можуть призвести до перерв у діяльності.
	Ризик втрати прибутковості.	Впровадження сучасної системи управлінського обліку; точний розрахунок витрат; розрахунок ключових показників, що характеризують прибутковість, таких як обсяг продажів, операційний прибуток, прибуток на капітал.

Продовження табл. 1.9

Фінансові ризики	Ризик ліквідності (неплатоспроможності).	Регулярна перевірка кредитного статусу клієнта; підтримання рівня ліквідності (терміни оплати відпустки, різних податків та інших обов'язкових платежів повинні бути прийняті до уваги у бюджеті); завчасне обговорення з банком плану тимчасових перебоїв платежів; управління готівкою на щоденній, щотижневій та щомісячній основі; контроль потоку готівки, прогноз потоку готівки (what if аналіз, наприклад, якщо продажі впадуть на 5%); відкриття кредитної лінії; встановлення міцних відносин з банками; аналіз коливань ринку та їх вплив на потік готівки.
	Ризик високої частки позикового капіталу.	Аналіз субсидій держави; регулярні контакти з представниками бухгалтерської та аудиторської компанії; пошук нового партнера по бізнесу.
	Кредитний ризик.	Страховання дебіторської заборгованості, перевірка кредитного статусу клієнта.
Ризики, пов'язані зі шкодою майну	Природні ризики.	Страховання майна від стихійного лиха.
	Ризик впливу вогню.	Страховання майна від вогню; відповідне навчання працівників; розробка плану евакуації; встановлення пожежної сигналізації та спринклерної системи пожежогасіння; встановлення димових детекторів; правильне зберігання горючих матеріалів та ін.
	Ризик ушкодження водою.	Використання захисного обладнання та абсорбуючих матеріалів; страхування від пошкодження водою.
	Ризик впливу електричного струму.	Страховання від впливу електричного струму, дотримання правил безпеки.
	Поломка обладнання.	Технічне обслуговування устаткування; не перевищення допустимого навантаження експлуатації обладнання; забезпечення угодою наявності запасних частин для важливого обладнання та машин; страхування.
	Кримінальні дії третіх осіб.	Регулярна перевірка безпеки, встановлення камер спостереження, встановлення сигналізації, страхування на випадок крадіжки та пограбування.
	Інформаційні ризики.	Резервне копіювання, використання чітких інструкцій копіювання важливих документів, встановлення пароля на ноутбуки та комп'ютери; встановлення антивірусу на ноутбук або комп'ютер; захист серверів; захист мережі; забезпечення безперебійного електроживлення.
	Транспортні ризики.	Дослідження різних варіантів транспортування та вибір відповідного, придбання страхування ризику.

Продовження табл. 1.9

	Ризики	Заходи з управління ризиками
Ризики, пов'язані з відповідальністю	Ризик заподіяння шкоди третім особам.	<p>Специфікація товарів та послуг (договір купівлі-продажу), чітке визначення обов'язків та відповідальності сторін, присутність адвоката при складанні договору (розглянути юридичні вимоги, загальні положення, спеціальні умови), страхування цивільної відповідальності, страхування відповідальності за якість продукції, страхування відповідальності за шкоду довкіллю, страхування відповідальності роботодавця, страхування відповідальності виробника товарів і послуг.</p> <p>Дослідження різних варіантів транспортування та вибір відповідного, придбання страхування ризику.</p> <p>Специфікація товарів та послуг (договір купівлі-продажу), чітке визначення обов'язків та відповідальності сторін, присутність адвоката при складанні договору (розглянути юридичні вимоги, загальні положення, спеціальні умови), страхування цивільної відповідальності, страхування відповідальності за якість продукції, страхування відповідальності за шкоду довкіллю, страхування відповідальності роботодавця, страхування відповідальності виробника товарів і послуг.</p> <p>Проведення рекламних заходів, участь у виставках, розширення клієнтської бази; пошук нових клієнтів; надання знижок постійним клієнтам, післяпродажне обслуговування; укладання довгострокових контрактів; опитування клієнтів про якість продукції та обслуговування, аналіз цін конкурентів; надання гарантій, просування нових продуктів та послуг; дослідження споживчих тенденцій.</p> <p>Регулярні зустрічі з банком та інвесторами.</p>
	Ризик заподіяння шкоди персоналу.	
	Ризик забруднення довкілля.	
Ризики взаємодії зі стейкхолдерами	Ризики взаємодії з клієнтами.	Передача ризику субпідрядникам, пошук альтернативних постачальників; допомога адвоката при укладенні угоди; перевірка кредитного статусу та платоспроможності субпідрядника; укладання з постачальниками довгострокових контрактів.
	Ризики взаємодії з інвесторами.	
	Ризики взаємодії субпідрядниками та постачальниками.	Передача ризику субпідрядникам, пошук альтернативних постачальників; допомога адвоката при укладенні угоди; перевірка кредитного статусу та платоспроможності субпідрядника; укладання з постачальниками довгострокових контрактів.

Джерело: складено автором

Важливо, що малі підприємства поступово починають ідентифікувати нові типи ризиків, які вони раніше не відстежували та не оцінювали, як основні. Для малого бізнесу України вже майже два роки актуальними є ризики, пов'язані з руйнуванням та знищенням майна, відсутністю електроенергії, порушенням транспортної логістики.

Найбільші перешкоди, які завадять компаніям ефективно управляти ризиками в майбутньому, включають відсутність або недоступність певної інформації (як внутрішньої, так і зовнішньої), необхідної для управління та оцінки ризиків та їх інтеграції в процеси прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВНИХ РИЗИКІВ ТДВ «ВЕСЕЛА ТАЙСТРА»

2.1. Перешкоди та виклики малого бізнесу України під час війни

Хоча великий бізнес є дуже важливим для економіки країни, малий бізнес також має великий вплив на економіку, особливо на місцевому рівні, оскільки забезпечує різні економічні вигоди.

Малі підприємства є основою економіки будь-якої країни, оскільки вони, як правило, створюють більше можливостей для місцевих громад і генерують більший прибуток для місцевих жителів, ніж великі підприємства, що можуть справді чинити тиск на місцеві громади, оскільки основна частка доходу йде за межі регіону.

Якщо у великому бізнесі можуть працювати люди з різних країн, які керують такими послугами, як бухгалтерський облік, постачання та технічне обслуговування, малий бізнес отримує всі ці послуги на місцевому рівні, тобто допомагає місцевим жителям, які, швидше за все, витратять гроші в одній громаді. Вплив малого бізнесу на економіку зазвичай розкривається у економічній літературі недостатньо, але ми висвітлимо деякі способи, за допомогою яких малий бізнес допомагає місцевій економіці:

По-перше, це створення робочих місць. Лише кілька людей можуть працювати у великих організаціях, залишаючи багато безробітних у суспільстві. Малі підприємства допомагають місцевому економічному зростанню, надаючи можливості працевлаштування багатьом людям. Для розвитку економіки та громади обіг грошей у громаді є дуже важливим. Малі підприємства забезпечують роботою лише місцевих жителів, а не наймають людей з інших місць, допомагаючи людям заробляти собі на життя.

Великі підприємства також залежать від місцевих підприємств у виконанні різноманітних завдань. Великі корпорації та підприємства

передають багато своїх функцій місцевим підприємствам, що додатково створює більше можливостей працевлаштування для місцевих жителів. Незалежно від того, чи це величезна фірма з програмного забезпечення, яка доручає розробку програм місцевому розробнику програмного забезпечення, чи - величезний бренд одягу, який доручає виробництво нових сорочок, це зрештою допомагає створити робочі місця для місцевих жителів.

По-друге, малі підприємства мають виділятися серед натовпу, особливо серед великих брендів, і мають бути надзвичайно інноваційними. Щоб привернути увагу покупців, їм потрібно створити щось унікальне та відмінне від конкурентів, інакше вони можуть припинити роботу. Це причина, чому більшість малих підприємств, як правило, є високо-інноваційними та унікальними, щоб вони могли зробити собі ім'я.

По-третє, як зазначалося раніше, грошовий обіг корисний для економіки, і коли клієнти купують щось у місцевого бізнесу, більшість цих грошей обертатиметься в місцевій громаді. Причина цього полягає в тому, що власники малого бізнесу зазвичай отримують сировину і виконують завдання місцевої громади. Наприклад, якщо місцевому ресторану потрібна зміна логотипу, він, швидше за все, знайде місцевого графічного дизайнера для розробки нового логотипу. Подібним чином власники малого бізнесу також вважають за краще обідати або робити покупки на місці та витратити гроші в місцевій громаді, зберігаючи гроші в обігу.

По-четверте, місцеві підприємства також допомагають урядам у вигляді різних податків. Коли споживач купує щось у місцевого підприємства, він сплачує гроші у вигляді місцевих та державних податків і цей обіг грошей є важливим для зростання місцевої економіки. Місцевий бізнес, який добре працює в місцевості та генерує високі доходи, повинен буде сплачувати вищі податки, ніж зазвичай, будь то у формі податку на майно чи податку на прибуток.

Ці гроші будуть використані для допомоги місцевим закладам, таким як гуртки, секції, лікарні тощо. Місцевий бізнес, який процвітає, також збільшить

вартість сусідньої власності та змусить інших власників бізнесу відкрити свій бізнес поблизу. Малі підприємства також допомагають місцевій економіці, збираючи податок з продажів, і ці гроші можна використовувати для фінансування різних місцевих проєктів.

Крім того, малий бізнес не завжди залишається малим. Як тільки малий бізнес починає приносити хороші доходи, він стає брендом на національному та міжнародному ринку. Більшість великих імен на ринку, таких як Nike, Google, Microsoft, Amazon тощо, починали як малий бізнес і змінили весь світ. Хороша сторона переростання малого бізнесу у великий бізнес полягає в тому, що він залишається в громаді, в якій був заснований, і це також допомагає місцевій економіці, оскільки створюється ринок, який сприяє розвитку додаткових видів бізнесу.

Малий бізнес є двигуном зростання і розвитку будь-якої економіки, створення робочих місць і доходів, стимулювання конкуренції, джерелом інновацій та створення додаткових можливостей для комерційних підприємств тощо. Світова економічна криза, яка викликала ряд неочікуваних подій, ще більше продемонструвала вразливість великих компаній, а наслідки цього ще більше розкрили значення малого бізнесу для відновлення економіки в посткризовий період. Наявність малого бізнесу в будь-якій економіці забезпечує основу для перегляду різних аспектів, пов'язаних з їх діяльністю. В умовах підвищення значення малого бізнесу для відновлення та зростання світової економіки, зростання малого підприємництва позиціонує себе як актуальну та важливу область досліджень.

Крім того, високий рівень невдач, тобто смертність малих підприємств, а також ризику, що супроводжують усе їхнє життя, підвищує інтерес до подолання проблем, пов'язаних із зростанням малого бізнесу.

Незалежна Україна є відносно молодою економікою, яка все ще бореться з наслідками перехідного процесу. Відповідно до практики країн Південно-Східної Європи з близьким соціально-економічним фоном і схожою течією процесів, Україна повинна формувати макроекономічну політику, орієнтовану

на сегменти малого бізнесу. Нездатність багатьох малих підприємств досягти зростання та стабільного розвитку є досить поширеною практикою. Це пов'язано як із загальною макроекономічною ситуацією, так і з браком знань, досвіду для розвитку малого підприємства.

Тому вважаємо доцільним проаналізувати сучасний стан та динаміку розвитку малого бізнесу в Україні. За мирних часів, до вторгнення Росії, малий та середній бізнес відігравали дуже вагомую роль у працевлаштуванні працездатного населення (до 75%). Найбільша частина підприємств малого бізнесу відкривалася у сферах оптової та роздрібної торгівлі, ремонту, надання сервісних послуг. Підприємства малого та середнього бізнесу гостріше відчувають зростання цін на сировину та матеріали, ніж великі підприємства, і про це, як про значну перешкоду, свідчать від 58% до 63% підприємств.

Наприкінці літа цього року схвальні оцінки державної політики підтримки малого та середнього бізнесу, позитивні оцінки державної політики щодо підтримки бізнесу зменшились до 8%.

Для переважної більшості малих підприємств найбільшими проблемами є:

- зниження купівельної спроможності покупців (57%);
- брак фінансування (31%);
- податкове навантаження (29%);
- проблеми із забезпеченістю необхідною робочою силою (28%).

В результаті наведених вище труднощів, питома вага підприємств малого бізнесу, які не мають коштів для фінансування своєї діяльності на найближчий місяць, зросла до 32%.

Нездатність багатьох малих підприємств досягти зростання та стабільного розвитку є досить поширеною практикою. Це пов'язано як із загальною макроекономічною ситуацією, так і з браком знань, досвіду для розвитку малого підприємства. За результатами опитування, що проводила Асоціація експертів зі сталого розвитку у серпні 2023 року [54], були отримані наступні дані щодо потреб бізнесу під час війни (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Потреби підприємств малого та середнього бізнесу під час війни

Види підтримки	% респондентів, які відповіли «так»
Допомога з реконструкції бізнесу (грант)	35 %
Грант (безповоротна фінансова допомога на різні цілі)	32 %
Поради від підприємств, що опинилися у схожій ситуації та впоралися з нею	25 %
Досвід міжнародних компаній, що робити на їхньому ринку у схожій сфері	22 %
Налагодження міжнародних партнерств в умовах війни	21 %
Участь у міжнародних виставках	19 %
Експертиза від локального консультанта, що знається на моїй сфері	16 %
Експертиза локального або міжнародного експерта з виходу на нові ринки	14 %
Експертиза від локального консультанта, що знається на моєму бізнес-регіоні, з компенсацією витрат на проект в розмірі 85% або міжнародного – з компенсацією в розмірі 100%	13 %
Консалтинг (бухгалтерія, юриспруденція, ІТ, маркетинг, стратегія тощо)	11 %
Нетворкінг в Україні	3 %
Тренінг	2 %
Допомога з релокацією бізнесу (куди: у межах країни чи за кордон)	1 %
Інше	4 %
Не потребую такої підтримки	18 %
Важко відповісти	4 %

Джерело:[54]

Зростання розглядається як явище, яке визначається різноманітними факторами, котрі як підконтрольні власнику, так і знаходяться поза його контролем.

Кожен бізнес, починаючи своє існування, зосереджується на створенні продукту і ринку. У рамках цього етапу знаходяться людські ресурси, розпочинається вихід на ключові ринки та є певні фінансові результати, підприємство завойовує довіру клієнтів. Рішення переважно приймаються на оперативному рівні і прив'язані до короткострокових цілей, якими найчастіше

виступають рентабельність активів та оборотність. Стратегічне планування обмежене або в деяких випадках взагалі відсутнє. Бізнес має невелику кількість працівників, і, відповідно, не має основних можливостей делегування певних завдань. Стратегія бізнесу націлена на довгострокове виживання, протистоячи поточним викликам.

На другому етапі малі підприємства починають стабілізувати своє становище, використовуючи зростання, що засноване на першому успіху. Однак здебільшого цей етап характеризується збільшенням продажів, при цьому зростає складність управління. Розвиток системи управління відбувається на мінімальному рівні. Планування здебільшого зводиться до проєкції на грошові потоки. Встановлюються політики та процедури, а управління бізнесом потребує все більше часу та зобов'язань засновника.

Ті підприємства, які переживають цей етап, сформувавши відповідну систему керівництва, зазвичай виходять на період стійкого зростання.

Дилема, з якою стикаються власники під час виходу на цей етап, полягає в наступному: чи використовувати досягнення бізнесу та розширюватися, чи підтримувати бізнес стабільним і прибутковим? Власник більш інтенсивно думає про потреби клієнтів, що супроводжується посиленням зусиль щодо покращення стандартів якості з точки зору бізнесу. Планування у формі операційного бюджету підтримує функціонування бізнесу. Мале підприємство починає формувати довгострокові горизонти. Зростання бізнесу формує потребу у збільшенні виробничих потужностей; більша кількість процесів та операцій потребує більше знання та досвіду. Оперативне планування, як і раніше, відноситься до бюджетування, але стратегічне планування стає більш детальним і значною мірою реалізується власником. Характерним для цього етапу є те, що підприємства мають тенденцію до зміни оперативного мислення на тактичне. Однак, досі немає належного рівня стратегічного мислення, хоча бажання розширення діяльності впливає на зміну стратегічного мислення.

Стадія зльоту малого бізнесу – цей етап передбачає безперервний процес, на якому слід планувати розширення з метою збільшення частки ринку, обороту та прибутку. Незважаючи на розширення, ключові цілі цього етапу пов'язані із зростанням функціонуючого капіталу. Питання в тому, чи буде достатньо коштів для задоволення високих потреб, що передбачає зростання. Системи впливають, коли ріст стає більш інтенсивним і витонченим. При цьому оперативне та стратегічне планування починає базуватися на вміннях і досвіді не лише власника, але і інших фахівців. Рішення на цьому етапі носять більш стратегічний характер, оперативні рішення делегуються підлеглим.

З роками та досвідом, розробляються та застосовуються нові інструменти, які ще більше полегшують розвиток малого бізнесу.

Найбільше занепокоєння бізнесу, який вступає в стадію ресурсної зрілості малого бізнесу, по-перше, викликає консолідація та контроль фінансових прибутків, викликаних швидким зростанням і, по-друге, збереження переваг малого бізнесу, а, значить, гнучкість та підприємницький дух. На цьому етапі розвитку, бізнес зазвичай приділяє більше уваги ефективності управління продуктами чи послугами, а не тільки розширенню діяльності. Бізнес повинен досить швидко нарощувати свої управлінські сили, усувати неефективність, яка може призвести до зростання слабких сторін та перевести бізнес на нижчий професійний рівень. Використовуються такі інструменти, як: бюджет, стратегічне планування, управління за цілями та системами стандартних витрат. На цій стадії підприємство має достатньо людських і фінансових ресурсів, щоб займатися детальним оперативним та стратегічним плануванням.

Проведене узагальнення етапів розвитку підприємств малого бізнесу дає можливість визначити основні моменти, що можуть впливати на рівень внутрішнього ризику підприємства:

- Ресурси і процеси малих підприємств, які допомагають їм виконувати необхідну оперативну повсякденну діяльність. Як зазначено вище, на початковій стадії бізнес отримує людські ресурси, а також фінансові та

технічні ресурси, пов'язані зі здатністю виробляти продукцію та послуги та забезпечувати вихід на ключові ринки. На пізніших етапах зростання підприємства оцінюють ресурси, які необхідні для вдосконалення стандартів, пов'язаних з якістю, ефективним управлінням процесами та здатністю формувати кошти для стабільного зростання.

- Вміння та знання, якими володіє власник і працівники малого підприємства. Зі зростанням підприємства з'являється потреба у більшому виробництві, підвищенні якості продукції, використанні інноваційних і технічно-передових процесів, що вимагає створення і розвитку специфічних знань та досвіду.

- Стратегічний підхід і орієнтація на малий бізнес. Оскільки малий бізнес розвивається від початкового до більш високих рівнів зростання, змінюється спрямованість від операційної діяльності до тактичного та стратегічного мислення. Рішення, що приймають власники малих підприємств, стають більш довгостроковими, більш стратегічними, тоді як оперативні рішення делегуються відповідному наглядовому органу.

- Ступінь складності планування в бізнесі. Відповідно до зростання обсягу і трудомісткості рутинної діяльності підприємства, виникає потреба у використанні більш складних інструментів планування процесів і ресурсів. Спочатку планування в основному зводилося до прогнозування грошових потоків і бюджетів, потім поступово створювалися певні політики та процедури, що переростали у стратегічне планування.

Зростання, зрілість, перехід з однієї стадії на іншу - все це викликає потребу не лише у фінансових і матеріальних ресурсах, а й в нефінансовій підтримці, що представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Види нефінансової підтримки вітчизняного малого бізнесу під час війни

Джерело: складено автором

Отже, складне планування, що включає прогнозування можливих ризиків, оцінку їхніх масштабів та можливого впливу, можна розглядати як

важливий визначальний фактор, який може вплинути на зростання малого бізнесу.

2.2. Загальна економічно-фінансова характеристика діяльності ТДВ «Весела тайстра»

ТДВ «Весела тайстра» – це невелика мережа ресторанів/кафе з повним набором послуг, розташованих на основних трасах із заходу і до центру України. Кафе пропонує повне меню «комфортних» страв з ухилом на карпатські страви за помірними цінами. Всі кафе – побудовані та оформлені в одному стилі. Кафе «Весела тайстра» побудовано на основі успіху попереднього кафе цих власників, що розміщувалися на вулицях Львова.

Всі столики розміщуються в одній секції без перегородок, у таких приміщеннях розміщено плазмові екрани, що показують спорт і новини. Особливістю є наявність на кожному столі свіжих журналів і газет.

Мережа ресторанів/кафе належить і управляється компанією ТДВ «Весела тайстра» і є на 100% власністю сімейної пари з Прикарпаття.

Мережа кафе поступово розширюється і в воєнний час оцінює доцільність відкриття своїх підрозділів біля деяких авто- та залізничних вокзалів.

Кафе біля вокзалів забезпечать доступність високоякісної їжі традиційної карпатської кухня на основі традиційних продуктів і розваг для сотень і тисяч відвідувачів, які проходять транзитом через вокзали.

Традиційною карпатською їжею в кафе зазвичай називають комплекси на кшталт «жирна ложка», «сніданок на цілий день», бутерброди, пиріжки, зроблені з різною начинкою, гарячі та холодні напої. На ці блюда припадає 90 % меню, не враховуючи сезонні страви, які час від часу додаються.

Кафе «Весела тайстра» завжди зручно розташовані, так, щоб всі мандрівники мали змогу звернути на них увагу. Унікальність їхньої позиції дозволяє працювати без прямої конкуренції.

Кафе «Весела тайстра» дозволяє клієнтам комфортно пообідати та скуштувати традиційні страви карпатської кухні, що засновані на перевірених часом рецептах. Також кожен заклад має багатий вибір страв на винос.

Мета діяльності кафе «Весела тайстра» - проста: забезпечення відвідувачів, які поспішають, простою якісною їжею з високим рівнем обслуговування.

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності ТДВ «Весела тайстра» за 2019-2021 роки

Показник, тис грн	2019 р.	2020 р.	2021р.	зміна	приріст, %
Чистий прибуток	6385	24080	19276	12891	201,9
Виручка від реалізації	54252	93853	97347	43095	79,4
Собівартість продукції	40133	55492	62330	22197	55,3
Витрати на оплату праці	19198	42164	50045	30847	160,7
Необоротні активи	30148	46163	70680	40532	134,4
Оборотні активи	6776	15828	9067	2291	33,8
Запаси	346	1696	5431	5085	1469,7
Готова продукція	140	1408	4632	4432	3165,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3632	2510	698	-2934	-80,8
Грошові кошти	791	8942	412	-379	-47,9
Власний капітал	32564	52175	68561	35997	110,5
Довгострокові зобов'язання	688	1972	2171	1483	215,6
Короткострокові кредити	-	-	2261	2261	
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	28	87	477	449	1603,6

Джерело: складено автором

Як свідчать дані цієї таблиці, ТДВ «Весела тайстра» - успішний та стабільний бізнес, що приносить своїм власникам достатні прибутки та формує прибуток, достатній для подальшого розвитку. У підприємства зростає

майно і прибуток, зростають власні та залучені кошти. Проте власники продовжують вкладати кошти в розширення мережи, використовуючи для цього довгострокові позикові кошти та з 2021 року – короткострокові кредити банків. Впровадження у 2021 році власного сайту дозволило збільшити оборот підприємства у порівнянні з попереднім роком на 10%.

Ключем до успіху цього бізнесу є постійне розширення. Відкриття кафе біля вокзалів дозволить розширити клієнтську базу. Час для реалізації такого рішення – ідеальний, оскільки аеропорти в Україні поки не працюють, а при успішній реалізації даного задуму кафе «Весела тайстра» зможе обслуговувати як автомобілістів та їхніх пасажирів, так і пасажирів, що подорожують поїздами та автобусами. Проте керівництво розуміє існування багатьох ризиків та необхідність перегляду основних стратегій організації та ведення бізнесу:

- Якість продукції - їжа, кава, чай та інші напої з комфортним пакуванням для навколишнього середовища.

- Обслуговування - відвідувачі кафе платять за високоякісну їжу, подану у короткий термін у комфортній обстановці. Кожен член персоналу - ввічливий, ефективний та уважний.

- Маркетинг. Кафе орієнтується на мандрівників та бізнесменів, їхнє задоволення гарантує і повернення клієнтів, і гарні відгуки, на яких будується «сарафанне радіо».

- Менеджмент. Власники кафе реалізують політику «розумних витрат», запас підтримується спеціальною сформованою системою обліку запасів. Кафе «Весела тайстра» має чотирьох основних постачальників, які постачають їм усім витратні матеріали. Існує ще один набір із шести постачальників, які іноді використовуються в надзвичайній ситуації чи з випадкової нагоди. Крім того, зеленину та ягоди кожне кафе закупляє у місцевих виробників для скорочення витрат та збільшення лояльності серед спільноти. Управління працівниками та контроль якості мають вирішальне значення.

Розподіл середніх витрат між напоями та їжею та інші це:

- напої – 28%;
- харчування – 66%;
- інші – 6%.

Кафе «Весела тайстра» пропонує журнали та газети для читання та їхню покупку. Середній час сидіння для відвідувачів становить приблизно 58 хвилин. Поточний розподіл між їжею в ресторанах і їжею на винос становить 80/20.

Розрахуємо основні показники, що свідчать про результативність діяльності ТДВ «Весела тайстра»:

1) Рентабельність активів будемо розраховувати за чистим прибутком, оскільки саме такий підхід дозволяє оцінити в загальному виді стан справ на підприємстві:

Рентабельність активів 2020 р.: 63,13%;

Рентабельність активів 2021 р.: 37,425%.

Скорочення рентабельності відбувається на тлі зростання необоротних активів, оскільки «Весела тайстра» активно інвестує кошти у формування своєї мережі (відмічаємо не лише зростання основних засобів, але й нематеріальних активів), хоча при цьому необхідно зафіксувати зниження чистого прибутку у 2021 році у порівнянні з 2020 роком, але у порівнянні з 2019 роком процент приросту складає більше 200%.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, який є результатом ділення виручки від реалізації продукції на середній залишок оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів 2020 р.: 8,13;

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів 2021 р.: 7,25.

Бачимо зменшення оборотності оборотних активів, але критичної зміни не відбувається. Підприємство зростає, збільшує асортимент і змушено збільшувати запаси для забезпечення безперебійної роботи та задоволення потреб та смаків своїх клієнтів.

З усіх коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності оберемо для характеристики ТДВ «Весела тайстра» показник поточної ліквідності, що

розраховується як співвідношення поточних активів та пасивів і дозволяє зробити висновок про достатність наявних коштів для покриття відповідних за часом зобов'язань:

Коефіцієнт поточної ліквідності 2019 р.: 1,84;

Коефіцієнт поточної ліквідності 2020 р.: 2,02;

Коефіцієнт поточної ліквідності 2021 р.: 1,00.

Існуючий норматив цього коефіцієнту - не менше 2. У 2021 році ми бачимо суттєве, більше ніж у два рази, зниження цього показника. Таке суттєве зниження буде негативно оцінено кредиторами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, що може викликати зниження загального рівня довіри до підприємства та підвищення вартості подальших запозичень. Тому керівництву необхідно звернути увагу на брак коштів для виконання поточних зобов'язань.

Щодо структури джерел фінансування, то для розуміння загальної картини розрахуємо коефіцієнти власності та фінансової незалежності.

Коефіцієнти власності дозволяє зробити висновок про питому вагу власного капіталу у його загальній сумі:

Коефіцієнти власності 2019 р.: 0,882;

Коефіцієнти власності 2020 р.: 0,842;

Коефіцієнти власності 2021 р.: 0,859.

Ми бачимо, що підприємство спирається в основному на власні кошти і інтенсивно використовує нерозподілений прибуток для збільшення власного капіталу. За весь період не відбулося збільшення пайового та резервного капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності цікавить кредиторів, оскільки розраховується як співвідношення позикового капіталу до власного і показує рівень покриття вимог кредиторів власним капіталом.

Коефіцієнт фінансової незалежності 2019 р.: 0,134;

Коефіцієнт фінансової незалежності 2020 р.: 0,188;

Коефіцієнт фінансової незалежності 2021 р.: 0,163.

Аналіз капіталу та його структури говорить про розважливе ставлення власників до використання позикового капіталу, а також про те, що банки та інші кредитори не дуже ризикують, надаючи свої кошти ТДВ «Весела тайстра».

2.3. Оцінка вірогідності банкрутства та виокремлення найбільших ризиків діяльності ТДВ «Весела тайстра»

Статистика свідчить, що кількість закриття серед малих і середніх підприємств вища, ніж серед великих у всьому світі. Відповідно до світової статистики – протягом першого року існування закривається кожне десяте підприємство, протягом п'яти років - кожне шосте, протягом десяти – кожне п'яте. Враховуючи це, власники малого бізнесу мають застосовувати методи управління ризиками.

Управління ризиками - це процес планування, організації, управління та контролю ресурсів задля досягнення поставленої мети. Загалом управління ризиками передбачає:

- прогнозування ризикових ситуацій за умов невизначеності;
- зменшення ризику шляхом певних методів та прийомів;
- ліквідацію причин і наслідків ризиків;
- збереження підприємства від банкрутства.

З погляду технології, алгоритму дій, управління ризиком - це діяльність підприємства, спрямована на оцінки ймовірності ризиків та скорочення до мінімуму втрат, які вони спричиняють. Це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливів ризику на результати діяльності підприємства, що включає:

- ідентифікацію ризиків;
- оцінку ступеня ймовірності ризиків;
- оцінку можливих втрат;

- встановлення граничного значення рівня ризику за окремими операціями;
- профілактику окремих ризиків з метою зниження можливості виникнення цих ризиків;
- розробку програми мінімізації втрат від ризиків.

Враховуючи фундаментальну роль, яку відіграють малі та середні підприємства в економіці багатьох країн, значна увага приділяється малим та середнім підприємствам у Базельській Угоді, відповідно до якої необхідна розробка інструментів ризик-менеджменту для малих підприємств, у тому числі і моделей прогнозування даного сектора.

Відповідно до рекомендацій Базельської угоди, проведемо оцінку вірогідності банкрутства ТДВ «Весела тайстра», спираючись на спрощену модель Бівера та використовуючи дані про зовнішнє середовище .

Оцінка показників фінансової стійкості підприємства (чинників) здійснюється на основі кількісних та якісних факторів.

Перелік кількісних факторів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Кількісні показники моделі прогнозування банкрутства малих підприємств

Найменування показника (чинника)	Код
Рентабельність капіталу	F1.1
Фінансова залежність	F1.2
Абсолютна ліквідність	F1.3
Оборотність дебіторської заборгованості	F1.4

Джерело: складено автором

Оцінка рентабельності здійснюється на основі показника рентабельності капіталу (за чистим прибутком та амортизацією) (F1.1). Розрахунок показника здійснюється відповідно до формули:

$$F1.1 = (\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}) / (\text{СК}_t + \text{СК}_{t-1}) / 2 \quad (2.1)$$

де:

F1.1 – рентабельність капіталу з чистого прибутку та амортизації;

СК – власні кошти (чистих активів);

t - звітна дата, на яку здійснюється розрахунок;

(t – 1) – звітна дата аналогічного періоду минулого року.

F1.1(2020) = 0,57;

F1.1(2021) = 0,32.

Таблиця 2.4 - Рівень ризику за показником рентабельності

Інтервал	Межі інтервалу	Значення показника	Рівень ризику
1	≤ q20%	0,1554	Високий
2	> q20%	0,1554	Вище середнього
3	> q40%	0,3389	Середній
4	> q60%	0,5672	Нижче середнього
5	> q80%	1,0136	Низький

Джерело: складено автором

Бачимо зниження ефективності використання власного капіталу, але показник рентабельності залишається доволі високим і, відповідно за інформацією табл. 2.4, має середнє значення на кінець року. Крім того, ТДВ «Весела тайстра» розширює свою мережу, відповідно, збільшує власний капітал для реалізації інвестиційних проєктів.

Оцінка структури активів здійснюється на основі показника Фінансова залежність (F1.2). Розрахунок показника здійснюється за відповідною формулою:

$$F1.2 = \text{Борг } t \text{ (коротко-та довгострокові зобов'язання)} / \text{Активи } t \quad (2.2)$$

де:

F1.2 – коефіцієнт фінансової залежності.

F1.2(2020) =0,16;

F1.2(2021)=0,14.

Таблиця 2.5 - Рівень ризику за показником фінансової залежності

Інтервал	Межі інтервалу	Значення показника	Рівень ризику
1	≤ q20%	0,3534	Високий
2	> q20%	0,3534	Вище середнього
3	> q40%	0,2235	Середній
4	> q60%	0,1330	Нижче середнього
5	> q80%	0,0462	Низький

Джерело: складено автором

За звітний рік відбулося зниження показника фінансової залежності, але не критично. Тобто, незважаючи на використання залученого капіталу підприємство все більше спирається на власний капітал і веде безризикову позикову політику. Середнє значення ризику за цим показником – нижче середнього.

Оцінка ліквідності, а, відповідно, і здатності своєчасно виконувати свої зобов'язання, здійснюється у спрощеній моделі Бівера за показником абсолютної ліквідності.

Розрахунок показника здійснюється відповідно до формули:

$$F1.3 = (\text{Кошти } t + \text{Поточні фін. інвестиції } t) / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.3)$$

де:

F1.3 – коефіцієнт абсолютної ліквідності.

F1.3(2020) =0,14;

F1.3(2021)=0,04.

Таблиця 2.6 - Рівень ризику за показником абсолютної ліквідності

Інтервал	Межі інтервалу	Значення показника	Рівень ризику
1	$\leq q20\%$	0,0032	Високий
2	$> q20\%$	0,0032	Вище середнього
3	$> q40\%$	0,0210	Середній
4	$> q60\%$	0,0764	Нижче середнього
5	$> q80\%$	0,2555	Низький

Джерело: складено автором

Єдину стурбованість серед всіх розрахованих показників викликає суттєве зниження абсолютної ліквідності. Крім того, цей показник на кінець 2021 року значно нижчий за нормативне значення – 0,2. Підприємству доцільно більше уваги приділяти своєчасному отриманню виручки, формуванню та беззаперечному виконанню платіжного календаря.

Оборотність дебіторської заборгованості дає можливість спрогнозувати регулярність надходжень виручки та ефективність збутової політики підприємства.

$$F1.4 = \text{виручка} / \text{середньорічне значення дебіторської заборгованості} \quad (2.4)$$

де:

F1.4 – показник оборотності дебіторської заборгованості.

$$F1.4 (2020) = 17,53;$$

$$F1.4 (2021) = 23,69.$$

Таблиця 2.7 - Рівень ризику за показником дебіторської заборгованості

Інтервал	Межі інтервалу	Значення показника	Рівень ризику
1	$\leq q20\%$	4,4152	Високий
2	$> q20\%$	4,4152	Вище середнього
3	$> q40\%$	7,8447	Середній
4	$> q60\%$	14,6402	Нижче середнього
5	$> q80\%$	34,6269	Низький

Джерело: складено автором

Оборотність знаходиться на високому рівні, що позитивно оцінюється та свідчить про невеликі обсяги дебіторської заборгованості й намагання підприємства більшу частину реалізовувати «на умовах оплати по факту». За табл. 2.7 вірогідність банкрутства за більшістю показників варіюється в інтервалах між середнє та нижче середнього.

Всі ці фактори ілюструють внутрішні ризики, що безпосередньо впливають з діяльності підприємства.

Перелік якісних факторів наведено нижче:

- ринок та конкурентне становище;
- управління інвестиціями;
- ділова репутація та платіжна дисципліна.

Ринок та конкурентне становище характеризують міцність становища підприємства на ринку, рівень диверсифікації його операційної діяльності, вплив економічних, соціальних, політичних ризиків та ін. Оцінка ринкового та конкурентного становища здійснюється на основі наступних показників:

- галузева характеристика;
- кількість місць ведення бізнесу.

Галузева характеристика враховує специфіку видів діяльності та супутні їм галузеві ризики. Галузева приналежність визначається із застосуванням

класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД). Оскільки ТДВ «Весела тайстра» працює у галузі громадського харчування і диверсифікує свою діяльність, відкриваючи кафе у територіально різних, проте привабливих з позиції людського потоку місцях, то ризик за цим критерієм характеризується як «нижче середнього».

Інвестиційна політика є важливим компонентом фінансової стійкості. Низький рівень (відсутність) інвестицій у бізнес, незбалансований портфель фінансових вкладень тощо є факторами ризику та можуть негативно вплинути на стійкість і платоспроможність підприємства. Оцінка якості управління інвестиціями здійснюється на основі частки прибутку, що реінвестується в бізнес. Реінвестування частини прибутку в бізнес свідчить про довгострокову зацікавленість власників у здійсненні бізнесу та побічно свідчить про можливу підтримку у разі потреби.

Чистий прибуток може розглядатися як реінвестований в бізнес тільки в таких випадках:

- збільшення власних оборотних засобів;
- збільшення основних фондів;
- інші цілі, пов'язані з розвитком бізнесу.

Ми бачимо, що підприємство має високі показники реінвестування прибутку $85\% = ((64674 - 48288) / 19276) * 100\%$.

Ділова репутація ефективно доповнює стандартний інструментарій фінансового аналізу. Низька платіжна дисципліна, негативні факти ділової репутації та інші фактори повинні в обов'язковому порядку прийматися до уваги та враховуватися щодо фінансової стійкості. Оцінка ділової репутації складається на основі наступних показників: частка безготівкових оборотів; кредитна історія; інші, що не піддаються аналізу з позиції зовнішнього користувача фінансової звітності. Тому на основі раніше розрахованих даних робимо висновок, що ризикованість діяльності ТДВ «Весела тайстра» коливається між оцінками «середній» та «нижчий за середній». І це повинно підтримувати бажання власників зробити бізнес ще більш безпечним.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАДЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

3.1. Розробка рекомендацій щодо управління ризиками малого бізнесу

Специфіка управління ризиками малих підприємств, як вже зазначалося вище, залежить від багатьох факторів, у тому числі суб'єктивного характеру. Це пояснюється прямою закріпленістю власника у результатах діяльності та безпосереднім впливом на процес та результат прийняття управлінського рішення. Зв'язок між управлінськими якостями власника, його рівнем сприйняття ризику та управлінням ризиками є наочним та теоретично зрозумілим.

Є чіткий зв'язок між характеристиками власника-менеджера малого підприємства та інструментами і способами управління ризиками. Спостереження за вітчизняними підприємствами малого бізнесу, особливо під час війни, показало, що уникнення ризиків є найпоширенішою стратегією управління ризиками. Це пов'язано з розумінням власниками загального рівня невизначеності зовнішнього середовища, змінності умов функціонування та фінансування бізнесу, а також інших ключових детермінант ефективної діяльності.

Протягом останніх десятиліть спостерігався значний інтерес до управлінських рис та діяльності фірм [32; 41; 46]. Ці дослідження показують, як управлінські характеристики власника впливають на ефективність підприємства та прогнозують її. Підприємства малого бізнесу, особливо в країнах з ринковою економікою, що розвивається, мають мало ресурсів і мало адміністративної допомоги, що змушує їх значною мірою покладатися на своїх власників-менеджерів у прийнятті рішень. Як наслідок, власники-менеджери мають більший вплив на важливі управлінські рішення у малому бізнесі, у тому числі й ті, що включають управління ризиками.

Іншим обмеженням досліджень характеристик управління є те, що вони майже повністю проводилися за межами країн, що розвиваються.

Управління ризиками - це безперервна діяльність, спрямована на покращення операцій, розподіл ресурсів, забезпечення дотримання встановлених норм, досягнення цілей ефективності, покращення фінансового стану та запобігання збитку компанії. Оцінка керівниками-власниками ризиків і можливостей підприємства часто слугує центром в управлінні ризиками малого бізнесу. Крім того, малий бізнес може швидше і, відповідно, ефективніше використовувати свої ресурси, інтегруючи стратегії управління ризиками у свою повсякденну діяльність.

По суті, стратегії управління ризиками часто передбачають уникнення ризику, пом'якшення негативних наслідків ризику, передачу ризику третій стороні та прийняття деяких або всіх наслідків конкретного ризику.

Коли ризик може змінити бізнес-ціль, власник ризику може застосувати підхід до уникнення ризику, щоб усунути ризик та його наслідки. Зазвичай це вказує на те, що бізнес вирішив не займатися певною діяльністю, пов'язаною з ризиком. Малим підприємствам зручно керувати ризиками в основному за допомогою заходів щодо уникнення ризиків, оскільки більшості власників бракує знань, необхідних для оцінки ризику і вони спираються на власний рівень схильності до бізнес-ризиків. Відповідно, власники-менеджери підприємств малого бізнесу більше зацікавлені в уникненні ризиків, ніж у розробці процедур контролю ризиків.

Вибір постачальника є ще одним підходом, який використовують підприємства малого бізнесу, щоб уникнути ризиків. Багато власників надають пріоритет купівлі товарів на місцевих ринках, оскільки вони можуть уникнути деяких ризиків, зокрема політичних потрясінь, коливань обмінного курсу та культурних відмінностей, крім того, вони часто знають постачальника особисто і питання підписання контракту на поставку – питання довіри. Таким чином, можна уникнути ризиків, пов'язаних із новими постачальниками, новою продукцією, виходом «із зони комфорту».

У разі неможливості уникнути ризику власники підприємств малого бізнесу часто намагаються зменшити ймовірність виникнення ризикової події, використовуючи відповідні ресурси та план дій, наприклад, запроваджуючи внутрішній контроль. Співпраця з конкурентами є звичайним підходом до зниження ризику серед підприємств малого бізнесу, насамперед для зменшення бізнес-ризиків. Насправді, робота з конкурентами може допомогти знизити ризик, пов'язаний з операціями, оскільки обмін інформацією з підприємствами-конкурентами дозволяє розкрити більше деталей про кредитоспроможність потенційних клієнтів, їхні вподобання та пріоритети. Таким чином, налагодження відносин із працівниками, кредиторами, постачальниками та клієнтами можна розглядати як ще одну стратегію зменшення ризиків, яку використовують підприємства малого бізнесу. Згідно з дослідженням, ці стосунки сприяють довірі, забезпечують взаємні вигоди та допомагають зменшити ризик, особливо коли це стосується ринкових, фінансових і кадрових ризиків.

Стратегія передачі ризику передбачає передачу відповідальності за потенційну загрозу третій стороні. Більшість підприємств використовують страхування як стратегію управління ризиками. Це передбачає сплату премій постачальнику страхових послуг, щоб у разі виникнення ризику постачальник відновив бізнес на попередніх позиціях. Керувати застрахованим підприємством є розумним способом управління ризиками та зменшення невизначеності. Однак страхування не є найбільш розповсюдженим варіантом для більшості підприємств малого бізнесу, оскільки не маючи відповідного позитивного досвіду, багато власників вважають такий спосіб мінімізації ризиків шахрайством.

Якщо ризики не усунуті, не передані третій стороні або не мінімізовані, власник ризику використовує підхід прийняття ризику. Ризики іноді є прийнятними з різних причин, зокрема: коли страхові внески надмірно високі пропорційно вигоді (особливо для ризиків з низькою ймовірністю та низьким впливом), вплив ризику є занадто низьким, винагорода перевищує

потенційний вплив ризику до точки, коли прийняття ризику є прийнятним, або ризик є настільки екстремальним, що попередження його неможливе (форс-мажор).

Страхуванню малого бізнесу, як одного з методів управління ризиками, в Україні перешкоджає кілька обставин. По-перше, більшість страховиків охочіше працюють з великими клієнтами, вважаючи страхування малого та середнього бізнесу більш трудомістким, що приносить при цьому незрівнянно меншу премію. По-друге, відсутність довіри між страховими компаніями та малим та середнім бізнесом. Фахівець компанії «УНІКА» вважає, що страхуванню малого та середнього бізнесу перешкоджає:

по-перше, відсутність страхової культури та недостатня поінформованість власників малих та середніх підприємств щодо потенційних ризиків та механізмів їх зниження,

по-друге недовіра власників підприємств до страхових компаній.

До проблем, що перешкоджають страхуванню малого та середнього бізнесу в Україні, можна також віднести і непрозорість малого бізнесу. Так, опитування показало, що при страхуванні майна у власників малих та середніх підприємств часто немає документів, що підтверджують права власності на майно [26].

Інша проблема – нерозвиненість каналів продажів страхових продуктів. Серед проблем також можна виділити недостатню рекламу страхових продуктів, розроблених для малих та середніх підприємств.

Як показує дослідження, прямі продажі є малоефективними, а побудувати ефективну систему агентських продажів складно. Банки залишаються основним каналом продажів, що пов'язано із зацікавленістю кредитних організацій у захисті від ризиків, що виникають при взаємодії з підприємствами малого бізнесу.

Можна виділити основні фактори, що впливають на ринок страхування останніх років, а саме, обсяг загальної нестабільності, згорання діяльності для більшості підприємств, обмежені програми кредитування, непрозорість

валютної політики в умовах війни, певні економічні обмеження, низька купівельна спроможність населення, відсутність інвестиційно привабливих проєктів, пасивність та стратегія вичікування основних гравців та ін.

Проте чітка політика інтеграції України в європейське середовище повинна будуватися на використанні інструментів розвинутих країн щодо управління ризиками, у тому числі малого бізнесу.

Широко відомо, що в сучасних умовах одним із способів протидії малих підприємств ризикам стає страхування – обов'язкове та добровільне. Організація страхування на малому підприємстві є складним комплексом організаційних, економічних, фінансових та інших заходів, а від його якості залежить економічний стан підприємства.

Розглянемо докладніше канали продажу страхових продуктів для малого бізнесу. Розрізняють прямі та непрямі продажі. До прямих каналів належать продажі через центральний офіс, представництво, філію страхової компанії.

До непрямих каналів відносяться продажі через посередників (брокерів, агентів, банки, туристичні фірми, автомобільні салони та ін.).

Побудова системи продажів через агентів є простою лише на перший погляд, але керувати такою системою дуже складно: наприклад, коли страховик починає занадто жорстко вибудовувати систему просування продуктів, страхові агенти зі своїми портфелями клієнтів просто переходять в іншу компанію.

Страхові брокери в Україні як суб'єкт страхування майже не сформований. Власники малих підприємств рідко звертаються за страхуванням до страхових брокерів.

Участь співробітників банків у процес просування страхових продуктів може бути різною: укладання договору страхування, надання співробітникам страхової компанії інформації про готовність клієнта до переговорів та ін. Ступінь участі залежить від: технології укладання договорів; рівня професійної підготовки залучених співробітників; ступеня їх завантаженості основною банківською роботою; можливості швидкого залучення працівників

страхової компанії до продовження переговорів. Банки отримують при просуванні страхових продуктів високі комісійні винагороди. Просування страхових продуктів потребує відповідного навчання працівників банку.

Необхідною умовою просування страхових продуктів є грамотна рекламна політика. Збільшення продажів неможливе без правильно вибудованої роботи з персоналом.

Фахівець банку повинен дотримуватися наступних принципів: чітке розуміння цілей, сума доходу, прозорість та відкритість організації, а також розвиток професійних та особистісних навичок. Також, для успішного продажу банками страхових продуктів потрібно правильно мотивувати своїх співробітників, проводити спеціальні тренінги з продажу страхових продуктів.

Основний мотив для придбання страхування для власника малого підприємства – отримання кредиту. Частка тих, хто звернувся у зв'язку з необхідністю отримання кредиту, склала 80% від загальної кількості застрахованих підприємств. Опитування показало, що 5 страхових компаній із 7 вказали, що основною причиною звернення за страхуванням є необхідність отримання кредиту.

На наш погляд, враховуючи роль банківського сектора у страхуванні малого бізнесу, розробка інтегрованих продуктів для малого бізнесу є доцільною. Інтегровані товари, тобто продукти, що володіють банківськими характеристиками (інвестиційні, ощадні, накопичувальні та ін.) та страховими характеристиками (обсяг страхового покриття, система врегулювання збитків і т.д.), являють собою банківські продукти із вбудованими страховими послугами.

Пропозиції для малого бізнесу можуть змінюватись в залежності від розміру фірми, виду діяльності, чисельності персоналу. Наприклад, при надання кредиту власнику малого бізнесу бажано запропонувати страхування майна або страхування відповідальності, при торговому фінансуванні – страхування вантажів, при терміновому кредитуванні – страхування ключових співробітників та ін. Також власнику малого бізнесу рекомендується

запропонувати комплексні страхові товари. Просування продуктів через банки передбачає навчання співробітників банків, залучених до процесу укладання договорів страхування. Просування таких продуктів вимагає розроблення загальної маркетингової програми.

Одним із ключових моментів при розробці інтеграційних продуктів є вибір найбільш затребуваних малим бізнесом фінансових послуг, що мають стандартизований характер.

Банки та страхові компанії мають можливість пропонувати поліси, розроблені з використанням новітніх банківських технологій у галузі оцінки ефективності інвестиційних інструментів та спираються на досвід фахівців страхової компанії у галузі андерайтингу. Це що стосується каналів продажів.

Крім цього, для стимулювання страхування малого бізнесу в Україні можуть бути вжиті такі заходи, що зображені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Послуги страхових компаній для ширшого залучення підприємств малого бізнесу.

Джерело: складено автором.

Впровадження системи управління ризиками малих підприємств дасть переваги як для страхової компанії (зменшить можливість збитків), так і для малого бізнесу. Для того, щоб допомогти малому підприємству впровадити систему управління ризиками, страховою компанією можуть бути вжиті такі заходи:

- допомога в ідентифікації ризиків;
- розробка превентивних заходів та облік виконання таких заходів у страховому тарифі;
- розробка брошур з рекомендаціями щодо запобігання ризикам;
- розробка посібників з управління ризиками, допомога у розробці плану управління ризиками.

Страховики можуть надавати малому бізнесу допомогу в ідентифікації ризиків:

- проводити огляд підприємства;
- використовувати чек-листи, анкети;
- проводити аудит діяльності підприємства.

Анкетні опитування мають бути спрямовані на ідентифікацію ризиків, пов'язаних зі шкодою майну, з відповідальністю, ризиками виникнення збитків від перерви у діяльності, ризиками втрати кваліфікованих працівників. Більшість страховиків не розробляє анкети для ідентифікації ризиків малого бізнесу.

Страховики можуть допомогти малим підприємствам у розробці превентивних заходів. Виконання таких заходів має стимулюватися через вирахування цього фактору у страховому тарифі, знижуючи його. Страхові виплати можуть бути суттєво знижені при виявленні страховою компанією порушень або відмові від виконання превентивних заходів, що має бути прописано у правилах страхування.

Особливу увагу необхідно приділити розробці брошур з докладними рекомендаціями щодо запобігання та зниження ризиків, зокрема, запобігання пожежі, крадіжкам, нещасним випадкам та ін.

Крім цього, страхові компанії можуть організовувати допомогу з управління ризиками малого бізнесу шляхом пояснення основних принципів ризик-менеджменту. Страхова компанія може допомогти власнику малого бізнесу розробити план управління ризиками.

Реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на покращення якості контролю над ризиками на малих підприємствах, на обізнаність підприємств про страхові продукти, на вибір підприємствами більшої кількості послуг зі страхування та, як наслідок, на зростання ринку страхування.

3.2 Превентивні заходи щодо мінімізації ризиків та підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств малого бізнесу

Малі підприємства стикаються з реальними труднощами у запобіганні ризикам, що пов'язано з невеликими розмірами підприємства, обмеженими ресурсами та ін. Проведення превентивних заходів власники більшості малих підприємств розглядають як «дороге задоволення», а не як аспект раціонального управління. Через високу плинність кадрів, власникам малого бізнесу складно оцінити важливість профілактики професійних ризиків та можливі економічні вигоди вдалого управління ризиками. Тому підтримка держави має суттєве значення для успішного розвитку бізнесу. Допомога малим підприємствам у запобіганні ризикам є складним завданням. Світова практика для підтримки малого бізнесу у питаннях охорони праці та техніки безпеки напрацювала численні інструкції з охорони праці для працівників малих підприємств, документації, програми навчання працівників та керівників та ін., влаштовуються семінари, форуми, онлайн конференції та ін. В Україні програм підтримки малого бізнесу в частині запобігання ризикам поки дуже мало і більшість малих підприємств не знає про такі програми, як і не знає про законодавство у галузі охорони праці та техніки безпеки. До того

ж, незважаючи на заходи, що вживаються, рівень травматизму на малих підприємствах залишається високим.

Широке впровадження превентивного підходу на малих підприємствах, у тому числі на ТДВ «Весела тайстра», сприятиме поліпшенню умов праці, скоротить кількість нещасних випадків на робочих місцях, підвищить продуктивність працівників, вплине на довгострокову стійкість підприємства, посилить його конкурентоспроможність та ін. Враховуючи досвід європейських країн, для впровадження превентивного підходу на вітчизняних малих підприємствах необхідна розробка програм підтримки малого бізнесу в частині оцінки та запобігання ризиків. Для того, щоб проєкти підтримки малих та середніх підприємств були успішними, необхідно: розробити інструменти оцінки ризиків (чеклісти, онлайн інструменти), які мають бути простими та недорогими. Участь у таких проєктах різних соціальних партнерів є необхідною. Головна мета розробки програм - це продемонструвати власникам малих підприємств, що запобігання ризикам та інтеграція всіх аспектів безпеки на підприємстві є економічно вигідною, призводить до зниження кількості травм та захворювань, зниження кількості прогулів, підвищення продуктивності праці співробітників.

На наш погляд, враховуючи аналіз європейських програм підтримки малого бізнесу в частині управління ризиками, для впровадження превентивного підходу на малих підприємствах необхідні наступні заходи: розробка та запуск онлайн-інструменту ризик-менеджменту, що дозволяє виявити суттєві ризики малого бізнесу, ранжувати їх за пріоритетністю, пропонують рекомендації з управління ними та створення широкої консалтингової мережі, що надає послуги з управління ризиками на основі вже існуючих консультативних структур.

Широко відомо, що в європейських країнах розвитку та розробці консалтингової мережі для стартапів, малих та середніх підприємств приділяється величезна увага.

На наш погляд, для впровадження превентивного підходу на малих підприємствах послуги існуючих організацій інфраструктури підтримки малого бізнесу необхідно доповнити послугами з управління ризиками. До таких структур можна віднести:

- банки,
- страхові компанії,
- бізнес-інкубатори,
- центри підтримки підприємництва,
- мікрофінансові організації,
- центри координації підтримки експортно-орієнтованих малих та середніх підприємств та ін.

Держава почала залучати малий бізнес у цифрову економіку, забезпечивши власників малого бізнесу доступною інфраструктурою ІКТ, розвиваючи цифрову грамотність населення та проводячи цифровізацію державних та муніципальних послуг. Розвиток онлайн-інструментів оцінки ризиків для малих підприємств, що дозволяють власнику ідентифікувати ризики і розробити план дій, є ключовим моментом для впровадження превентивного підходу. Такі інструменти показали свою ефективність у Європі. Інструмент оцінки може розроблятися за видами економічної діяльності. Інструмент має дозволити оцінити такі види ризиків: ризики, пов'язані з персоналом; фінансові ризики; ризики, пов'язані зі шкодою майну; ризики, пов'язані з відповідальністю; ризики взаємодії із стейкхолдерами.

Формою фінансової допомоги, що надається малим підприємствам, може стати укладання власниками підприємств малого бізнесу контрактів на проведення превентивних заходів з фондами медичного страхування. Укладання таких контрактів може мотивувати малі підприємства впровадити превентивний підхід. Фонди медичного страхування можуть допомогти малому бізнесу у початковій оцінці ризиків. Впровадження та розробка такого проєкту може фінансуватися системою соціального забезпечення.

Заходи щодо впровадження превентивного підходу можуть бути доповнені заходами щодо обміну досвідом (семінари, форуми та ін.) між великим і малим бізнесом, в рамках яких представники великих компаній розповідатимуть про методи управління ризиками, поліпшення умов праці, безпеки, що дозволить малому і середньому бізнесу перейняти досвід великих підприємств у управлінні ризиками.

Крім вищезгаданого, необхідно зробити акцент на навчанні та підвищенні кваліфікації інспекторів праці, пожежних інспекторів, які надають послуги малим підприємствам, з метою надання малим підприємствам кваліфікованої допомоги.

Превентивний підхід до управління ризиками на малому підприємстві полягає в розробці превентивних заходів і постійному ефективному моніторингу всіх значущих ризиків малого бізнесу для недопущення або запобігання виникненню несприятливих (кризових, аварійних) подій. Інструменти, що містить перелік превентивних заходів, зображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Превентивні заходи щодо управління ризиками ТДВ «Весела тайстра»

Ризик	Превентивні заходи
Фінансові	Оцінка ефектів та результатів діяльності інших підприємств громадського харчування; впровадження сучасної системи управлінського обліку; точний розрахунок витрат; розрахунок ключових показників, що характеризують прибутковість; регулярна перевірка кредитного статусу клієнта; підтримання необхідного рівня ліквідності (терміни оплати відпустки, різних податків та інших обов'язкових платежів повинні бути взяті до уваги у бюджеті); попередні обговорення з банком плану тимчасових перебоїв платежів; управління готівкою на щоденній, щотижневій та щомісячній основі; прогноз та контроль потоку готівки; відкриття кредитної лінії; встановлення міцних відносин з банками; регулярні контакти з представниками бухгалтерської та аудиторської компанії; пошук нового партнера по бізнесу.

Продовження табл. 3.1

Ризик	Превентивні заходи
Ризики, що пов'язані з відповідальністю	Специфікація готових блюд, товарів та послуг; чітке визначення обов'язків та відповідальності сторін; присутність адвоката під час укладання договору (вивчення юридичних вимог; загальних положень; спеціальних умов, наприклад, при довгостроковій оренді).
Ризики взаємовідносин зі стейкхолдерами	Проведення рекламних заходів; участь у виставках; розширення клієнтської бази; надання нових послуг; надання знижок постійним клієнтам; післяпродажне обслуговування; укладання довгострокових контрактів; опитування клієнтів про якість продукції та обслуговування; аналіз цін конкурентів; надання гарантій; просування нових блюд та послуг; дослідження споживчих тенденцій; регулярні зустрічі з банком та інвесторами; допомога адвоката під час укладання угоди; перевірка кредитного статусу та платоспроможності субпідрядника; укладення з наявними постачальниками довгострокових контрактів.
Майнові ризики	Відповідне навчання працівників; розробка плану евакуації; встановлення пожежної сигналізації та спринклерної системи пожежогасіння; встановлення димових детекторів; правильне зберігання горючих матеріалів; використання захисного обладнання та абсорбуючих матеріалів; дотримання правил безпеки; технічне обслуговування устаткування; не перевищення допустимого рівня навантаження експлуатації устаткування; регулярна перевірка безпеки; встановлення камер спостереження; встановлення сигналізації; резервне копіювання; використання чітких інструкцій копіювання важливих документів; встановлення пароля на ноутбуки та комп'ютери; встановлення антивіруса на ноутбук чи комп'ютер; захист серверів; захист мережі; забезпечення безперебійного електроживлення;

Продовження табл. 3.1

Ризик	Превентивні заходи
	дослідження різних варіантів транспортування та вибір відповідальної особи.
Ризики, пов'язані з персоналом	Облік нещасних випадків (опис причин та наслідків) та розробка заходів з урахуванням досвіду; навчання штату та здійснення діяльності відповідно до стандартів безпеки праці; заохочення персоналу, який здійснює діяльність відповідно до правил безпеки; забезпечення взаємних комунікацій між працівниками; планування на випадок непередбачуваних обставин (contingency planning); обговорення умов на робочому місці та колективний пошук рішення; оцінка професійні навички кожного співробітника; медичні огляди співробітників; використання програм навчання нових співробітників; тайм-менеджмент; succession planning; підвищення кваліфікації працівників; відвідування семінарів, практикумів; виконання рекомендацій страхових компаній; перевірка та регулярне технічне обслуговування основних засобів.

Джерело: складено автором

Наведений перелік превентивних заходів не є вичерпним.

Отже, щоб впровадження превентивного підходу на малих підприємствах України, у тому числі ТДВ «Весела тайстра», запрацювало, необхідно поєднати заходи як на мікрорівні, так і на рівні регіону та держави:

- розробка інструментів ризик-менеджменту для малих підприємств, які допомагають їм самостійно оцінювати та запобігати ризикам: онлайн-інструменти, чеклісти та ін.;

- розробка навчальних програм та навчальних посібників, комп'ютерних програм, мультимедійних курсів для управління ризиками, які мають бути простими та недорогими;

- розробка навчальних програм з навчання власників та співробітників малого бізнесу;

- проведення презентацій цих програм та посібників на семінарах чи форумах;
- поширення вищезгаданих навчальних посібників та програм, курсів, комп'ютерних програм через різні канали;
- організація заходів обміну досвідом (форумів, семінарів) у питаннях управління ризиками між великими та малими підприємствами;
- надання страховими компаніями безкоштовних превентивних послуг, укладання фондами медичного страхування контрактів щодо запобігання нещасним випадкам;
- навчання та підвищення кваліфікації фахівців, які надають послуги малим підприємствам;
- надання малим підприємствам інформації про законодавство в галузі охорони здоров'я та безпеки;
- залучення фахівців-консультантів з питань безпеки у діяльність малих підприємств;
- створення консультаційної мережі для стартапів та малих підприємств, заснованої на існуючих консультаційних структурах (інспекції праці, банки та ін.).

Таким чином, до основних завдань, які планується вирішити за допомогою превентивного підходу, можна віднести:

1. Підвищення поінформованості підприємств малого бізнесу про можливі ризики та несприятливі наслідки, що дозволить вжити заходів для їх уникнення. Серед таких заходів: фінансові, організаційні, нормативні та ін.
2. Підвищення ступеня проникнення страхування в діяльність підприємств малого бізнесу як одного з основних та зрозумілих для малих підприємств способу управління ризиками.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах малий бізнес має велике значення для темпів економічного зростання в країні. Наприклад, він має вирішальне значення для вирішення певних проблем на регіональному рівні:

по-перше, це створення робочих місць. Малі підприємства допомагають місцевому економічному зростанню, надаючи можливості працевлаштування багатьом людям. Для розвитку економіки та громади обіг грошей у громаді є дуже важливим. Малі підприємства забезпечують роботою лише місцевих жителів, а не наймають людей з інших місць, допомагаючи людям заробляти собі на життя;

по-друге, малі підприємства мають виділятися серед натовпу, особливо серед великих брендів, і мають бути надзвичайно інноваційними. Щоб привернути увагу покупців, їм потрібно створити щось унікальне та відмінне від конкурентів, інакше вони можуть припинити роботу. Це причина, чому більшість малих підприємств, як правило, є високо-інноваційними та унікальними, щоб вони могли зробити собі ім'я;

по-третє, як зазначалося раніше, грошовий обіг корисний для економіки, і коли клієнти купують щось у місцевого бізнесу, більшість цих грошей обертатиметься в місцевій громаді. Причина цього полягає в тому, що власники малого бізнесу зазвичай отримують сировину або виконують завдання від місцевої громади. Наприклад, якщо місцевому ресторану потрібна зміна логотипу, він, швидше за все, знайде місцевого графічного дизайнера для розробки нового логотипу. Подібним чином власники малого бізнесу також вважають за краще обідати або робити покупки на місці та витратити гроші в місцевій громаді, зберігаючи гроші в обігу;

по-четверте, місцеві підприємства також допомагають урядам у вигляді різних податків. Коли споживач купує щось у місцевого підприємства, він сплачує гроші у вигляді місцевих та державних податків, і цей обіг грошей є важливим для зростання місцевої економіки.

Незважаючи на велике значення для розвитку економіки, малий бізнес залишається дуже вразливим. Діяльність підприємств малого бізнесу характеризується значною кількістю ризиків, багато з яких загрожують самому їхньому існуванню. Відносно невеликі масштаби діяльності підприємств малого бізнесу визначають найбільш «критичні» ризики у їхній діяльності:

- фінансові - залежність від коливань надходжень та обсягів витрачання фінансових ресурсів, можливі касові розриви, перевищення запланованих витрат над доходами. Все це суттєво заважає реалізації підприємством своєї стратегії та місії;

- трудові - відсутність сильного бренду, недостатні можливості з автоматизації процесів управління роблять малі підприємства дуже залежними від персоналу;

- матеріальні - малі підприємства обмежені у виборі конкурентоспроможних матеріальних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування за основним видом діяльності;

- інформаційні - обмеженість у фінансових та матеріальних ресурсах робить також складним доступ малих підприємств до повноцінної, якісної аналітичної та іншої інформації про стан зовнішнього середовища, що також ускладнює можливість управління або мінімізації несприятливих подій.

З метою зниження вразливості підприємств малого бізнесу від впливу ризиків, вони можуть застосовувати стратегії уникнення ризику, пом'якшення негативних наслідків ризику, передачу ризику третій стороні та прийняття деяких або всіх наслідків конкретного ризику.

Підприємства малого бізнесу мають обмежені можливості самостійного управління ризиками через відсутність навичок, знань, ресурсів, і, відповідно, потребують суттєвої підтримки. Іноді для впровадження системи управління ризиками залучення професійних консультантів є необхідним. До таких структур можна віднести: банки, страхові компанії, бізнес-інкубатори, центри підтримки підприємництва, мікрофінансові організації,

центри координації підтримки експортно-орієнтованих малих та середніх підприємств та ін.

Дослідження ризиків у діяльності малого бізнесу проводилося за результатами діяльності ТДВ «Весела тайстра». Діяльність протягом періоду дослідження характеризується стабільними темпами зростання, що дозволяє власникам, незважаючи на війну, розглядати можливість фінансування проєктів, пов'язаних з відкриттям нових закладів харчування у неспецифічних для «Веселої тайстри» місцях. Зниження показника поточної ліквідності якраз і пов'язано з необхідністю іммобілізації коштів у новий проєкт. Всі інші показники знаходяться у межах стабільності та не викликають занепокоєння у власників, кредиторів, постачальників та інших пов'язаних суб'єктів.

Проте превентивне управління ризиками як для ТДВ «Весела тайстра», так і для інших підприємств малого бізнесу в Україні дасть позитивний результат як у короткостроковому періоді, так і з позиції стратегічного розвитку. Формування та розробку методів превентивного управління доцільно здійснювати паралельно з ідентифікацією ризиків, з якими вони пов'язані:

- фінансові - оцінка ефектів та результатів діяльності інших підприємств відповідної галузі; впровадження сучасної системи управлінського обліку; точний розрахунок витрат; розрахунок ключових показників, що характеризують прибутковість; регулярна перевірка кредитного статусу контрагентів; підтримання необхідного рівня ліквідності; управління ліквідністю; встановлення міцних відносин з банками; пошук нового партнера по бізнесу;

- майнові - навчання працівників; виконання вимог техніки безпеки на робочому місці; технічне обслуговування устаткування; не перевищення допустимого рівня навантаження експлуатації устаткування; регулярна перевірка безпеки; встановлення камер спостереження та сигналізації; резервне копіювання; захист серверів, мережі, носіїв інформації;

забезпечення безперебійного електроживлення; дослідження різних варіантів транспортування та вибір відповідальної особи;

- пов'язані з відповідальністю - чітке визначення обов'язків та відповідальності сторін; присутність адвоката під час укладання договору;

- пов'язані з персоналом - навчання штату та здійснення діяльності відповідно до стандартів безпеки праці; заохочення персоналу, який здійснює діяльність відповідно до правил безпеки; забезпечення взаємних комунікацій між працівниками; планування на випадок непередбачуваних обставин; вирішення конфліктів на робочому місці та колективний пошук рішення; оцінка професійних навичок кожного співробітника; медичні огляди співробітників; використання програм навчання нових співробітників; тайм-менеджмент; підвищення кваліфікації працівників;

- взаємовідносин зі стейкхолдерами - рекламні заходи; участь у виставках; розширення клієнтської бази; надання нових послуг; надання знижок постійним клієнтам; післяпродажне обслуговування; укладання довгострокових контрактів; опитування клієнтів про якість продукції та обслуговування; аналіз цін конкурентів; надання гарантій; просування нової продукції; дослідження споживчих тенденцій; регулярні зустрічі з банком та інвесторами.

Також спираючись на досвід країн Європи, можна констатувати велике значення страхових компаній у розв'язанні проблем управління та мінімізації ризиків підприємств малого бізнесу. Але аналіз цього аспекту ризик-менеджменту повинен бути об'єктом додаткового вивчення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вплив фінансового ризику на систему управління фінансовими ресурсами підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова та ін. 2016. № 2 (61). С. 184–193.
2. Дорошенко Г. О. Бюджетування грошових потоків як елемент механізму оцінки вартості акціонерних товариств . *Економічний простір*: Збірник наукових праць. №133. Дніпро : ПДАБА, 2018. С. 121-129. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/231>
3. Клименюк М.М. Управління ризиками в економіці / М.М. Клименюк, І.А. Брижань – К.: Просвіт, 2000. – 220 с.
4. Кравченко В. А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика // Проблеми системного підходу в економіці.– 2008. – № 2. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-2/Kravchenko_208.htm.
5. Кравченко В. А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. Вип. 3. [Електронний ресурс]. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/3934>
6. Косович Б. І., Дмитрук В. О. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 88-92.
7. Люсі І. Нотінгем, Френк Дж. Мартенс, Майлс І.А. Єверсон, Річард М. Стейнберг, COSO [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.coso.org>,
8. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко / Г. О. Дорошенко. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна,

2020. 520с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [URI: http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194](http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194)

9. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.

10. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / [уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М.Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 35 с

11. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с

12. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Х.: НТУ «ХП», 2015. 220 с.

13. Ризик: Тлумачний словник української мови. [Електронний ресурс]. URL: <https://eslovnyk.com/ризик>

14. Сейсебаєва Н. Г., Трещова Е. О. Методичний підхід до визначення ефективності системи ризик-менеджменту підприємства шляхом комплексного оцінювання його ризиків. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. №1 (41). С. 25-31.

15. Соломенко О. Є. Інформаційне забезпечення управління ризиковою ситуацією на малому підприємстві [Електронний ресурс] / Соломенко О. Є., Виноградов О. А. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 144–149. [Електронний ресурс] – Режим доступу :

http://www.nbuu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/APE/2010_4/APE-2010-04/144-149.pdf

16. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту (Risk Management Standard, FERMA – р. 6) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>.

17. Тимченко О. І. Проблеми розвитку суб'єктів малого підприємництва в сучасних умовах. *Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах* : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф., 08-09 квітня 2020 р. Київ. : НУХТ, 2020. С. 36-38.

18. Європейська Бізнес Асоціація: [Електронний ресурс]. URL: <https://eba.com.ua/>.

19. Хаджинова О. В., Куртяник М. С. Ризик-менеджмент як складова системи управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 37. С. 7-13.

20. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(2). С. 131-135.

21. Якош І.С. Необхідність упровадження комплексної системи управління ризиками на підприємствах реального сектору економіки. *Економіка промисловості*. 2019. № 4. С. 152-156.

22. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. 114 № 1. С. 253-264

23. AS/NZS Risk Management Standard 4360:2004 – Р. 16 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.riskmanagement.com.au> .

24. BeSMART.ie - The Free Online Risk Assessment and Safety Statement Tool for Small Business/ HSE. [Электронный ресурс] URL – <http://www.hsa.ie/eng/Topics/BeSMART/>
25. Buchner, H. and Weigand, A. Early-warning mechanisms for corporate governance. The case of the RINGSPANN enterprise. *Bilanzbuchhalter and Controller*, 2000. 26 (8). pp.178-181 93. *Business Insurance* [Электронный ресурс] /. URL - <http://www.soderbergpartners.se/en/Services/Services/Business-insurance/>
26. Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, *European Management Journal*, Vol. 21, № 3, 2003, p. 398-407
27. Doing Business Report Series / The World Bank. URL [Электронный ресурс] - <http://www.doingbusiness.org/Reports/>
28. Doroshenko, H., Kondratenko, N., Ternova, I., Babych, S., & Dorosheko, O. (2020). Organizational and methodical provision of the financial and economic security management of the enterprise. *Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And Practice*, 1(32), 129-137. DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200301>
29. Gelderen, M. Thurik R., Bosma, N. Success and risk factors in the prestartup phase, *Small Business Economics*, 2005. 24 (4). pp. 365-380
30. Hasle, P., Limborg, H.J. A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. *Industrial health*, №44, 2006, p. 433-440 83.
31. Improving health in the workplace. [Электронный ресурс]. - URL: www.healthatworkcentre.org.uk
32. Improving safety in small enterprises through an integrated safety management intervention, *Journal of Safety Research*, 2013, № 44, p. 87-95
33. Insurance for Small Businesses: a guide to protecting your business/ Association of British Insurers. [Электронный ресурс]. URL - <https://www.abi.org.uk/globalassets/sitecore/files/documents/publications/public/>

migrated/liability/insurance-for-small-businesses-a-guide-to-protecting-yourbusiness.pdf

34. Insurance for the Small and Medium-sized Business Owner/ Insurance Information Institute. [Електронний ресурс]. - <http://www.iii.org/video/insurance-for-the-small-and-medium-sized-businessowner>

35. Investors in people. [Електронний ресурс] - <https://www.investorsinpeople.com>

36. John Fraser, Betty J. Simkins, Enterprise risk management, published by John Wiley and Sons, 2010. pp. 22-27 107. Länsförsäkringar/. [Електронний ресурс] - <http://www.lansforsakringar.se/privat/sidor/default.aspx?showMap=1>

37. Lavruk, V. V., Plotnytska, S. I., & Zaporozhets, H. V. (2019). Управління ризиками в діяльності малих та середніх підприємств. *Науковий вісник Полісся*, (4(16), 72–79. [Електронний ресурс] <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/160298>

38. Occupational health and safety support systems for small and medium sized enterprises A Literature Review/ Health & Safety Executive. [Електронний ресурс] – <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr410.pdf>

39. Occupational health and safety support systems for small and medium sized enterprises A Literature Review/ Health & Safety Executive. [Електронний ресурс] – <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr410.pdf>

40. Online interactive Risk Assessment/ OIRA. [Електронний ресурс] – <https://oiraproject.eu>

41. Perry, S.C. How planning and capital budgeting improve SME performance, *Long Range Planning*, 2001. 39 (3). pp. 201-208

42. PK Risk Management. [Електронний ресурс] – <http://www.pkrh.com>

43. Prebes. [Електронний ресурс] – <http://prebes.be>

44. Report - Improving occupational safety and health in SMEs: examples of effective assistance/ European agency for safety and health at work. [Электронный ресурс] – <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/311/view>
45. Risk management guide for small business. [Электронный ресурс]: <http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/2005-sme-risk-management-guideglobal-risk-alliance-nsw-dsrd.pdf>
46. Risk management in small- and medium sized enterprises, Production Planning and control, Vol.17, № 3, April 2006, 273-282
47. Small Businesses, Big Risk, Journal of Accountancy, URL: <http://www.journalofaccountancy.com>, Small enterprise owners' accident causation attribution and prevention, Safety Science, № 47, 2009, p. 9-19, Study on safety management of small and medium-sized enterprises based on BBS, Journal of Procedia Engineering, 2012, № 45, p. 208 -213
48. Smallman, C. Risk and organizational behavior: a research model. Disaster Prevention and Management, 1996. p. 15
49. Smith, J.A. Strategies for start-ups. Long Range Planning. International journal of strategic management. Volume 31, Number 6, December 1998, pp. 857- 872(16)
50. SOS-safety 365. Improving occupational safety and health in SMEs: examples of effective assistance. [Электронный ресурс] - http://csdle.lex.unict.it/Archive/LW/Data%20reports%20and%20studies/Others%20reports%20and%20studies/20120131-064156_OSHA_SMEs_examples_Sep03pdf.pdf
51. The rewards of risk management, Nation's Business, Vol. 78 Issue 9, 1990, p.58 124. The Risk Management Society/ [Электронный ресурс] - <https://www.rims.org/OnlineJoin/frmMemberType.aspx>
52. Working in small enterprises – Is there a special risk?, Safety Science, № 45, 2007, p.1044-1059
53. What is an SME?/ European Commission. [Электронный ресурс] - http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/smeefinition_en

54. Презентація дослідження щодо стану та потреб малого і середнього бізнесу України і умовах війни. [Електронний ресурс]:

<https://www.ukrinform.ua/rubric-preshall/3544018-prezentacia-doslidzenna-sodo-stanu-ta-potreb-malogo-i-serednogo-biznesu-ukraini-v-umovah-vijni.html>

ДОДАТКИ