Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.877.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д23
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)


_____ Юрій ЦУКАНОВ
(підпис)

Керівник: професор, д-р. екон. наук
Наталія КАЛИЧЕВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук
_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Цуканову Юрію Миколайовичу

1 Тема «Шляхи управління ризиками підприємства малого бізнесу»
керівник Каличева Наталія Євгеніївна, д-р екон. наук, професор
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «21» жовтня 2024 року № 24/24
2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року
3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ФОП «Маковоз Ю.О.» за 2019-2024 рр.
Звіт про фінансові результати (форма № 2) ФОП «Маковоз Ю.О.» за 2019-2024 рр.
Звіт з праці ФОП «Маковоз Ю.О.» за 2019-2023 рр.
Звіт про наявність та рух основних засобів ФОП «Маковоз Ю.О.» за 2019-2024 рр.
Звіт про рух грошових коштів ФОП «Маковоз Ю.О.» за 2019-2023 рр.
Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ФОП «Маковоз Ю.О.» за 2019-2024 рр.
Науково-методична література
Періодичні видання
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1 Теоретичні основи управління ризиками при здійсненні господарської діяльності підприємствами малого бізнесу
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності малого підприємства
3 Удосконалення системи управління комерційними ризиками підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об’єкт та предмет дослідження
2 Класифікація ризиків, які виникають під час підприємницької діяльності
3 Безперервний процес управління бізнес-ризиками
4 Алгоритм комплексної системи оцінки ризиків
5 Процедура аналізу ризиків
6 Місце економіки України серед європейських країн
7 Класифікація ризиків малих підприємств
8 Статистика діяльності малих підприємств у 2022-2024 роках
9-10 Аналіз господарської діяльності ФОП «Маковоз Ю.О.» за 2019-2024 роки
11 Типологія методів управління ризиками
12 Матриця вибору типу методу управління комерційним ризиком на підприємствах малого бізнесу
13 Методи управління комерційним ризиком відповідно до факторів ризику
14 Структурно-логічна модель процесу прийняття управлінського рішення щодо вибору методів управління комерційними ризиками на підприємстві
15 Обґрунтування вибору методів управління комерційними ризиками ФОП «Маковоз Ю.О.»
16 Основні переваги інтегрованих систем управління комерційними ризиками
17 Рекомендований формат паспорта комерційного ризику для підприємств малого бізнесу
18 – 20 Паспорт ідентифікованих комерційних ризиків ФОП «Маковоз Ю.О.»

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи управління ризиками при здійсненні господарської діяльності підприємствами малого бізнесу	22.10.2024	викон.
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності малого підприємства	01.11.2024	викон.
3 Удосконалення системи управління комерційними ризиками підприємства»	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент _____ Юрій ЦУКАНОВ

Керівник _____ Наталія КАЛИЧЕВА

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи управління ризиками при здійсненні господарської діяльності підприємствами малого бізнесу	9
1.1 Вплив бізнес-ризиків на сталий розвиток підприємства	9
1.2 Методи оцінки та управління ризиками	16
1.3 Ризики малого бізнесу в Україні	29
Висновки до розділу 1	37
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності малого підприємства	40
2.1 Проблеми малого бізнесу в сучасних умовах	40
2.2 Загальна характеристика підприємства	55
2.3 Аналіз використання основних виробничих фондів	56
2.4 Аналіз продуктивності праці і заробітної плати	60
2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	63
Висновки до розділу 2	68
3 Удосконалення системи управління комерційними ризиками підприємства	70
3.1 Методи управління комерційними ризиками підприємства	70
3.2 Розробка управлінських рішень щодо вибору методів управління комерційними ризиками підприємств	75
3.3 Інтегровані системи управління комерційними ризиками	86
Висновки до розділу 3	97
Висновки	100
Список використаних джерел	103

Вступ

Актуальність теми. Малі підприємства є однією з найпоширеніших організаційних форм підприємництва, що дозволяє проактивно вирішувати економічні та соціальні проблеми суспільства.

Ринкова економіка вимагає від малого бізнесу та інших суб'єктів господарювання підвищення ефективності, фінансової конкурентоспроможності та платоспроможності на основі науково-технічного прогресу та впровадження ефективних форм і методів управління.

Трансформація української економіки та її інтеграція у світовий економічний простір вимагає підвищеної уваги з боку держави до діяльності малих і середніх підприємств, а одним із можливих шляхів підвищення добробуту населення є стимулювання їх розвитку. Всебічна підтримка підприємництва сприяє поліпшенню забезпечення населення необхідними товарами та послугами, підвищенню рівня зайнятості, розширенню можливостей для самореалізації, прискоренню інноваційного розвитку економіки та формуванню середнього класу, який є основою соціальної стабільності.

Бізнес у сучасних умовах характеризується високими ризиками, невизначеністю, складним політичним та економічним кліматом, динамічним зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Малий бізнес в Україні наразі перебуває в найбільш ризикованих секторах ринку, стикаючись з проблемами, пов'язаними з обмеженістю наявних ресурсів, зростаючою потребою у фінансовій підтримці своєї діяльності та посиленням конкуренції. Тому сьогодні більшість малих і середніх підприємств є збитковими.

Незважаючи на позитивний розвиток української економіки, вплив

реформ все ще недостатній. Багато експертів визначають поточний стан розвитку багатьох малих підприємств у різних галузях як критичний.

Саме тому особливої актуальності сьогодні набуває питання управління ризикам. Це дозволяє об'єктивно оцінити фінансовий стан малого бізнесу, продемонструвати стратегію і тактику подальшого розвитку, виявити фінансові резерви та визначити можливі шляхи мобілізації та реалізації інвестиційних проектів.

У зв'язку з цим особливого значення набуває питання виявлення та аналізу найважливіших причин і можливих наслідків ризиків у малому бізнесі, розробка чинників зниження ризиків для малого бізнесу та сприяння ефективному розвитку малого підприємництва і національної економіки в цілому.

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

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів управління ризиками малих підприємств.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань:**

- визначити вплив ризиків на діяльність малих підприємств;
- розкрити методи оцінки та управління ризикам;
- дослідити проблеми підприємств малого бізнесу в сучасних умовах;
- охарактеризувати господарську діяльність підприємства;
- розробити управлінські рішень щодо вибору методів управління комерційними ризиками підприємств;
- визначити та обґрунтувати напрями управління ризиками підприємства, яке досліджується.

Об’єктом дослідження є процес управління ризиками підприємства малого бізнесу.

Предмет дослідження: управління ризиками підприємства малого бізнесу в сучасних умовах.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань розвитку підприємств малого бізнесу, монографічні дослідження з управління ризиками підприємств, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, закони України, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-93], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. У дослідженні застосовані різноманітні методи, а саме: прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія і порівняння, а також методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, статистичного групування, графічний.

Наукова новизна полягає у обґрунтуванні теоретичних основ та положень щодо особливостей управління ризиками у діяльності малих підприємств через ідентифікацію та аналіз ключових аспектів, зниження ризиків в умовах сучасної української економіки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці управлінських рішень щодо вибору методів управління комерційними ризиками підприємств.

Результатами роботи автора є удосконалення системи управління комерційними ризиками підприємства малого бізнесу.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й студентській науково-технічній

конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2024 р., м. Харків).

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

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління ризиками при здійсненні господарської діяльності підприємствами малого бізнесу.

У другому розділі окреслено проблеми малих підприємств та проведено аналіз господарської діяльності підприємства малого бізнесу,.

У третьому розділі визначено напрями удосконалення системи управління ризиками підприємства шляхом застосування інтегрованих систем управління комерційними ризиками.

1 Теоретичні основи управління ризиками при здійсненні господарської діяльності підприємствами малого бізнесу

1.1 Вплив бізнес-ризиків на сталий розвиток підприємства

Виробнича та комерційна діяльність підприємств відбувається в турбулентному зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це пов'язано з посиленням конкуренції, процесами диджиталізації та змінами в міжнародному бізнес-середовищі.

У цьому контексті вітчизняні підприємства малого бізнесу наражаються на низку загроз та ризиків, які мають значний вплив на рівень їхнього сталого розвитку. Тому для забезпечення сталого розвитку існує потреба у розробці нових методів та підходів.

Під впливом багатьох факторів, які позитивно або негативно впливають на виробничо-комерційну діяльність підприємств і організацій, перед їхнім топ-менеджментом сьогодні постають нагальні завдання, що виникають на підприємствах у зв'язку з необхідністю адаптації їхньої господарської діяльності до вимог сталого розвитку [30].

Питання сталого розвитку не тільки створюють реалістичні умови для бізнес-ризиків, а й відкривають нові можливості для підприємств. Зокрема, якщо компанії ретельно враховуватимуть категорії нефінансових ризиків у своїх бізнес-планах, їхні інвестиції можуть бути більш стабільними в довгостроковій перспективі. Крім того, це надає можливість детальніше проаналізувати процес прийняття інвестиційних рішень, що може стати сигналом більшої відповідальності для інвесторів.

Ризик як економічна категорія - це взаємовідносини, які виникають між учасниками інвестиційних відносин. Ризик можна розглядати з двох точок зору - прийнятий і реальний.

Однак, незалежно від того, як підходити до категорії ризику, важливим моментом є те, що ризик стосується як втрат, так і прибутків.

Поняття «ризик» розглядається як дія, подія, ситуація, невизначеність або ймовірність. Він є ключовою характеристикою підприємницької діяльності. Адже підприємство має можливість ризикувати у своїй поточній, оперативній, стратегічній та довгостроковій діяльності.

Ризик - це потенційна небезпека втрат, що виникає внаслідок певних природних явищ або людської діяльності.

Ризик характеризується такими рисами, як економічна ефективність, замінність, невизначеність результату, варіативність рівнів ризику та перманентність.

Підприємницький ризик визначається як ймовірність настання несприятливої події в процесі виробничої, збутової та фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Підприємницький ризик визначається залежністю від зовнішнього середовища (політичного, природного, кліматичного, соціального та економічного) та внутрішніх факторів (досвід, матеріально-технічна база, кадрова політика, маркетинг, фінанси, менеджмент тощо).

Причиною виникнення підприємницьких ризиків є нестабільність економічного та політичного розвитку, кредитної політики, цінових механізмів та інфляційних процесів, механізму ціноутворення, неузгодженість нормативно-правової та законодавчої бази, що регулює підприємницьку діяльність.

Цілями систематизації ознак класифікації підприємницьких ризиків є виявлення причин виникнення окремих видів ризиків і розробка методів та інструментів управління ними.

Бізнес-ризики можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація ризиків, які виникають під час підприємницької діяльності

Ознака	Різновид ризику
За видами діяльності підприємства	– виробничий ризик; – фінансовий ризик; – комерційний ризик.
За рівнем впливу на діяльність підприємства	– допустимий ризик; – критичний ризик; – катастрофічний ризик.
За джерелами виникнення	– зовнішній ризик; – внутрішній ризик
За тривалістю в часі	– короткострокові ризики; – постійні ризики.
За можливістю прогнозування	– прогнозовані ризики; – непрогнозовані ризики; – форс-мажорні ризики.
За масштабом впливу	– глобальні ризики; – локальні ризики
За типами	– раціональний (обґрунтований) ризик; – нераціональний (необґрунтований) ризик; – авантюрний (азартний) ризик.
За рівнем втрат	– мінімальний ризик; – середній ризик – оптимальний ризик; – максимальний; – критичний ризик; – катастрофічний ризик.
За часом дії	– ретроспективні ризики; – поточні ризики; – перспективні ризики.

Залежно від виду підприємницької діяльності бізнес-ризики можна поділити на виробничі, комерційні та фінансові [87].

Виробничий ризик пов'язаний з нездатністю суб'єкта господарювання виконати свої плани та зобов'язання щодо продукції, товарів, послуг та іншої виробничої діяльності, а також від впливу внутрішніх факторів.

Комерційний ризик визначається як зменшення обсягу продажів, неочікуване зменшення обсягу закупівель, збільшення закупівельної ціни товарів, підвищення закупівельних цін на товари, підвищення витрат на товари в обігу. До нього також відноситься зростання закупівельних цін на товари та зростання собівартості товарів в обігу.

Комерційний ризик можна розділити на майновий ризик, операційний ризик, ризик збуту, діловий ризик і ризик розрахунків.

Фінансовий ризик виникає через неспроможність суб'єкта господарювання виконати свої фінансові зобов'язання через зміну купівельної спроможності.

Підприємницькі ризики не слід ототожнювати з фінансовими ризиками.

Залежно від ступеня впливу на діяльність підприємства підприємницькі ризики можна розділити на прийнятні (ті, що можуть призвести до повної втрати прибутку), значні (ті, що можуть призвести до повної втрати доходів) та катастрофічні (загроза банкрутства).

Залежно від джерела, бізнес-ризики можна поділити на зовнішні (непідконтрольні компанії, тобто на які компанія не може вплинути, а може лише передбачити) та внутрішні (на які компанія може вплинути та може передбачити).

Залежно від часу впливу бізнес-ризики можна поділити на короткострокові та постійні.

Короткострокові ризики існують протягом певного періоду часу і в принципі можуть бути чітко ідентифіковані. Постійні ризики - це ті, що становлять постійну загрозу для господарської діяльності компанії в певному регіоні або галузі.

Рівень ризику та можливостей варіюються залежно від типу бізнесу.

Підприємницький ризик як надзвичайно важливий елемент управління бізнесом не є новою категорією. Він завжди був частиною виробничо-господарської діяльності підприємств. Однак сучасний підхід до управління підприємницькими ризиками набуває дещо іншого значення в умовах більш-менш виражених економічних, політичних і соціальних криз.

Соціальні кризи так чи інакше притаманні кожній країні. Тому бізнес-ризики не повинні залишатися поза увагою топ-менеджменту в сучасну епоху.

Ризик як економічна категорія має подвійну природу.

У негативному розумінні - це загрози та втрати. Такі підприємницькі ризики є невід'ємним елементом сталого розвитку сучасних підприємств.

Підприємницькі ризики, безперечно, є частиною концепції сталого розвитку.

Сталий розвиток - це соціально-економічний розвиток, в якому відбувається інтегрований процес політичної, економічної та соціальної діяльності, а також економічної та соціальної роботи.

Сталий розвиток - це передбачення можливих майбутніх суспільних викликів. Це пов'язано з тим, що дії можливі лише тоді, коли суспільство має правильні знання.

Питання сталого розвитку є міждисциплінарним. Воно вимагає дуже великих масштабів для визнання та впровадження його принципів.

Сталий розвиток компанії - це поєднання трьох ключових елементів: суспільство, економічна діяльність та навколишнє середовище.

Всі ці елементи повинні бути пронизані ще однією етичною складовою. Це етична поведінка підприємства в усіх інших сферах.

Економічна суть цього підходу проілюстрована на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Підхід до сталого розвитку системи підприємства

Підприємства всіх типів і розмірів стикаються як з внутрішніми, так і з зовнішніми факторами. Зіткнувшись із зовнішніми факторами, вони впливають на те, коли і як вони досягають своїх цілей. Вплив цієї невизначеності на цілі підприємства і називається «ризиком».

Підприємства здійснюють управління ризиками шляхом ідентифікації, аналізу та оцінки рівня підприємницького ризику.

Під час цього процесу підприємства спілкуються та консультуються з іншими підприємствами, проводять моніторинг та аналіз бізнес-ризиків, а також співпрацюють із зацікавленими сторонами,

Методологія безперервного процесу управління бізнес-ризиками на підприємствах проілюстрована на рисунку 1.2.

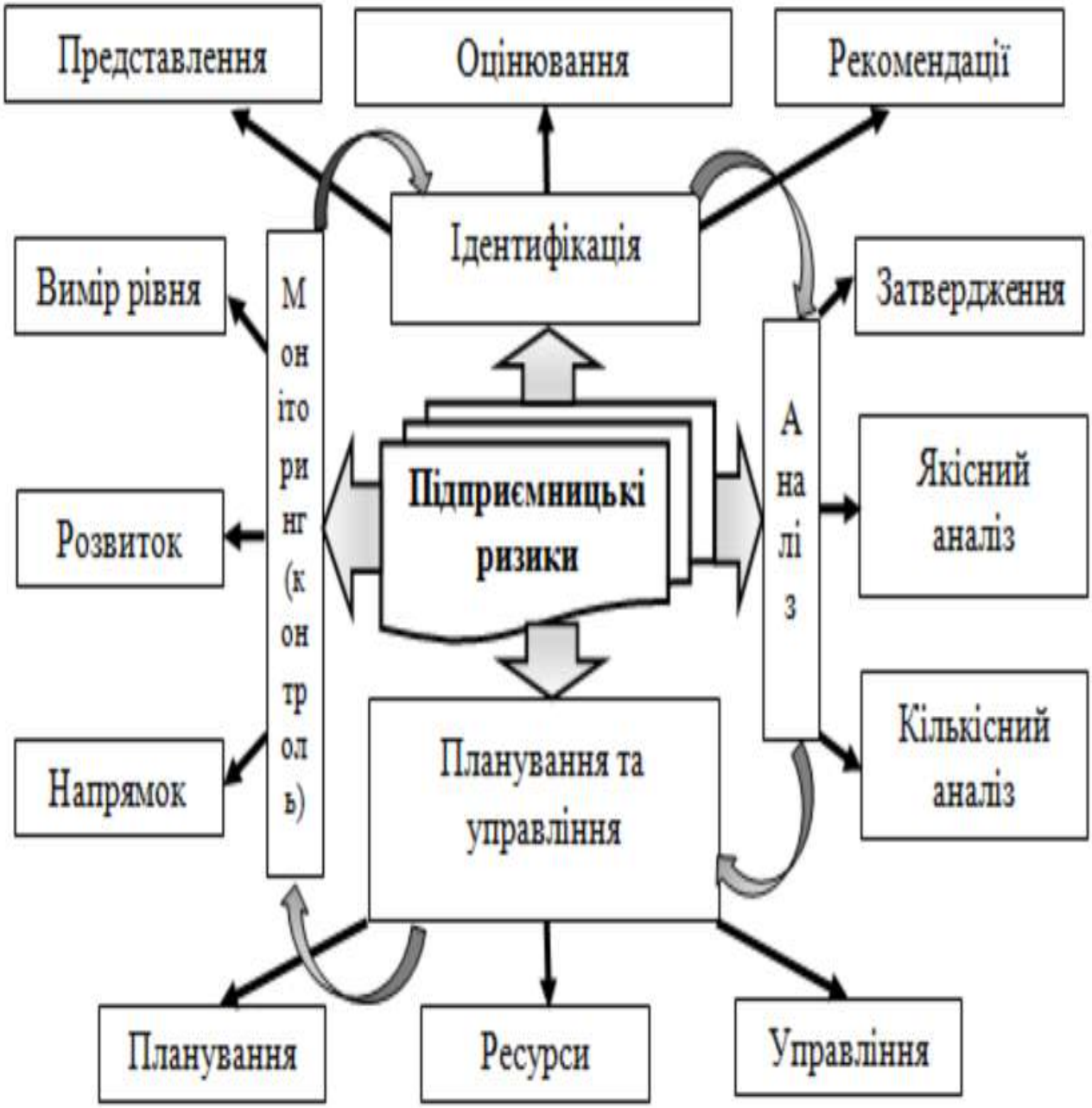


Рисунок 1.2 - Безперервний процес управління бізнес-ризиками

Системи управління бізнес-ризиками слугує важливим інструментом отримання комерційної інформації, необхідної для ефективного функціонування підприємства.

1.2 Методи оцінки та управління ризиками

Основними моментами в оцінці характеру і ступеня підприємницького ризику є, перш за все, простота розрахунку обраного методу, а по-друге, результати оцінки мають бути дієвими та ефективними.

Ефективність та якість оцінки залежить насамперед від того чи правильно визначені фактори, що впливають на виникнення бізнес-ризиків. Якщо це зроблено неправильно суб'єкт господарювання може зазнати значних фінансових втрат або навіть збанкрутувати.

Дійсно, сьогодні для оцінки ймовірності настання бізнес-ризику часто використовується недостатня або недостовірна інформація про ризики. У цьому контексті важливо застосовувати методи оцінки ймовірності бізнес-ризиків.

Застосування цього методу вимагає не тільки інформації про фінансовий стан суб'єкта господарювання, що міститься у фінансовій звітності, але й інші види специфічної інформації, необхідної в процесі прийняття бізнес-рішень.

Зосереджуючи увагу на аспекті управління ризиками, який є основою для запобігання негативним наслідкам настання ризиків, процес управління бізнес-ризиками повинен здійснюватися в декілька етапів, серед яких можна виділити наступні [10]:

- етап встановлення ймовірності настання підприємницького ризику;
- етап оцінки впливу настання підприємницьких ризиків на підприємницьку діяльність;
- етап мінімізації та/або нейтралізації впливу бізнес-ризиків на результати, на які бізнес-ризик має (або може мати) прямий (або негативний) вплив.

Це особливо важливо при аналізу підприємницького ризику, що актуально в контексті оцінки впливу ризику на результати господарської діяльності.

Тому алгоритм аналізу підприємницького ризику складається з наступних етапів:

- кількісний аналіз підприємницьких ризиків;
- якісний аналіз підприємницьких ризиків;
- вибір методів впливу на підприємницькі ризики;
- прийняття управлінських рішень, спрямованих на захист результатів діяльності від наслідків подій, викликаних ризиками.

У процесі оцінки впливу бізнес-ризиків на результати господарської діяльності використовуються наступні методи:

- методи статистичної оцінки;
- методи аналізу економічної ефективності;
- методи експертних оцінок;
- методи з використанням аналогій.

При цьому підприємницький ризик може бути оцінений наступними методами:

- експертні методи. Відповідно до них можна визначити рівень ризику навіть за відсутності інформації про ризик,
- розрахунково-аналітичні методи: методи розрахунку та аналізу, спрямовані на визначення точного значення рівня схильності до ризику.

До основних та найефективніших способів зниження підприємницького ризику належать такі:

- методи розподілу ризику між учасниками, (реалізація цього методу відбувається безпосередньо під час планування підприємницької діяльності і за кожним учасником закріплюється виконання відповідних завдань);
- методи страхування підприємницьких ризиків (відповідно до цього методу необхідні спеціальні процедури компенсації підприємницьких ризиків страховими компаніями);

- методи резервування коштів, котрі є необхідними для покриття непередбачуваних витрат (цей метод може бути використаний для покриття непередбачуваних витрат);

- метод часткового усунення ризику (цей метод базується на усуненні наслідків найбільш значущих для господарської діяльності ризиків). Для цього необхідно врахувати ймовірність настання несприятливої події для визначення передбачуваних перевитрат коштів;

- зниження ризику за рахунок фінансування (відповідно до цього підходу очікується, що витрати, понесені в процесі впливу господарського ризику, будуть покриті).

Виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що основними методами (спеціальними заходами) зменшення впливу підприємницьких ризиків на підприємницьку діяльність є:

- зменшення розміру втрат, безпосередньо пов'язаних з підприємницькими ризиками;

- створення належних умов, що дозволяють оперативно реагувати на наслідки реалізації підприємницьких ризиків;

- перекладання відповідальності за настання ризиків на третіх осіб.

У практиці управління бізнес-ризиками суб'єкти господарювання часто використовують такі методи зниження бізнес-ризиків, як:

- методи уникнення підприємницьких ризиків (за цим методом здійснюються заходи, спрямовані на запобігання виникненню ризикових ситуацій);

- методи андеррайтингу бізнес-ризиків (ризики повністю або частково беруться на себе компанією-оператором)

Таким чином, ризик-менеджмент - це процес прийняття управлінських рішень для мінімізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство та зменшення втрат. Він включає в себе мінімізацію потенційних негативних наслідків та є пріоритетним питанням їх вирішення.

Ризик-менеджмент необхідно розглядати в ширшому сенсі, ніж як один з методів фінансового менеджменту.

Він ґрунтується на результатах оцінки ризиків, технічного, технологічного та економічного аналізу потенційних ризиків і навколишнього середовища.

До основних принципів, необхідних для розробки та впровадження стратегій управління ризиками в компаніях, відносяться:

- безперервність;
- збалансованість;
- відповідальності та зобов'язання;
- аналітика;
- евристичність;
- багатоваріантність;
- проактивність.

Сучасні дослідники пропонують різноманітні алгоритми оцінки ризиків. Узагальнимо їхній досвід прийнявши наступний алгоритм (рисунок 1.3).

Як видно з рисунку 1.3 алгоритм комплексної системи оцінки ризиків складається з наступних дій.

Відібрати фактори ризику доцільно на етапі «Отримання та обробки інформації».

Необхідно зменшити їх вплив на менеджмент компанії. Тож основні завдання етапу «аналізу ризиків» полягають у встановленні значення максимально прийнятного ризику.

Аналіз ризику може бути кількісним або якісним. Це основні види аналізу.

На основі отриманої інформації здійснюється якісний та кількісний аналіз ризиків.

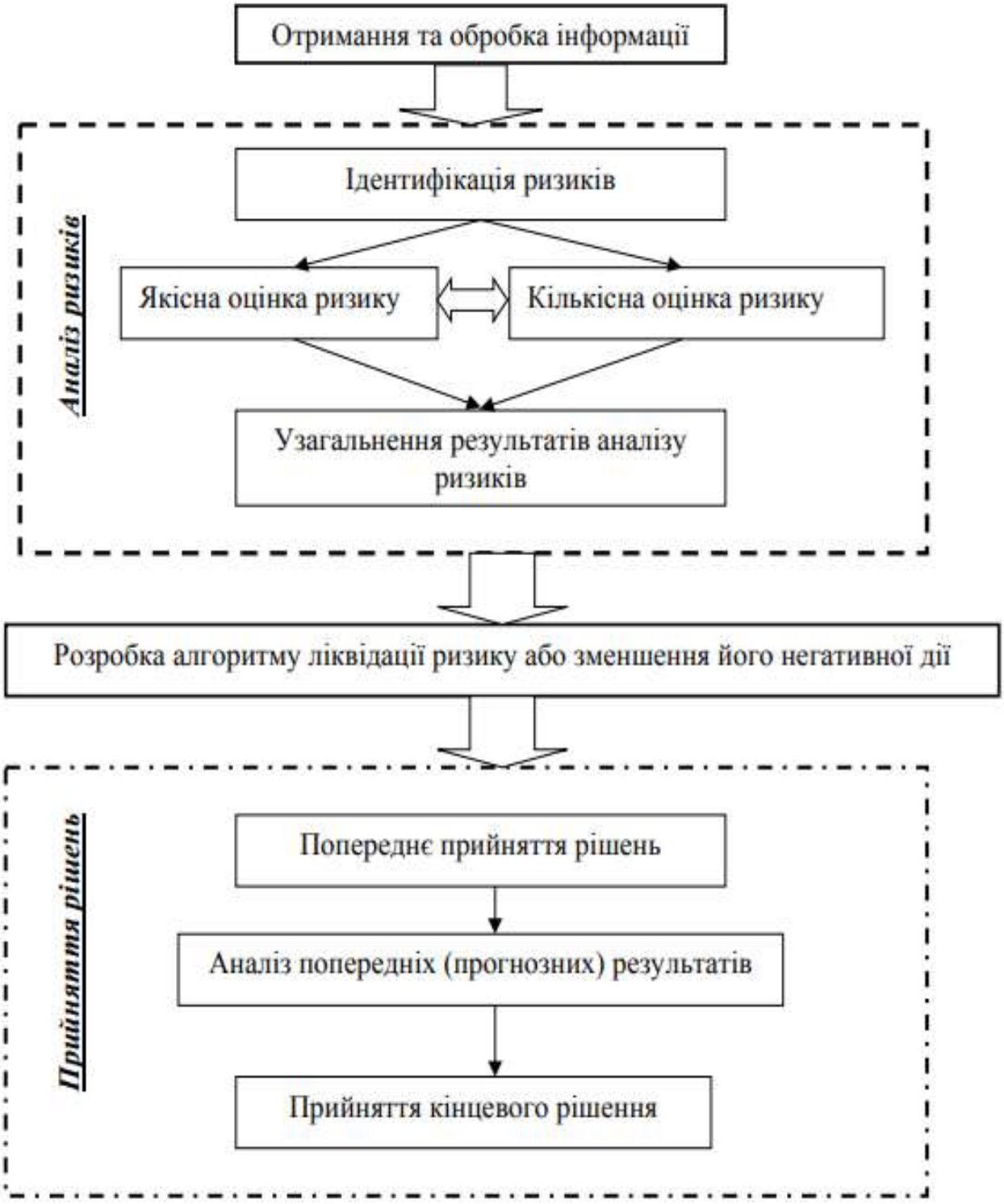


Рисунок 1.3 –Алгоритм комплексної системи оцінки ризиків

Процедура, що використовується для аналізу ризиків, проілюстрована на рисунку 1.4

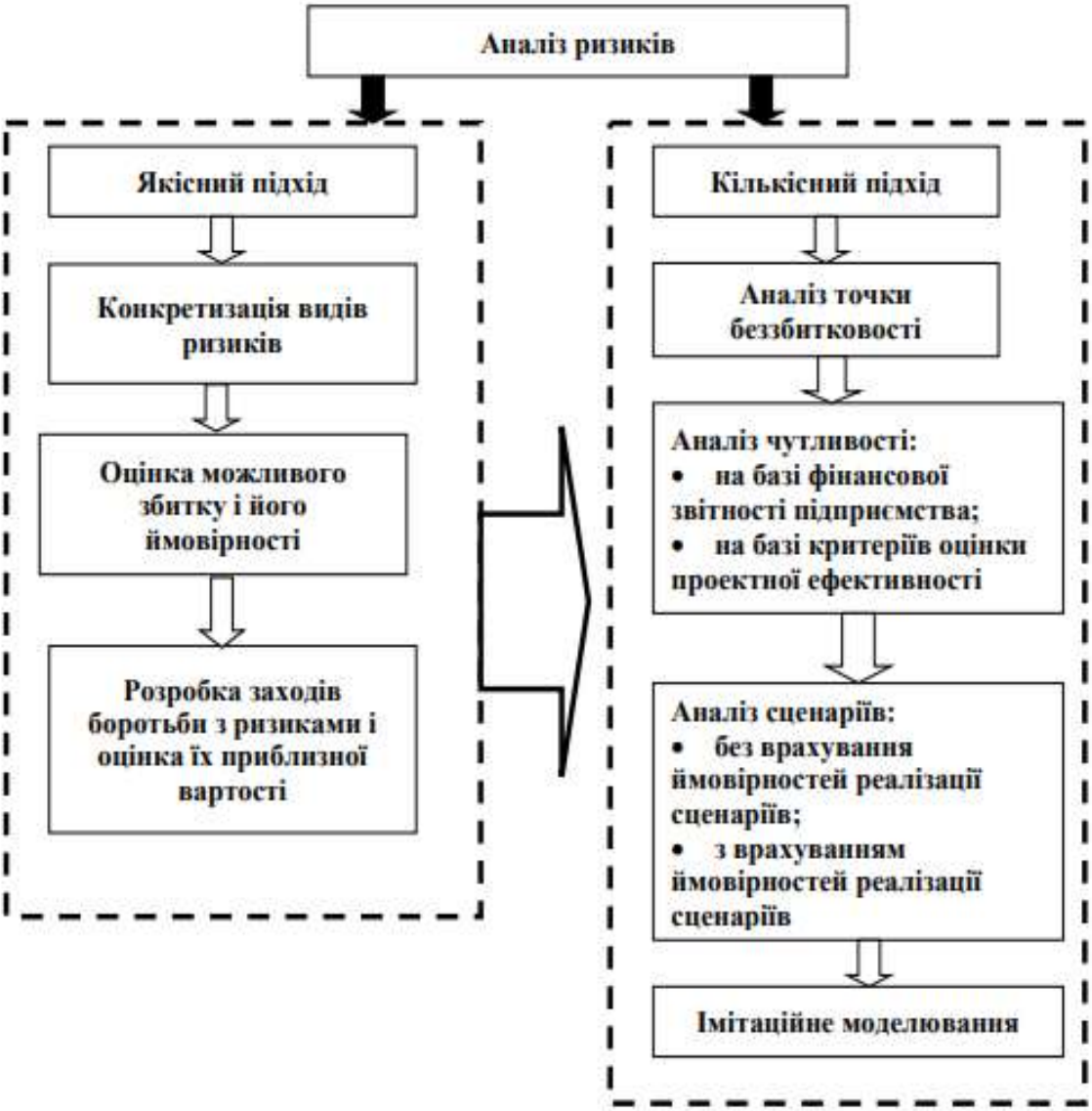


Рисунок 1.4 - Процедура аналізу ризиків

Основними особливостями якісного підходу до дослідження ризиків, які спочатку ідентифікуються, потім оцінюються їхні наслідки і розробляються контрзаходи.

Якісний аналіз слід проводити на етапі бізнес-планування.

Кількісний аналіз базується на теорії ймовірності та інструментах математичної статистики. Він складається з числового виміру.

Кількісно оцінюється вплив змін на ефективність проєкту.

Основні методи якісного аналізу представлені в таблиці 1.2, а методи кількісного аналізу - в таблиці 1.3.

Таблиця 1.2 - Головні якісні методи аналізу ризиків

Назва методу	Сутність	Особливості
1	2	3
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проєкт» та притаманні йому ризики	Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації
Метод аналогій	Передбачає порівняння за рядом ознак майбутнього «проєкту» з раніше втіленими «проєктами».	Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня її застосовуваності у конкретній ситуації
Причинно-наслідковий аналіз	Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів	Застосовується на передінвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності «проєкту» вцілому
Метод «Події - наслідки»	Передбачає поділ «проєкту» на елементи і виявлення ризиків для кожного з них.	Застосовується для виявлення специфічних ризиків.
Поєднання якісних та кількісних методів		
Метод екпертних оцінок	Центральною фігурою цього методу являється експерт, що проводить оцінку за допомогою логічних і математико - статистичних методів	Перевагою даного методу являється відсутність необхідності в точних вихідних даних і дорого- вартісних програмних засобах, для обліку впливу різноманітних факторів використовується досвід експерта

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Створення профілю ризиків або карти ризиків	Передбачає оцінку ризиків «проєкту» за рядом параметрів і відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий «профіль» порівнюється з «еталонним»	Являється інструментом візуалізації структури ризиків і оцінки відповідності проєкту політиці організації у сфері ризику

Таблиця 1.3 - Головні кількісні методи аналізу ризиків

Назва методу	Сутність	Особливості
1	2	3
Коригування норми дисконтування	Передбачає збільшення ставки дисконтування відповідно до сукупності ризиків, що впливають на «проєкт»	Не враховує зміни рівня ризику в ході реалізації «проєкту»
Метод достовірних еквівалентів	Передбачає експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків	Небезпека методу полягає в тому, що не існує обґрунтованих методів розрахунку безризикових еквівалентів, а також суб'єктивністю експертної оцінки

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку	Передбачає розгляд запасу міцності проєкту, виявляється відносними показниками	Дає лише агреговану оцінку всіх проєктних ризиків
Аналіз чутливості	За допомогою внесення почергових одиночних змін до техніко економічні що найбільшою мірою впливають на проєкт	Метод також дозволяє оці-нити ступінь відхилення параметра, при якому «проєкт» стає збитковим
. Метод сценаріїв	За допомогою одночасного внесення змін до низки техніко-економічних параметрів, формуються альтернативні базовому сценарії розвитку «проєкту»	Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів.
Імітаційне моделювання	Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв «проєкту», що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами	Метод складний у використанні, необхідне застосування спеціального програмного забезпечення, а також проведення додаткових досліджень

Якісний аналіз ідентифікує всі можливі ризики та визначає фактори ризику, послідовність виконання робіт, які можуть становити ризик, тощо.

Кількісний аналіз відповідає за визначення розміру збитків, спричинених різними підтипами ризику.

Кількісний аналіз відповідає за визначення розміру збитку від підтипів ризику.

Однак існують обмеження в оцінці величини та ймовірності ризику за допомогою лише математичних методів.

Суб'єкт господарювання може в процесі своєї діяльності відмовитися від прийняття тих чи інших рішень, пов'язаних з ризиком.

На сьогодні існує низка методів мінімізації ризиків. До основних способів мінімізації ризиків відносяться:

- уникнення ризику;
- розподіл ризику між учасниками;
- страхування ризиків;
- самострахування;
- диверсифікація;
- лімітування;
- альтернативне планування;
- гнучкість.

Страхування є одним з основних способів управління ризиками, викликаними несприятливими впливами зовнішнього середовища. Зменшуючи потенційні збитки, страхування може допомогти стабілізувати прибутковість компанії та уникнути несприятливого впливу на навколишнє середовище.

Суть страхового підходу полягає в тому, щоб розділити відповідальність за наслідки управлінських рішень.

Диференціація стосується повторюваності ключових елементів системи, що має вирішальне значення з точки зору ймовірності ризику, а також забезпечує конкурентну перевагу. Це важливо з точки зору ймовірності ризику. Просторовий розподіл джерел збитків дозволяє отримати бажаний рівень ризику для системи життєзабезпечення підприємства

Лімітування як захід зниження ризику призначений для вирівнювання піків бізнес-активності компанії, що дозволяє встановити економічно обґрунтовані ліміти на функціонування систем компанії.

Ефективними методами управління ризиками є розподіл ризиків та хеджування. Ризики (можливі збитки) розподіляються таким чином, що кожен учасник відповідає за свій ризик.

Утримання коштів або мобілізація таких коштів для покриття можливих втрат полягає в тому, щоб формування різних резервів не перекладає відповідальність за управлінські рішення на інших учасників господарської діяльності. Хоча вони можуть забезпечити ритмічне функціонування підприємств у разі посилення несприятливого впливу зовнішнього середовища.

Хеджування, тобто страхування від можливих втрат через ціновий ризик шляхом укладання рівноважної угоди з рівними, але протилежними позиціями на іншому ринку, може забезпечити адекватний захист від коливань ринкових цін.

Однак, кожен з перерахованих вище методів також має свої недоліки (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Головні недоліки методів управління ризиками

Методи	Недоліки
1	2
Розподіл ризику	Можливе зниження рівня доходу
Страхування ризику	Витрачання коштів, обмеженість застосування
Резервування коштів	Низьке покриття збитків
Хеджування	Тільки цінові ризики
Використання методу приватних ризиків	Обмеженість застосування даного методу
Диверсифікація	Зниження доходу
Лімітування	Зниження доходу
Уникнення	Втрата доходу

Отже, методи, що знижують ризик підприємницької діяльності, можуть бути використані для ефективної оцінки ризику та підвищення рівня доходу і

прибутку. Однак для цього необхідна всебічна та комплексна оцінка, а також достовірні та надійні прогнози розвитку.

Вищезазначені методи зниження ризиків дають змогу підприємствам можливість забезпечити стабільне функціонування підприємств у сучасних умовах та і працювати стабільніще.

Однак усі ці методи починають працювати, коли ризики стають очевидними (або мають бути усвідомлені) у вигляді втрат або збитків.

Такий підхід до побудови ефективної системи управління ризиками не відповідає принципу проактивності. Витрати на ліквідацію наслідків ризиків не повинні включатися до кошторису витрат компанії. Такий підхід дозволяє знизити вартість ризику за рахунок превентивних та відповідних заходів.

Зауважимо, що сучасні підходи до вирішення проблем, пов'язаних з ризиками господарської діяльності, не відображають адекватно роль і значення людей на підприємствах.

Соціально-психологічні та фізіологічні ризики, пов'язані з участю людини в системі управління ризиками підприємства, неадекватно відображають роль і значення людини в системі управління ризиками підприємства.

Управління ризиками – це моделювання ймовірності відхилень, Невідповідність між запланованими та фактичними результатами рішення, що викликана певними мотиваційними, управлінськими, професійними компетенціями, соціально-психологічними та фізіологічними обмеженнями.

Підхід до оцінки ймовірності та наслідків ризиків може бути зміщений з фінансового на управлінський, орієнтований на людські ресурси.

Базовим елементом сучасної системи управління є людина як джерело і власник інтелектуального потенціалу.

Значна частина економічного ефекту підприємства є результатом застосування загальнонаукових, нормативних та описових знань.

На відміну від загальнонаукових знань, економічні знання мають в якості економічних об'єктів досить вузьке коло штучних систем і видів людської діяльності. Водночас, і з тих самих причин, воно охоплює ширший спектр, ніж звичайне технологічне чи галузеве знання.

Людський потенціал - це здатність пропонувати неочевидні рішення і є джерелом оновлення та прогресу.

Основною метою людського потенціалу підприємств є побудова та вдосконалення ефективних систем управління, які забезпечують розширення підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зниження ризиків у виробничо-господарській діяльності.

Одним з основних показників людського потенціалу підприємства є його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, перетворюючи загрози на можливості шляхом впровадження менеджменту якості.

Максимальний розмір прибутку від інвестицій у людський потенціал майже втричі перевищує інвестиції в основні засоби.

Розвиток людського капіталу на підприємствах відбувається через програми освіти, навчання та професійного розвитку. Це підвищує конкурентоспроможність працівників та озброює їх навичками системного управління.

1.3 Ризики малого бізнесу в Україні

Українські малі та середні підприємства наразі перебувають у найбільш ризикованих секторах ринку, відчуваючи обмеженість наявних ресурсів, зростаючу потребу у фінансовій підтримці бізнесу та зростаючу конкуренцію.

Малі та середні підприємства є однією з найпоширеніших організаційних форм в Україні і здатні активно вирішувати економічні та соціальні проблеми.

Найважливішими причинами виникнення ризиків у малому бізнесі є:

- ризики з контрагентами;
- договірні;
- репутаційні;
- судові.

Малі підприємства є рушієм економічного розвитку для європейських країн та інших світових країн.

Для України малий бізнес також є важливим елементом економічного розвитку. Малі підприємства мають економічні, виробничі та соціально-економічні переваги, а також:

- здатність: швидко створювати та впроваджувати нову техніку і технології,
- забезпечення соціальної стабільності, насичення ринку праці новими робочими місцями;
- відкритість доступу та легкість входження в цей сектор економіки.

Для малих підприємств характерні соціальні джерела активізації колективної праці, яких немає на великих підприємствах.

Дух спонтанності, підприємництва та динамізму, притаманний малому бізнесу, знаходить своє відображення в особливих людських відносинах, особливому соціально-психологічному кліматі.

У малих робочих групах поширеними є прагнення до незалежності та виживання. Відроджується почуття власності, а бюрократичні елементи зведені до мінімуму.

Невеликий розмір мікропідприємств дозволяє тісніше узгодити інтереси керівництва та працівників. Як правило, між працівниками не виникає суперечок про престиж.

На великих підприємствах значна частина енергії працівників спрямовується на формування виробничих відносин. На малих підприємствах відносини між працівниками характеризуються простими, не відчуженими і

створюють особливу атмосферу співпраці, що сприяє швидкому вирішенню трудових спорів між керівництвом та працівниками.

Мале підприємництво не тільки створює більшість робочих місць в економічно розвинених країнах світу, а й забезпечує значну частку надходжень до бюджетів усіх рівнів. Але підприємці щодня приймають рішення та щодня ризикують. Часто менеджери покладаються виключно на власний досвід та інтуїцію.

Однак, чим складніший бізнес, тим важливіше ідентифікувати ризики, які можуть стати на заваді його виконанню.

Малий бізнес функціонує у ризикованому середовищі [9].

Ризик є важливим елементом будь-якої підприємницької діяльності, як реклама, і такий же важливий, як, наприклад, оренда. Незалежно від того, наскільки точно бізнесмен може прорахувати майбутні зміни ринкової кон'юнктури, неможливо точно передбачити, що станеться в майбутньому.

Світ постійно змінюється - змінюється суспільство, змінюються вподобання споживачів, клієнтів та партнерів.

Підприємці повинні враховувати всі зміни та модернізувати свій бізнес, щоб йти в ногу з часом. Однак розвиток підприємства збільшує не лише кількість ризиків, але й його ризикованість. Зростає не тільки кількість ризиків, а й їх різноманітність.

Таким чином, одним з головних завдань підприємців є захист своїх підприємств від ризиків. Для цього необхідно знати всю інформацію про ризики, які оточують бізнес.

Провідні світові аналітичні агентства виокремили найбільш значущі ризики для бізнесу на геополітичному рівні:

- геополітична невизначеність. Такі фактори, як стрімкий технологічний прогрес, зміна клімату та геополітична напруженість, роблять міжнародний бізнес більш вразливим: у 2023 році 91 країна була втягнута у

збройні конфлікти порівняно з 2008 роком, коли їх кількість складала - 58. Як наслідок, світовий ВВП скоротився на 12,9%. Щоб зменшити пов'язані з цим ризики, організаціям слід проактивно зміцнювати операційну стійкість. Це включає проактивне управління ризиками, впровадження сценарного планування, диверсифікацію ланцюгів постачання та посилення заходів кібербезпеки;

- обмеження в торгівлі. Дані МВФ показують, що кількість торговельних обмежень зросла до 3 000, тобто майже втричі з 2019 року. Це переважно протекціоністська політика, спрямована на захист місцевих виробників на шкоду компаніям, що працюють на міжнародних ринках. Такі обмеження створюють бар'єри для транскордонної торгівлі, впливаючи на ланцюги постачання та доступ до ринків. Організаціям необхідно навчитися обходити торговельні обмеження та розробляти альтернативні стратегії для пом'якшення потенційних перебоїв;

- прогалини в правилах використання штучного інтелекту. Штучний інтелект (ШІ) стає трансформаційною силою для цілого ряду галузей, а інвестиції в цей сектор зростуть більш ніж у п'ять разів у період з 2013 по 2023 рік. Однак, хоча ШІ відкриває величезні можливості, він повинен використовуватися етично і відповідально. ПІдприємства вже повинні мати умови для прозорості та підзвітності при впровадженні моделей і систем на основі ШІ.

Що стосується окремих секторів економіки, то вплив ризиків наступний:

- найбільше постраждає сектор енергетики та природних ресурсів. Це пов'язано з невизначеністю на Близькому Сході, війною в Україні та політизацією доступу до корисних копалин і критично важливих ресурсів;

- на другому і третьому місці - інфраструктура та фінансові послуги. Їм загрожують прогалини в регулюванні ШІ та зростаючі економічні труднощі;

- індекс фінансової ефективності (FPI) сектору енергетики та природних ресурсів є найнижчим серед усіх секторів. Це підкреслює нагальну

потребу компаній цього сектору переглянути свої стратегії, ефективно управляти ризиками та адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Після пандемії COVID-19 лідери ринку виробили певний рівень стійкості, але вперше в сучасній історії вони зіткнулися з багатогранними викликами - від збройного конфлікту до складного державного регулювання, змін клімату та розрізненості правил впровадження штучного інтелекту в різних країнах і регіонах.

Серед ключових напрямів, які повинен зробити бізнес для боротьби з ризиками, варто виділити:

- провести комплексну оцінку ризиків;

-стежити за геополітичними подіями та бути поінформованими про них;

- диверсифікувати ланцюжок поставок;

- посилити операційну стійкість;

- зміцнювати відносини зі стейкхолдерами.

У таблиці 1.5 наведено позиції України за Індексом глобальної конкурентоспроможності за 2020-2024 роки, який щорічно готує Всесвітній економічний форум [11].

Таблиця 1.5 – Позиція України в загальному рейтингу The Global Competitiveness Index у 2020-2024 роках

Позиція	роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Позиція (Індекс глобальної конкурентоспроможності)	45	49	57	55	60
Інноваційні вкладення	71	76	75	78	78
Результати інноваційної діяльності	37	37	48	42	54

Як видно з даних таблиці 1.5 протягом останніх років Україна втрачає свої позиції серед провідних світових країн. Так, у 2024 році економіка України зайняла 34 місце серед 39 економік країн Європи, відповідно до даних Всесвітнього економічного форуму за 2024 рік (рисунок 1.5).

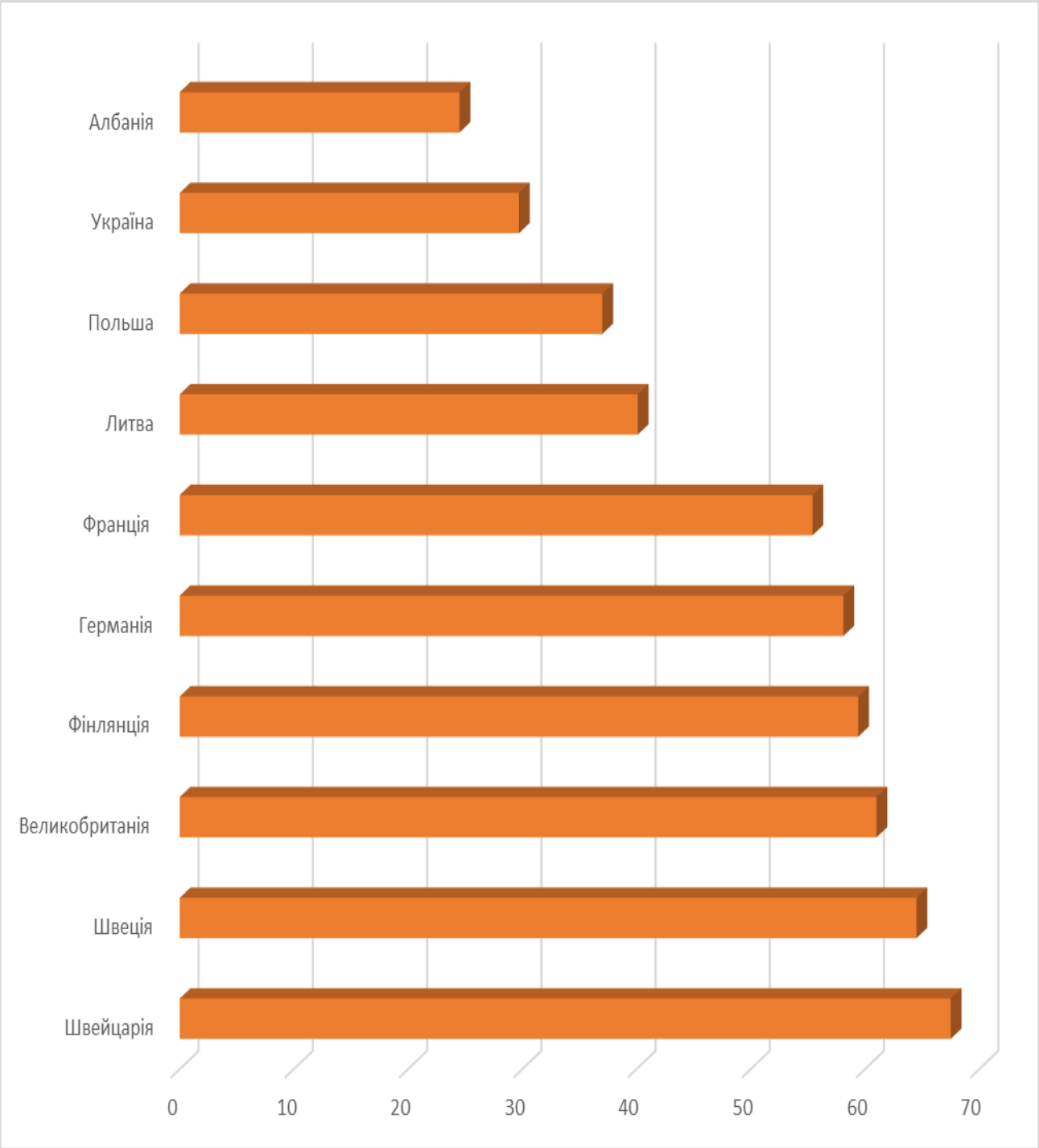


Рисунок 1.5 –Місце економіки України серед європейських країн, %

Відзначимо, що ризики малих і середніх підприємств відрізняються від ризиків великих підприємств [4]:

- скорочення тенденції розвитку галузей, в яких працюють малі підприємства;
- зниження цін та зменшення циклічності обсягів продажів;
- затримки виробництва понад заплановані терміни;
- труднощі з отриманням сировини, матеріалів та комплектуючих
- скорочення фінансування;
- відсутність фінансів;
- великі податки тощо.

В Україні малі підприємства наражаються на такі ризики:

- війна;
- нестабільність політичної та економічної ситуації;
- блекаути;
- обстріли та пов’язані з ними руйнування;
- мобілізація та переміщення працівників як в середині країни, так і за кордон;
- зниження попиту з боку ключових груп споживачів;
- зміна податкового режиму;
- нестабільність національної валюти;
- зростання кредитних ставок;
- конкуренція;
- невиконання договірних зобов'язань партнерами;
- підвищення орендної плати;
- стихійні лиха;
- тиск держави;
- моральний стан працівників;
- перебої в роботі транспорту та ускладнення логістики;
- перебої в роботі Інтернету та комп'ютерів тощо.

Більшості джерел ризиків, з якими стикаються малі підприємства, неможливо запобігти (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Класифікація ризиків малих підприємств

Варто також зазначити, що малі підприємства функціонують в умовах взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність малих підприємств.

Розглянемо основні макроекономічні фактори, що впливають на розвиток малого бізнесу [35]:

- обмеженість внутрішнього попиту та наявність кризи збуту на внутрішньому ринку;
- скорочення інвестиційної активності;
- відсутність відтоку коштів з фінансового сектору в реальний сектор, а також обмежений доступ до кредитних ресурсів.

Основними причинами повільного розвитку малого бізнесу в Україні та її регіонах є:

- відсутність ефективних механізмів реалізації політики підтримки малого бізнесу.
- дуже високе податкове навантаження;
- багато малих і середніх підприємств перебувають у тіні;
- відсутність належного регулювання та правової підтримки розвитку малих підприємств,
- обмеженість або відсутність матеріальних фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 1

Викладений матеріал , можна узагальнити наступним чином.

Ризик - це економічна категорія, котра характеризує ймовірність того, що фактичний стан справ буде відхилятися від запланованого під впливом невизначеності в економічних відносинах. Невизначеність і ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Сьогодні природа ризику не може бути

однозначно зрозуміла. Це пов'язано, зокрема, з багатовимірним характером цього явища та його багатьма різними, а іноді й суперечливими реальними основами.

«Ризик» можна розглядати як економічну категорію, що визначається, з одного боку, як загроза того, що компанія зазнає збитків у вигляді додаткових витрат або що доходи не будуть відповідати запланованим.

Бізнес-ризики є невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Вони вимагають комплексного підходу до дослідження їх впливу на діяльність підприємства, оскільки їх неврахування може мати непропорційний вплив на підприємницьку діяльність.

Систематизація класифікації бізнес-ризиків дозволяє розробити методи управління ними та виявити їх причини. Уникнути бізнес-ризиків неможливо. Основними способами зниження бізнес-ризиків є розподіл ризиків між учасниками бізнесу, страхування та резервне фінансування.

Впровадження принципів сталого розвитку вимагає від фірм, з одного боку, значних зусиль при презентації своїх комерційних пропозицій (продуктів), а з іншого боку, запровадити процедури застосування найкращих практик у виробництві та створення сучасної системи дистрибуції.

Досягнення безризикових бізнес-цілей, поставлених перед компанією, може бути надзвичайно складним для деяких підприємств, але не для всіх. Для одних підприємств це може бути надзвичайно складно, а для інших - ключовим фактором отримання конкурентних переваг.

З огляду на сучасне розуміння процесу управління ризиками як частини стратегічного управління організацією, можна зробити такі висновки на сучасному підприємстві системи управління ризиками повинні не просто існувати як такі, а бути органічно інтегровані в систему планування та управління підприємством.

Наявність системи управління ризиками на підприємстві дає можливість ідентифікувати існуючі ризики, визначити ступінь їх небезпеки та використовувати конкретні методи і прийоми для зменшення їх негативного впливу на фінанси.

Геополітика, торговельні обмеження та управління штучним інтелектом: найбільші ризики для зростання глобального бізнесу, визначені провідними аналітичними інституціями світу.

За оцінками аналітиків МВФ, світова економіка залишається стійкою та стабільно зростає, незважаючи на порушення ланцюгів постачання внаслідок пандемії та війни Росії проти України, які спричинили глобальну енергетичну та продовольчу кризу, а також значний сплеск інфляції.

МВФ прогнозує зростання світової економіки на рівні 3,2% у 2024-2025 роках; п'ятирічний прогноз становить 3,1%, що є найслабшим рівнем за останні десятиліття, а світова інфляція буде стабільно і поступово знижуватися з 6,8% у 2023 році до 5,9% у 2024 році і 4,5% у 2025 році.

Малий бізнес в Україні має особливості, які суттєво відрізняються від підприємництва багатьох зарубіжних країн. Низький рівень технічної оснащеності, відсутність інноваційного потенціалу, слабкі знання та досвід ринкових відносин, прагнення вітчизняних малих підприємств до максимальної незалежності (більшість зарубіжних малих підприємств працюють на умовах франчайзингу, субпідряду, підряду), відсутність спеціалізації та концентрації на одній моделі розвитку продукту на малих підприємствах (у більшості випадків одне мале підприємство виробляє кілька продуктів), відсутність систем самоорганізації та неадекватна інфраструктура для підтримки малих підприємств, труднощі із залученням іноземних інвестицій, політична нестабільність – це лише частина викликів з якими стикаються малі підприємства.

У країнах ЄС малий бізнес становлять приблизно 90% від загальної кількості малих підприємств.

Для того, щоб ефективно функціонувати в ринковій економіці, всі підприємці повинні правильно оцінювати ступінь ризику і повинні вміти правильно оцінювати та управляти ризиком за різних обставин.

Підприємницька діяльність неможлива без ризику, тому при розробці майбутніх планів необхідно проводити оцінку ризиків та визначати заходи щодо управлінні ризиками.

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності малого підприємства

2.1 Проблеми малого бізнесу в сучасних умовах

Війна суттєво впливає на вітчизняний ринок, де спостерігаються значні коливання та зміни. Виклики невизначеності в умовах війни, звуження економіки, її структурні та якісні зміни, масштабні потоки вимушених переселенців і мобілізація поглиблюють проблеми національної економічної системи.

193192 нові ФОПи було зареєстровано у січні-серпні 2024 року. Це навіть більше, ніж до початку повномасштабної війни, коли за той самий період відкрилось 186 144 нових справ. Після суттєвого спаду на початку великого вторгнення, кількість нових реєстрацій стабілізувалася і вже другий рік поспіль залишається на одному рівні (рисунок 2.1) [4].



Рисунок 2.1- Кількість заєстрованих ФОПів за 1й квартар у 2022-2024 роках, шт

Беззаперечним лідером за кількістю нових справ останні роки залишається столиця. За перший квартал поточного року у Києві зареєстрували 10 252 нових бізнесів — це 13,8% від загальної кількості. На другому місці Дніпропетровщина: 6,8 тисяч новостворених бізнесів. Замикає трійку лідерів Київська область: 5,7 тисяч нових ФОПів [5].

Чверть новозареєстрованих ФОПів займаються роздрібною торгівлею — це найпопулярніша сфера, незмінна протягом останніх 4 років. Серед найбільш запитаних напрямків бізнесу серед українських підприємців також опинилися надання індивідуальних послуг та комп'ютерне програмування (рисунок 2.2).

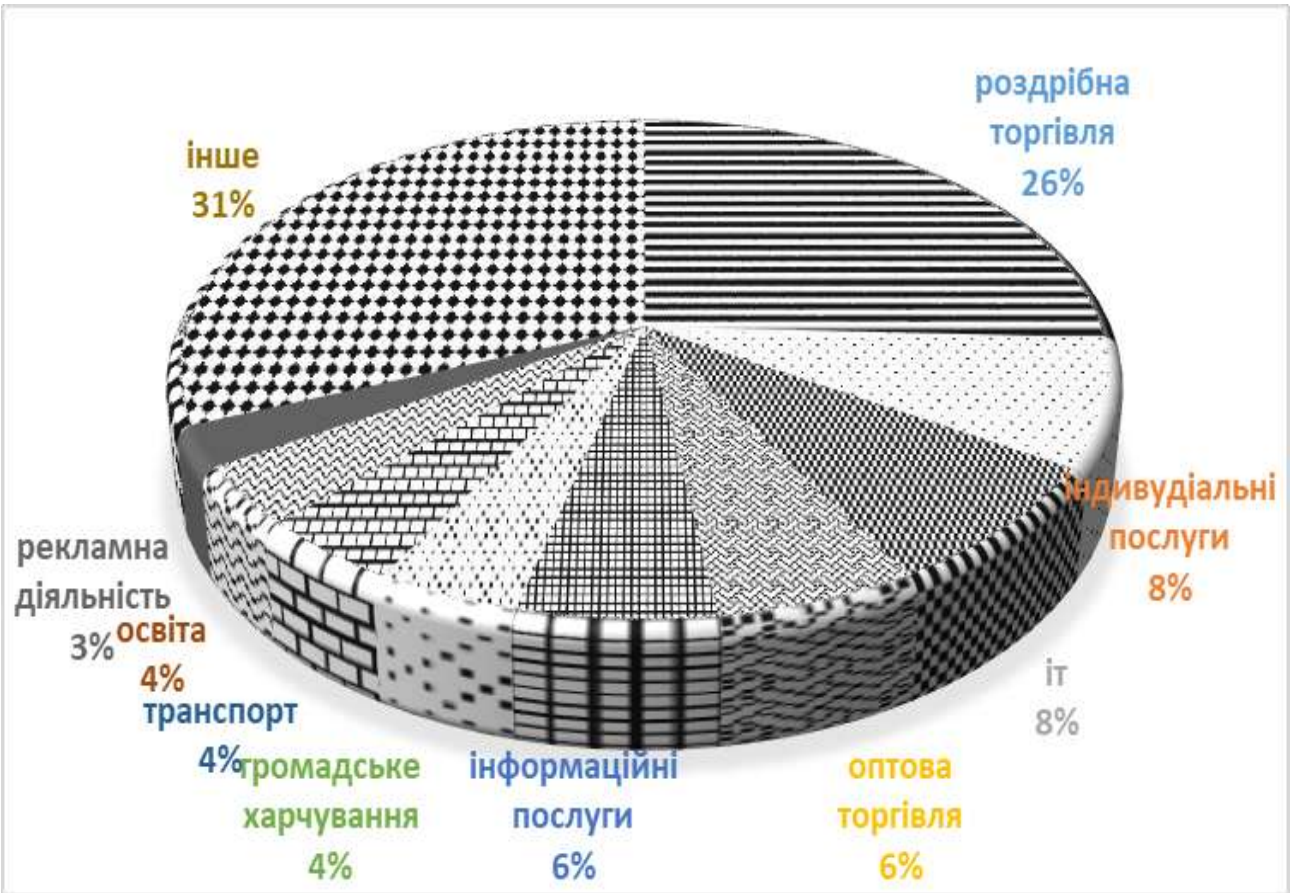


Рисунок 2.2 – Найпопулярніші сфери діяльності ФОПів в Україні, %

За даними Головного управління статистики у Харківській області, станом на 01.01.2022 в області здійснювали діяльність 1 252 середніх підприємства та 24 537 малих підприємств (таблиця 2.1) [11].

Таблиця 2.1 – Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2022 році у Харківській області

Види економічної діяльності	Усього, одиниць	У тому числі							
		великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
		одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Усього	16017	11	0,1	988	6,2	15018	93,7	12472	77,9
Сільське, лісове та рибне господарство	1330	–	–	92	6,9	1238	93,1	984	74,0
Промисловість	2729	8	0,3	336	12,3	2385	87,4	1701	62,3
Будівництво	985	–	–	34	3,5	951	96,5	751	76,2

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4555	2	0,0	196	4,3	4357	95,7	3755	82,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	515	–	–	39	7,6	476	92,4	376	73,0
Тимчасове розміщування й організація харчування	242	–	–	4	1,7	238	98,3	206	85,1
Інформація та телекомунікації	829	–	–	24	2,9	805	97,1	724	87,3
Фінансова та страхова діяльність	134	–	–	6	4,5	128	95,5	109	81,3
Операції з нерухомим майном	2053	–	–	13	0,6	2040	99,4	1894	92,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	1215	–	–	31	2,6	1184	97,4	1046	86,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	745	1	0,1	25	3,4	719	96,5	553	74,2
Освіта	110	–	–	–	–	110	100,0	99	90,0
Охорона здоров’я та надання соціальної допомоги	391	–	–	175	44,8	216	55,2	122	31,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	90	–	–	12	13,3	78	86,7	68	75,6
Надання інших видів послуг	94	–	–	1	1,1	93	98,9	84	89,4

За кількістю підприємств Харківська область посідає 4 місце після м. Києва, Дніпропетровської та Одеської областей [11].

Станом на 01.01.2022 обсяг реалізованої продукції середніми підприємствами області становив 287 564,7 млн грн, а обсяг реалізованої продукції малими підприємствами області становив 183 390,0 млн грн.

Станом на 01.01.2022 у сфері малого підприємства працювало 125 704 особи, а у сфері середнього підприємництва – 236 578 осіб (кількість зайнятих працівників за даними Головного управління статистики у Харківській області).

За даними Головного управління ДПС у Харківській області, станом на 01.10.2023 [6]:

- кількість суб'єктів підприємницької діяльності – фізичних осіб Харківської області склала 162 697 осіб та за вересень зросла на 212 осіб;

- надходження податкових платежів до місцевого бюджету від діяльності юридичних осіб склали 14 846 414,6 тис. грн, фізичних осіб – підприємців – 2 889 593,3 тис. грн;

- кількість новостворених фізичних осіб – підприємців склала 16 193 особи, а юридичних осіб – 1 364.

Перевагою вважається повноцінне функціонування інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва, яка створює сприятливі умови для його розвитку та повністю орієнтована на потреби місцевих суб'єктів підприємництва.

З метою активізації співпраці підприємницьких кіл з органами виконавчої влади регіону продовжує роботу Регіональна рада підприємців у Харківській області, діяльність якої спрямована на забезпечення захисту інтересів суб'єктів господарювання.

З початку воєнної агресії РФ в області склались несприятливі умови для підприємницької діяльності.

Тож, з метою підтримки бізнесу області у регіоні реалізуються заходи щодо сприяння вирішенню нагальних питань, у тому числі ВПО, під час дії воєнного стану.

Підприємці Харківського регіону мають можливість брати участь у державних кредитних та грантових програмах [8].

У липні 2022 року Урядом розпочата дія Програми для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання у рамках Програми єРобота.

У Харківській області, яка є прифронтовою, ця Програма стартувала лише у квітні 2023 року. Завдяки внесеним змінам, які ініціювала Харківська обласна державна (військова) адміністрація, до постанови Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу», жителі усіх територіальних громад Харківської області отримали можливість подавати заяви на отримання мікрогрантів.

Станом на 01.11.2023, у межах урядової Програми єРобота, у Харківській області подано на розгляд Державної служби зайнятості 583 бізнес-планів на отримання мікрогрантів для розвитку власної справи. ДСЗ розглянуто 559 заяв, отримано 152 позитивних рішення, профінансовано понад 19,5 млн грн 80 заявникам. За місяць, порівняно із попередніми даними, спостерігається сприятлива динаміка росту позитивно прийнятих рішень відносно розглянутих заяв (збільшення майже на 26 %).

Постановою Кабінету Міністрів України від 22.09.2022 № 1016 внесено зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28 у частині розширення механізмів підтримки бізнесу за Програмою «Доступні кредити 5-7-9%», для бізнесу на територіях зони високого воєнного ризику, а саме:

- відсотків за програмою до рівня 1% на перші два роки, 5% – з наступного року на інвестиційні цілі та 3% – на фінансування оборотного капіталу;

- збільшення терміну кредитування до 10 років на інвестиційні цілі;

- збільшення ліміту Програми до 150 млн грн (для підприємств, що зазнали руйнувань і здійснюють діяльність на деокупованих територіях).

Одночасно для всіх інших випадків установлюється ставка 13% річних на фінансування оборотних коштів, відтак, залишається ставка на рівні 5-7-9% на інвестиційні цілі.

Постановою Кабінету Міністрів України від 27.07.2023 № 780 внесено зміни до Порядку надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.06.2022 № 739 «Деякі питання надання грантів для переробних підприємств» (набула чинності з 15.08.2023).

Зміни дозволять отримувати гранти суб'єктам господарювання, які зареєстровані та провадять/планують провадити підприємницьку діяльність на територіях активних бойових дій та тимчасово окупованих РФ, для яких визначена дата завершення бойових дій або тимчасової окупації [37].

Для таких підприємств встановлено спеціальні умови співфінансування:

- до 80 відсотків вартості проєкту – за рахунок грантів, не менше 20 відсотків – за рахунок коштів отримувача (власних або кредитних) (для інших територій – 50/50). Розмір гранту, який надається одному отримувачу, не перевищує 8 млн гривень.

Також зміни дозволять місцевій владі долучитися до співфінансування проєкту переробного підприємства, яке розташоване на території громади.

Органами місцевого самоврядування (територіальними громадами) або іншою зацікавленою стороною може здійснюватися часткова компенсація внеску власних коштів отримувача. Часткова компенсація для отримувача, що здійснюють діяльність на територіях активних бойових дій та тимчасово окупованих РФ, становить не більше 75 відсотків, для інших суб'єктів господарювання територій – не більше 50 відсотків суми власного внеску.

Надання грантів здійснюється через Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України».

За ініціативою, у тому числі Харківської обласної державної (військової) адміністрації, було внесено зміни до законодавства, зокрема Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих

актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене чи пошкоджене нерухоме майно», який набув чинності 06.05.2023, та наказом Мінреінтеграції України від 22.12.2022 № 309 «Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією» врегульовано механізм отримання податкових пільг для визнання земельних ділянок забрудненими вибухонебезпечними предметами. Із зазначеного питання в громадах області проводиться активна робота щодо прийняття відповідних рішень.

Для того, щоб територіальні громади, які перебували під окупацією у 2022 році, та Харківська міська громада мали можливість скористатись податковими пільгами, передбаченими Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене чи пошкоджене нерухоме майно», за 2022 рік, за поданням Харківської обласної державної (військової) адміністрації, було внесено відповідні зміни 11.07.2023 до наказу Мінреінтеграції України від 22.12.2022 № 309 «Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією», а саме, ці громади було віднесено до територій активних бойових дій.

Відзначимо, що пріоритетними завданнями на 2024 рік для Харківської області є:

- організація комплексної консультативної допомоги, створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва;

- організація систематичного інформування і консультацій для підприємців з актуальних питань їхньої діяльності;

- кредитування суб’єктів малого і середнього підприємництва банками-партнерами Харківської області за державною Програмою «Доступні кредити 5-7-9%»;

- забезпечення розвитку суб’єктів малого і середнього підприємництва

регіону з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності;

- сприяння доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва регіону до сучасних знань та найкращих практик.

Для надання підтримки підприємцям Харкова й Харківської області, що постійно перебувають під ракетними обстрілами, Уряд вдвічі збільшив розмір гранту, який можуть отримати бізнесмени на старт або розвиток власної справи – до 500 тис грн. Відповідне рішення ухвалене на засіданні Кабінету Міністрів України 26 квітня 2024 року. Також внесено деякі зміни до грантової програми «Власна справа» та її ветеранського компоненту, спрямовані на покращення умов для отримувачів грантових коштів.

Серед інших змін, які внесено до програми «Власна справа» та програми грантів для ветеранів і другого з їхнього подружжя:

- передбачено можливість отримання мікрогранту розміром 75 000 гривень у разі зобов'язання фізичної особи зареєструватись фізичною особою – підприємцем;

- надано можливість отримати грант для ветеранів особам зі складу добровольчих формувань;

- забезпечено прийняття рішення про надання мікрогранту/гранту Державним центром зайнятості з урахуванням підтвердження отримувачем відсутності даних, у разі отримання з автоматизованих систем інформації щодо наявності судових справ, виконавчих проваджень, арешту/конфіскації активів, податкового боргу;

- надано можливість отримувачу підтверджувати сплату податків, ЄСВ (зокрема за працевлаштованих відповідно до умов надання мікрогрантів/грантів осіб) шляхом подання до Державного центру зайнятості відповідних відомостей у випадку, коли за результатами інформаційного обміну між Державною службою зайнятості, Пенсійним фондом України та ДПС така інформація відсутня;

- поліпшено умови використання отримувачем коштів мікрогранту/гранту шляхом визначення випадків, які не вважатимуться нецільовим використанням коштів;

- надано отримувачу можливість змінити цільове призначення мікрогранту/гранту шляхом подання відповідної заяви до регіонального центру зайнятості або через кабінет отримувача на Порталі Дія.

Попри поступову адаптацію економіки до нових умов функціонування, в Україні зберігається високий рівень безробіття. За оцінками дослідницької агенції «Info Sapiens», у січні 2024 р. показник безробіття становив 17 %.

Упродовж 2023 р. на ринку праці традиційно відбувалися сезонні коливання, а як загальну тенденцію варто відзначити суттєве збільшення попиту на робочу силу. Левову частку попиту на ринку праці у 2023 р. сформували роботодавці з Київської, Дніпропетровської, Львівської, Одеської та Харківської областей. Також у 2023 р., порівняно з 2022 р., відбувся значний приріст кількості вакансій у прифронтових областях країни: у Миколаївській – на 77,5 %; у Чернігівській – на 57,2 %; у Сумській – на 53 %; у Запорізькій – на 25,9 %.

Питання задоволення потреб економіки в робочій силі та адаптації сфери зайнятості до умов війни набуває дедалі більшої актуальності з плином часу, оскільки затяжна війна вносить суттєві зміни у функціонування економічної системи в цілому та ринку праці зокрема.

Заходи державної політики в період військової агресії РФ спрямовуються на формування гнучкості трудової сфери та забезпечення зайнятості, що виявляється в поступових позитивних зрушеннях. Зокрема, у 2023 р. удосконалено механізм надання компенсацій роботодавцям за працевлаштування окремих категорій безробітних, а також працевлаштування безробітних на нові робочі місця в суб’єктах малого підприємництва. За рік за компенсаційними програмами працевлаштовано 5 тис. безробітних. У 2023 р. роботодавцям компенсовано витрати на оплату праці за працевлаштування 14 тис. внутрішньо переміщених осіб. Також у 2023 р. ухвалено позитивні

рішення щодо надання мікрогрантів на заснування та розвиток бізнесу майже 10 тис. отримувачам, якими передбачено створення 20,6 тис. нових робочих місць. У рамках проєкту «єРобота» у квітні 2023 р. запроваджено грантову програму на створення або розвиток власного бізнесу учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей. У 2023 р. ухвалено позитивні рішення щодо надання грантів 226 отримувачам, якими передбачено створення 463 нових робочих місця.

За даними «Work.ua», станом на січень 2024 р., як порівняти з лютим 2022 р., за кількістю пропозицій роботи ринок праці відновився на 93 %. Але відновлення відбувається нерівномірно в регіональному розрізі. Порівняно з довоєнними показниками, найбільше зросла кількість вакансій у таких областях: Закарпатській (155 %), Івано-Франківській (146 %), Хмельницькій (125 %), Львівській (123 %), Вінницькій (120 %), Рівненській (118 %) та Чернівецькій (116 %). За абсолютною кількістю пропозицій роботи незмінними лідерами є: Київська (30 913 вакансій), Львівська (8 473), Дніпропетровська (8 452), Одеська (5 752) та Харківська (3 347) області. У цих областях зосереджено 63 % від усіх вакансій.

Згідно із даними сервісу «Opendatabot», в Україні стає більш поширеною самозайнятість. Так, у 2023 р. було відкрито понад 300 тис. нових ФОПів (кількість нових бізнесів перевищила показники 2021 р. на 7 %), тоді як нових компаній відкрито на третину менше, ніж у 2021 р. Але заснування нових бізнесів все ж сприяло збільшенню робочих місць. За кількістю нових підприємців та компаній лідерами минулого року стали м. Київ, Дніпропетровська та Львівська області, на які припадає майже половина реєстрацій нових справ. Таким чином, вітчизняний бізнес в умовах воєнного часу демонструє сформований запас стійкості, що дозволяє йому вижити в складних умовах, розвиватись, зберігати робочі місця [51, 52].

Підприємства перебувають у стані постійної адаптації, вибудовуючи нові стратегії найму, орієнтовані на гнучкість і швидку реакцію на ситуацію. Проте тривалість періоду руйнації, невизначеність та поширення загрозливих

тенденцій в умовах війни унеможливлюють їх нормальне функціонування.

Опитування Американської торговельної палати показує, що найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнесу в Україні є [5]:

- безпека та захист співробітників (91 %);

- російські ракетні атаки на критичну інфраструктуру та бізнес-активи (66 %);

- здоров'я та психічний стан співробітників (65 %); економічна та споживча рецесія (45 %);

- обмежений доступ до електроенергії, водопостачання, мобільного зв'язку, теплопостачання (44 %).

Також представники малого та середнього бізнесу зазначають збільшення тиску з боку державних органів і регуляторні виклики. Такі проблеми більшою чи меншою мірою притаманні всім без винятку регіонам України.

Експерти Центру економічного відновлення виокремили основні виклики розвитку бізнес-середовища залежно від розташування регіонів:

- прифронтові регіони потерпають від фізичної руйнації та скорочення населення;
- регіони відновлення – від руйнації та отриманих збитків бізнесу від війни, відтоку населення та падіння споживчого попиту;
- так звані допоміжні регіони – через втрату доступу до морського експорту, погіршення логістичних ланцюгів та вимушену економічну переорієнтацію;
- віддалені регіони – через брак інформації про можливості розвитку, дефіцит кадрів та освітньо-кваліфікаційні диспропорції на ринку праці, слабкість системи перекваліфікації шукачів роботи.

Зазначені проблеми гальмують процеси відновлення регіональних ринків праці.

На відбудову і розвиток регіональних ринків праці в період війни суттєво впливають територіальні переміщення українського бізнесу. З початку повномасштабного вторгнення до початку грудня 2023 р. 7 820 українських

компаній залишили регіон постійної реєстрації (840 підприємств релоковані в рамках урядової програми), 27 % з них виїхали з Києва, 11 % – з Дніпропетровської області, по 8 % – з Донецької та Одеської, 6 % – з Харківської. Водночас 22 % від загальної кількості релокантів перемістилися до Києва, попри воєнні загрози та близькість до лінії фронту по 10 % компаній – до Харківської та Одеської областей. Значна частина релокованих підприємств розмістилась у західних регіонах, що збільшило там імовірність працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб і місцевих фахівців.

Починаючи з другої половини 2023 р., спостерігався відплив релокованих підприємств. Наприклад, тільки в Чернівецькій області їх зменшилося на третину. Багато підприємств із зазначених та інших регіонів релокувалися в прифронтові райони, де кількість вакансій усе ще значно менша за довоєнні показники.

Масштабна вимушена міграція працездатного населення за межі країни, мобілізація до лав ЗСУ, поглиблення освітньо-професійних диспропорцій на ринку праці та нерівномірне його відновлення як у географічному, так і галузевому вимірі спричинили нестачу кваліфікованих кандидатів на працевлаштування на регіональних ринках праці. За повідомленням «Work.ua», значна кількість роботодавців у 2023 р. потерпали від дефіциту кадрів. Наприклад, у Закарпатській та Івано-Франківській областях до повномасштабної війни в багатьох населених пунктах спостерігалася нестача робочих місць. На початок 2024 р. ринок праці в цих областях відновився відповідно на 155 % та 146 % робочих місць за рахунок релокованих підприємств та створення нових виробництв на віддалених від лінії фронту територіях. Тобто вакансій тут стало значно більше, ніж до повномасштабного вторгнення, але кандидатів на заміщення вакансій все одно не вистачає. Подібна ситуація склалась і в інших західних областях. Від дефіциту кадрів також потерпають роботодавці у прифронтових регіонах, де складнощі з наймом робітників пов’язані із відносним знелюдненням територій.

За даними «Work.ua», найвища конкуренція серед шукачів у 2023 р.

стабільно спостерігалась у Київській, Харківській та Вінницькій областях. Цікаво, що з-поміж лідерів лише у Вінницькій області кількість пропозицій роботи більша, ніж до повномасштабного вторгнення. Натомість найнижча конкуренція була у Закарпатській, Чернівецькій та Херсонській областях.

В умовах підвищеної турбулентності на ринку праці проблеми, пов'язані з пошуком якісних робочих місць, ускладнюються нестачею вмотивованості працівників. Основа такої мотивації – регулярний стабільний дохід. Пропонований роботодавцями рівень оплати праці в нашій країні не завжди відповідає очікуванням шукачів роботи. За даними офіційної статистики, середній розмір заробітної плати у вакансіях у 2023 р. порівняно з попереднім роком зріс на 14,6 % та становив 11 559 грн. Але заробітна плата сьогодні залежить від багатьох факторів: науково-технічного, організаційного, економічного, фінансового, соціального характеру та має регіональні відмінності.

На регіональні відмінності значною мірою впливають розміщення економічної та соціальної інфраструктури й збереження високої диференціації заробітної плати в міжгалузевому та міжпрофесійному рівнях. Значно впливають на вартість робочих місць конкуренція за робочі місця на регіональних ринках праці та зростання попиту на окремі професії у реаліях війни. Так, протягом 2023 р. зросла заробітна плата у будівельників, особливо у звільнених та прифронтових регіонах, адже збільшилась потреба у виконанні робіт з відбудови постраждалих міст, зведенні будинків, відновленні інфраструктури у звільнених громадах. На 13 % порівняно з 2022 р. зріс попит на водіїв усіх видів доставок (локальних, міжміських, габаритних міжнародних), логістики продуктових мереж та водіїв спецтехніки. Заробітна плата цієї категорії вакансій збільшилась на 11 %. Одним із головних факторів, що впливає на заробітну плату, є зростання попиту на послуги представників професій «синіх комірців» (представників робітничих професій, пов'язаних переважно з фізичною працею), електриків та електротехніків, механіків та технічних

робітників через структурні зміни в економіці й збільшення використання техніки та машин у різних галузях економіки, потреби відновлювальних робіт.

У підсумку в 2023 р. амплітуда міжрегіонального коливання розміру середньої заробітної плати у вакансіях становила 6 570 грн. Вищою за середній рівень по Україні була зарплата лише в 7 областях. З точки зору розмірів трудових доходів найпривабливіші пропозиції вільних робочих місць були у Херсонській, Львівській, Хмельницькій, Київській, Черкаській і Дніпропетровській областях. Найнижчі середні зарплати у вакансіях у 2023 р. зафіксовано в Луганській, Вінницькій та Сумській областях, де рівень показника був меншим на 30 %, ніж в областях з найвищим рівнем зарплат

Таким чином, в області ведеться постійна робота, яка спрямована на побудову ефективної системи підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва та створення сприятливих умов для здійснення підприємницької діяльності.

2.2 Загальна характеристика підприємства

ФОП Маковоз Юрій Олександрович зареєстровано у м. Харків

Код основного виду діяльності за КВЕД – 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Цей клас включає:

- оптову торгівлю необробленою деревиною;
- оптову торгівлю продукцією первинного оброблення деревини;
- оптову торгівлю лаками та фарбами;
- оптову торгівлю будівельними матеріалами: піском, гравієм тощо;
- оптову торгівлю шпалерами та покриттям для підлоги (паркетом, лінолеумом, ламінатом тощо) ;
- оптову торгівлю листовим склом;

- оптову торгівлю санітарно;
- технічним обладнанням: ваннами, раковинами, умивальниками, унітазами тощо;
- оптову торгівлю спорудами зі збірних елементів.

Форма власності - приватна. Клас професійного ризику виробництва - 13.

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

Основні напрями роботи підприємства є оптова торгівля будівельними матеріалами

2.3 Аналіз використання основних виробничих фондів

Основні засоби підприємства являють собою вартість матеріально-речових цінностей, що використовуються підприємством в виробничій та невиробничій сферах тривалий час (більш 1 року). У відповідності з діючою типовою класифікацією, основні засоби групуються в залежності від їх функціонального призначення, галузевої власності, натурально-речового складу та інше.

Одним з важливих факторів збільшення обсягу виробництва продукції на підприємстві є забезпеченість його основними засобами в необхідній кількості та асортименті і більш повне і ефективне їх використання.

Специфіка технологічних процесів, особливості продукції, що виробляється, умови організації праці визначають особливий характер використання засобів виробництва і, в першу чергу, основних фондів підприємства.

У виробничому процесі безпосередньо (верстати, устаткування тощо) або створюють умови для виробничого процесу (виробничі будівлі, споруди тощо).

Основні невиробничі фонди - це об'єкти культурно-побутового призначення (клуби, їдальні тощо).

Основні фонди ще називають поза оборотними, або низько оборотними, активами; у вартісній оцінці вони становлять значну частину статутного капіталу підприємства.

Типовий склад основних виробничих фондів виробничих підприємств такий: будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини й устаткування, прилади, лабораторне обладнання, обчислювальна техніка, транспортні засоби, інструмент і пристосування, виробничий й господарський інвентар тощо.

Облік і оцінювання основних фондів здійснюються в натуральній і грошовій формах.

Натуральна форма обліку основних фондів необхідна для визначення їхнього технічного стану, виробничої потужності підприємства, ступеня використання устаткування й інших цілей.

Грошове (або вартісне) оцінювання основних фондів необхідне для визначення їх загального обсягу, динаміки, структури, величини вартості, що переноситься на готову продукцію, а також для розрахунків економічної ефективності капітальних вкладень.

Основні виробничі фонди оцінюють за декількома видами вартості:

- початковою балансовою вартістю;
- відновною балансовою вартістю;
- залишковою вартістю.

Початкова (первісна) вартість основних виробничих фондів $ОВФ_{ПЕРВ}$, показує їх вартість на момент встановлення і складається з ціни обладнання $Ц$, транспортних витрат на його доставку $Т$, і витрат на установку і монтаж обладнання, у гривнях:

$$ОВФ_{ПЕРВ} = Ц + Т + М \ , \qquad (2.1)$$

Відновна вартість ОВФ – це вартість їх відтворення в сучасних умовах. Вона може бути як більшою за початкову вартість (якщо має місце інфляція), так і меншою за неї (у випадку, коли в наслідок впровадження досягнень НТП тієї самий вид ОВФ виробляється з меншими витратами й коштує дешевше).

Залишкова вартість ОВФ – це вартість основних виробничих фондів за вирахуванням суми зносу:

$$ОВФ_{ЗАЛ} = ОВФ_{ПЕРВ} - Знос \ , \qquad (2.2)$$

Зношення основних фондів - це втрата ними частини вартості.

Аналіз показників стану та ефективності використання основних фондів, а також їх вартості за 2019-2024(I півріччя) роки представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз стану та ефективності використання основних фондів

Показник	Значення за роками										
	2019		2020		2021		2022		2023		2018
	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року
Первісна вартість, тис. грн	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4
Залишкова вартість, тис. грн	44,4	43,8	43,8	41,5	41.5	39,3	39,3	37,6	37,6	36,8	36,8
Знос, тис. грн	0	0,6	0,6	2,3	2,3	2,2	5,1	6,8	6,8	7,6	7,6
Коефіцієнт зносу	0	0,01	0,01	0,02	0,02	0,06	0,11	0,15	0,15	0,17	0,17
Коефіцієнт придатності	1	0,99	0,99	0,98	0,98	0,94	0,89	0,85	0,85	0,83	0,83

Для забезпечення відтворення основних засобів важливе значення має вивчення їх стану та використання. У процесі виробництва основні засоби зношуються фізично і старіють морально. Рівень фізичного зносу основних засобів визначається у процесі нарахування амортизації.

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних фондів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Коефіцієнт зносу визначається відношенням суми зносу основних фондів до балансової вартості основних фондів.

На підприємстві цей коефіцієнт з роками зменшився, що свідчить про зменшення зносу основних виробничих фондів (рисунок 2.3).

Динаміка показників стану та ефективності використання основних фондів наглядно представлена на рисунку 2.3.

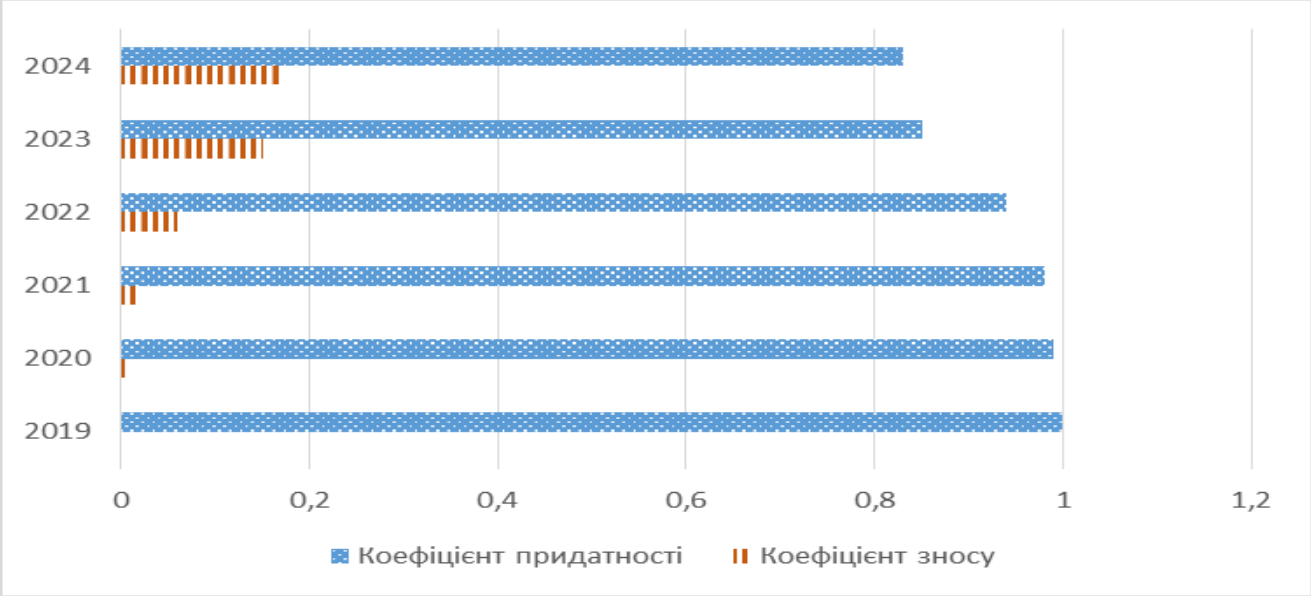


Рисунок 2.3 - Показники стану основних фондів підприємства за 2019-2024 рр.

Коефіцієнт придатності показує, яка частина основних фондів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності.

З таблиці 2.2 та рисунку 2.3 видно, що коефіцієнт придатності знижується, в 2022 році він становить 89 %, а на початок 2024 року –81 %, що пов'язано з відсутністю оновлення основних фондів.

2.4 Аналіз продуктивності праці і заробітної плати

Робоча сила являє собою сукупність фізичних та розумових здібностей людини, її здатність до праці. В умовах ринкових відносин «здатність до праці» робить робочу силу товаром.

Відмінність цього особливого товару від інших товарів полягає в наступному: праця здатна створювати вартість більшу, ніж вона коштує; без залучення трудових ресурсів неможливо здійснювати будь-яке виробництво; від ефективності використання трудових ресурсів багато в чому залежить ступінь (ефективність) використання всіх інших ресурсів, результати господарювання в цілому; умови оплати та застосування трудових ресурсів надають прямий вплив на ефективність їх; на процес використання трудових ресурсів істотний вплив мають соціальні чинники [17].

Форми руху і вартість трудових ресурсів (купівля, продаж, обмін робочої сили) регулюються за допомогою ринку праці. Ринок праці включає в себе наступні елементи: біржі праці (служби зайнятості); центри підготовки кадрів, фонд зайнятості, пенсійний фонд, фонд сприяння підприємництву; благодійні фонди та організації; ринок житла.

Ціна робочої сили визначається на ринку праці в залежності від її якості і балансу попиту та пропозиції.

Ринок праці є основним регулятором оплати праці та зайнятості.

На ринку праці виникає конкуренція між працівниками за робочі місця з високою оплатою, додатковими соціальними гарантіями, престижними і привабливими, що відкривають перспективу по службі; між роботодавцями за найбільш кваліфіковану робочу силу.

Однак праця має не тільки економічну, а й соціальну цінність, оскільки є джерелом доходу, визначає соціальний статус людини в суспільстві. Тому однією з найважливіших цілей держави є забезпечення

можлива більш повної зайнятості населення і найбільш сприятливих умов праці.

Трудові ресурси підприємства - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві, що становлять його обліковий склад. До облікового складу включаються всі працівники, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною його діяльністю.

Трудові ресурси (персонал) підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати його діяльності та конкурентоспроможність.

Трудові ресурси рухають матеріально-речові елементи виробництва, створюють продукт, вартість і додатковий продукт у формі прибутку.

Відмінність трудових ресурсів від інших видів ресурсів підприємства полягає в тому, що кожний найманий робітник може відмовитися від запропонованих йому умов і зажадати зміни умов праці та модифікації неприйнятних, з його погляду, робіт, перенавчання іншим професіям і спеціальностям, може, нарешті, звільнитися з підприємства за власним бажанням

Фонд оплати праці — грошові кошти підприємства, що затрачують протягом конкретного періоду часу на заробітну платню, преміальні виплати, різні доплати працівникам: нараховані підприємством суми оплати праці незалежно від джерела їх фінансування, стимулюючі й компенсуючі виплати, у тому числі компенсації по оплаті праці у зв'язку з підвищенням цін і індексацією доходів в межах норм, передбачених законодавством, а також грошові суми, нараховані працівникам за час, протягом якого за ними зберігається заробітна платня відповідно до порядку, встановленого законодавства, що не пропрацював [27].

Фонд заробітної плати робітників планується по основним групам контингенту або робіт.

Формула фонду оплати праці наведена нижче:

$$ФОП = \overline{Ч_{сп}} \cdot \overline{ЗП} \cdot 12, \quad (2.2)$$

де $\overline{Ч_{сп}}$ - середньо - спискова чисельність персоналу, чол.;

$\overline{ЗП}$ - середньомісячна заробітна плата 1 робітника, грн

Аналіз контингенту продуктивності праці та фонду оплати праці представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фонду оплати праці та контингенту

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік I півріччя
Чисельність персоналу, люд.	3	3	3	3	4	4
Кількість відпрацьованих годин, год.	6009	6009	6009	6009	7944	3888
ФОП, тис. грн	189,4	193,7	218.4	223,2	340,8	199,2

Як видно з таблиці 2.3 протягом 2019- I півріччя 2024 рр. контингент підприємства збільшився на 1 особу, що призвело до збільшення кількості відпрацьованих годин та, відповідно, до збільшення фонду оплати праці на 34,5 % (рисунок 2.4.).

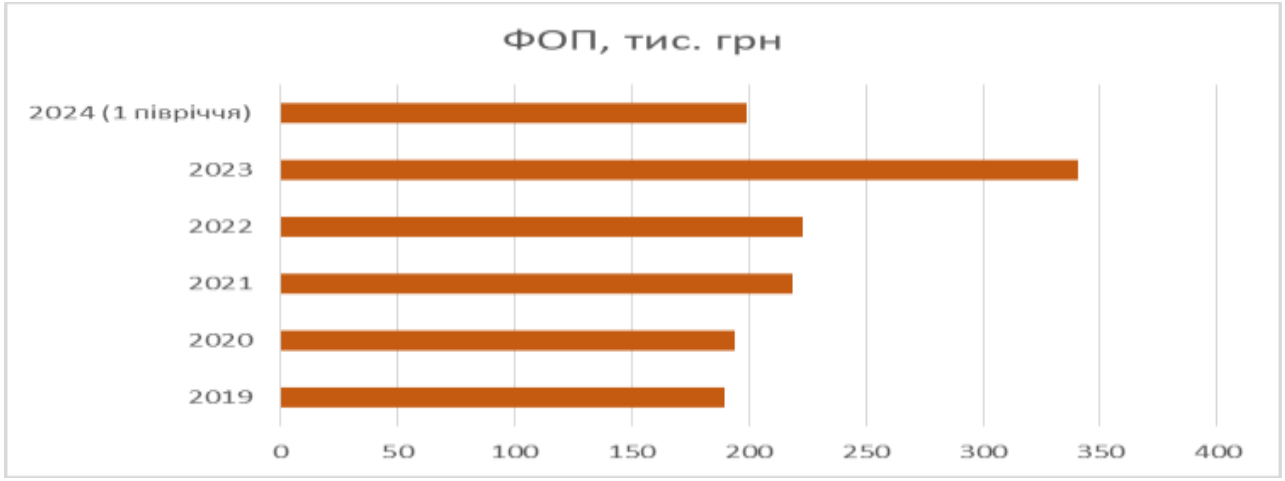


Рисунок 2.4 – Динаміка фонду оплати праці за 2019 – I півріччя 2024 рр., тис. грн

2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

До фінансових результатів діяльності підприємства належать дохід, прибуток підприємства та рентабельність продукції підприємства [18].

Дохід – це грошові надходження від визначеного виду діяльності (реалізації продукції, фінансових, інвестиційних операцій тощо).

Прибуток – це частина чистого доходу, який безпосередньо одержують підприємства після реалізації продукту як винагороду за вкладений капітал і ризик підприємницької діяльності. Кількісно він становить різницю між сукупними доходами (після сплати податку на додану вартість, акцизного податку та інших відрахувань з виручки в бюджетні і не бюджетні фонди) і сукупними витратами звітного періоду. Обсяг прибутку залежить від виробничої, постачальницької, маркетингової, збутової, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. Тому цей показник характеризує усі сторони господарювання. У процесі аналізу використовуються різні показники прибутку, які можна класифікувати таким чином.

1 За видами господарської діяльності розрізняють прибуток від основної (операційної) діяльності, прибуток від інвестиційної діяльності, прибуток від фінансової діяльності.

2 За складом включених елементів розрізняють маржинальний (валовий) прибуток, загальний фінансовий результат звітного періоду до виплати процентів і податків (брутто-прибуток), прибуток до оподатковування, чистий прибуток.

Маржинальний прибуток – це різниця між виручкою (нетто) і прямими виробничими витратами на реалізовану продукцію.

Брутто-прибуток включає фінансові результати від операційної, фінансової й інвестиційної діяльності, позареалізаційні і надзвичайні доходи і витрати (до виплати процентів і податків). Характеризує загальний фінансовий

результат, зароблений підприємством для всіх зацікавлених сторін (держави, кредиторів, власників, найманого персоналу).

Прибуток до оподатковування – це результат після виплати процентів кредиторам.

Чистий прибуток – це та сума прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати всіх податків, виплата за економічними санкціями та інших обов'язкових відрахувань.

3 Залежно від характеру діяльності підприємства розрізняють прибуток від звичайної (традиційної) діяльності і прибуток від надзвичайних ситуацій, незвичайних для цього підприємства.

4 За характером оподаткування розрізняють оподатковуваний і неоподатковуваний (пільговий) прибуток відповідно до податкового законодавства, що періодично переглядається.

5 За ступенем обліку інфляційного фактора розрізняють номінальний прибуток і реальний прибуток, скоригований на темп інфляції у звітному періоді.

6 За економічним змістом прибуток поділяють на бухгалтерський і економічний. Бухгалтерський прибуток визначають як різницю між доходами і поточними явними витратами, відображеними в системі бухгалтерських рахунків. Економічний прибуток відрізняється від бухгалтерського тим, що в розрахунку його величини враховують не лише явні витрати, а й неявні, не відображувані в бухгалтерському обліку (наприклад, витрати на утримання основних засобів, що належать власнику фірми).

7 За характером використання чистий прибуток поділяють на капіталізований і споживаний. Капіталізований прибуток – це частина чистого прибутку, який спрямовують на фінансування приросту активів підприємства. Споживаний прибуток – та його частина, яку витрачають на виплату дивідендів акціонерам і засновникам підприємства.

Рентабельність – це сукупність дохідності, вигідності, прибутковості бізнесу.

Її вимірюють за допомогою цілої системи відносних показників, що

характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної тощо), вигідність виробництва продукції та послуг окремих видів.

Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують результати господарювання, тому що їхня величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами.

Проаналізуємо структуру та динаміку доходів підприємства (таблиця 2.4, рисунки 2.5 та 2.6).

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансового стану підприємства

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, тис. грн	159,3	104,4	267,5	384,6	527,6	299,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	138,7	99,3	221,8	302,2	419,8	245,2
Інші операційні витрати, тис. грн	10,5	39,5	11,3	12,6	7,2	3,8
Фінансові результати (прибуток/збиток)	10,1	0	34,3	69,8	100,6	50,2

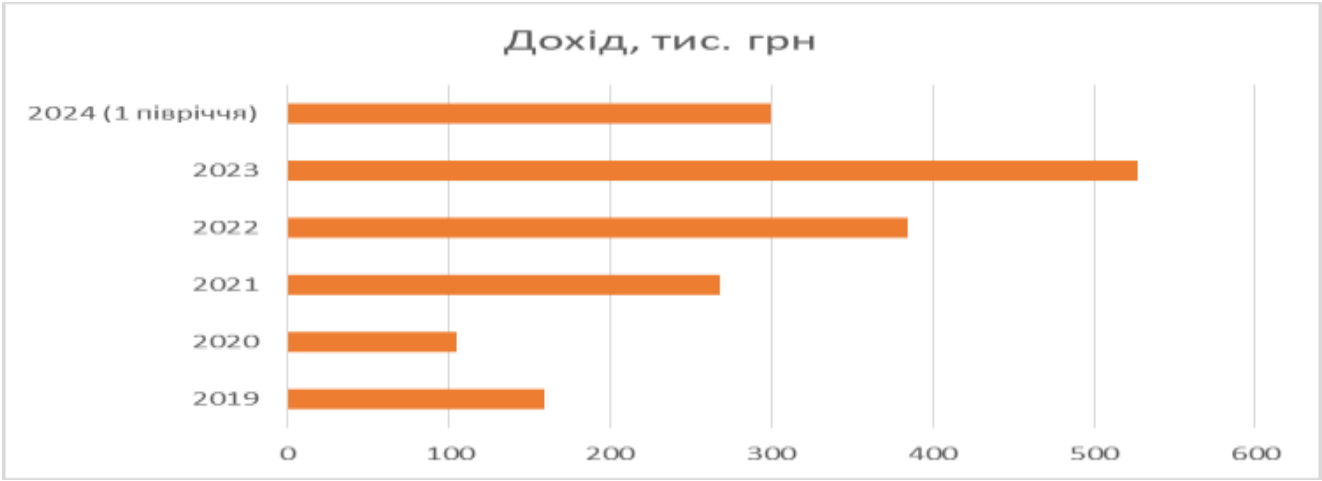


Рисунок 2.5 – Динаміка доходу підприємства за 2019 - І півріччя 2024 рр., тис. грн

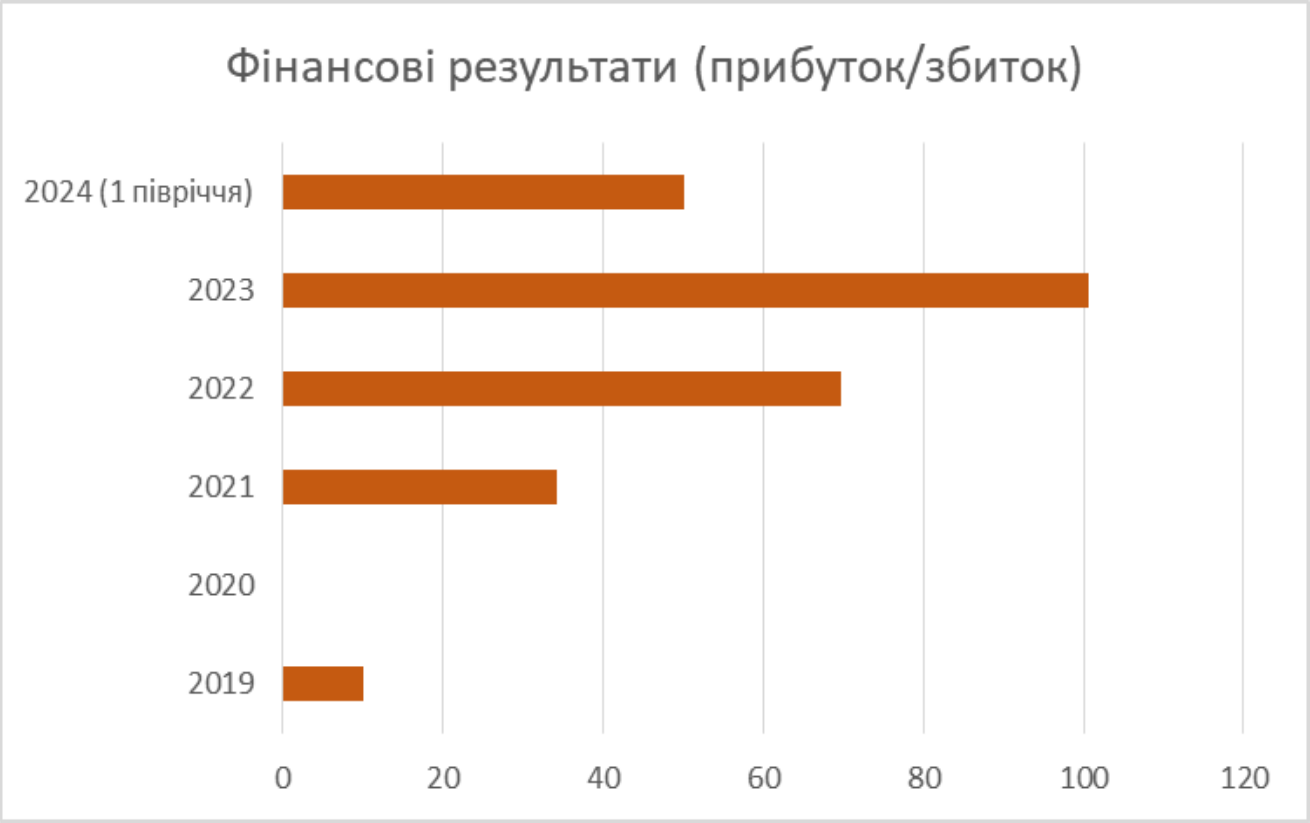


Рисунок 2.6 - Динаміка фінансових результатів підприємства за 2019- І півріччя 2024 рр.,тис. грн

Як видно з таблиці 2.4 та рисунків 2.5 і 2.6 протягом 2019 – І півріччя 2024 років підприємство отримало прибуток в 2022 році в розмірі 69,8 тис. грн, в 2023 році – 100,6 тис. грн , що на 30,6 % більше за попередній рік. У 2020 році підприємство працювало без прибутку, на що вплинули ковідні обмеження.

Висновки до розділу 2

Зміни, спричинені повномасштабною збройною агресією РФ проти України, позначаються на функціонуванні малого бізнесу України в цілому та його регіональних сегментах зокрема, поглиблюють проблеми диспропорційності та розбалансованості.

На розвиток підприємства малого бізнесу впливає низка факторів, серед яких:

- віддаленість від лінії фронту;

- зміна ємності ринку праці внаслідок релокації бізнесу, підприємницької активності;

- результативність політики сприяння зайнятості та стимулювання розвитку бізнес-середовища;

- міграція робочої сили тощо.

Підприємці Харкова й області зараз працюють в надзвичайно складних умовах через постійні ракетні обстріли ворога, який цілеспрямовано знищує енергетичну інфраструктуру регіону. Через блекаути бізнес або простоює, або працює на генераторах. Щоб підтримати малих підприємців, держава та обласна адміністрація надає їм можливість взяти грант до 500 тис. грн за програмою «Власна справа», кошти якого можна витратити, зокрема, на придбання обладнання, необхідного для роботи в таких екстремальних умовах.

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

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

Аналізуючи його діяльність протягом 2019 – І півріччя 2024 років, варто зазначити, що:

- первісна вартість основних фондів не змінилася і складає 44,4 тис. грн;

- коефіцієнт придатності основних фондів знижується, в 2022 році він становить 89 %, а на початку 2024 року –81 %, що пов’язано з відсутністю оновлення основних фондів;

- контингент підприємства збільшився на 1 особу, що призвело до збільшення кількості відпрацьованих годин та, відповідно, до збільшення фонду оплати праці на 34,5 %;

- у 2022 році підприємство отримало дохід – 384,6 тис. грн;
- у 2023 році дохід склав 527,6 тис. грн, що на 30, 6% більше за попередній період;
- у І півріччі 2024 року підприємство отримало дохід – 299,2 тис. грн;
- собівартість реалізованої продукції у 2023 році, порівняно з 2022 роком – збільшилась на 117,6 тис. грн або на 28%;

3 Удосконалення системи управління комерційними ризиками підприємства

3.1 Методи управління комерційними ризиками підприємства

Якість та результати управління комерційними ризиками досить сильно залежать від відповідності обраних методів управління факторам ризику, виявленим у процесі аналізу та оцінки.

Незважаючи на те, що питання розробки методів управління ризиками є досить популярним у науковій літературі та існують загальноприйняті типології залежно від характеру їх впливу, вибір методів управління комерційними ризиками для підприємств залишається актуальною науково-практичною проблемою. Значною перешкодою для поширення таких управлінських ідей та концепцій є відсутність прозорого інформаційно-методичного забезпечення.

У науковій літературі підходи до управління ризиками зазвичай розглядаються з різних точок зору. Найбільш поширеним підходом є групування методів за типами дій, які здійснюються підприємствами для мінімізації ризиків та втрат [68].

Основними типами методів управління ризиками є уникнення, локалізація, дисипація та компенсація ризиків (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Типологія методів управління ризиками

Тип методів управління ризиками	Зміст
1	2
1 Уникнення ризику	Свідома відмова від прийняття рішень, які будь-яким чином сприятимуть виникненню ситуації ризику
2 Локалізація	Розмежування системи прав, повноважень і відповідальності таким чином, щоб наслідки виникнення

Продовження таблиці 3.1

1	2
	ризикової ситуації не впливали на реалізацію управлінського рішення
3 Дисипація	Розподіл ризику між різними об’єктами
4 Компенсація	Створення попереджувальних умов, що виключають виникнення причин і факторів ризику

Сутнісні аспекти різних типів методів управління ризиками, представлених у таблиці 3.1, свідчать про те, що усі методи управління комерційними ризиками спрямовані на мінімізацію ризику. Однак, дотримуючись принципу мінімізації, доцільно класифікувати методи управління ризиками на різні групи: запобігання збиткам, самострахування та страхування, передача та диверсифікація ризиків.

Такий підхід суперечить логіці класифікації методів, оскільки не відповідає вимогам пропорційності та відокремлення характеристик [75]:

- запобігання збиткам є загальною метою управління ризиками;

- самострахування зазвичай розглядається як окремий випадок компенсації ризику;

- страхування є одним із методів уникнення ризику;

- диверсифікація є частиною, але не вичерпним переліком методів уникнення ризиків.

У практиці ризик-менеджменту розроблено чотири методи управління ризиками: скасування, попередження та контроль, страхування та поглинання.

За такого підходу функція управління ризиками ототожнюється з методом. Це пов'язано з тим, що контроль визначає зміст управлінських дій, а не їх послідовність або спосіб реалізації.

З іншого боку, запобігання асоціюється з цільовою спрямованістю ризик-менеджменту, що також не підтримує віднесення його до методів управління.

Зауважимо, що теоретичнішим є розгляд усіх методів управління як

системи засобів впливу на ризик, що дійсно необхідно для розвитку теорії ризик-менеджменту. Водночас їх одночасне практичне використання, значно ускладнює процес прийняття рішень і викликає опір з боку керівників підприємств. Тому з метою формування прозорого інформаційно-методичного забезпечення управління комерційними ризиками на підприємствах бажано дотримуватися типології методів управління за сферою дії. Однак, повертаючись до змісту, вважаємо за доцільне додати до основних видів методів управління ризиками, поряд з методами уникнення, локалізації, розсіювання та компенсації ризиків, ще й метод прийняття. Така пропозиція ґрунтується на тому, що в комерційній діяльності підприємств виникають ситуації, коли менеджмент не має можливості запобігти втратам, і управлінські рішення в таких випадках повинні бути спрямовані на формування готовності до їх настання.

Основними методами уникнення ризиків традиційно є відмова від ненадійних партнерів, інноваційних проєктів, страхування бізнесу та пошук гарантів.

У сфері комерційної діяльності для визначення доцільності відмови від співпраці з ненадійним партнером пропонується використовувати результати попередньої оцінки відповідних груп комерційних ризиків (ризик закупівель та транспортний ризик). Якщо очікувана втрата операційного прибутку від співпраці з ненадійним партнером оцінюється на високому або значному рівні, рекомендованим способом управління такими комерційними ризиками є відмова від подальшої співпраці. Якщо очікуваний ризик втрати операційного прибутку є помірним, контракти з такими партнерами повинні підлягати постійному моніторингу та превентивному контролю з метою недопущення порушення договірних умов. Таким чином, якщо співпраця з ненадійним партнером не призводить до значних втрат прибутку, а збереження подальших відносин є важливим зі стратегічної та тактичної точки зору (наприклад, для формування унікального товарного асортименту), підприємство може прийняти такі ризики, але повинна вимушено управляти можливими втратами.

Метод відмови від інноваційних проєктів застосовується не лише в комерційному секторі, навіть якщо інновація спрямована на покращення ключового процесу комерційної діяльності. Тому доцільність використання інноваційних проєктів не може визначатися оцінкою операційних збитків і має враховувати стратегічні пріоритети комерційного підприємства.

Використання страхування як способу уникнення комерційних ризиків ускладнюється відсутністю репрезентативної страхової статистики та небажанням страхових компаній виступати гарантами зобов'язань підприємств. Як спосіб уникнення комерційних ризиків вітчизняні підприємства переважно використовують страхування вантажів. Адекватність такого страхування має визначатися шляхом порівняння страхової виплати з очікуваною втратою операційного прибутку в результаті настання ситуації комерційного ризику. Якщо страхові виплати перевищують очікувану втрату прибутку, то використання цього методу уникнення ризику не є економічно виправданим. Якщо ж втрата прибутку перевищує страхову виплату, то страхування вважається перспективним засобом управління комерційним ризиком.

Пошук гаранта як метод управління ризиком є більш актуальним для фінансової діяльності підприємства, де виникає зобов'язання за розрахунками. У комерційній діяльності підприємства розрахунки не визначають характер комерційних відносин, коли йдеться про передачу права власності на товар, а є лише супутніми до них. Тому гарантування оплати зобов'язань третіх осіб не є способом управління комерційним ризиком.

З метою стимулювання споживчого попиту на певний товар фірми можуть вдаватися до агресивного цілеспрямованого маркетингу. Однак такі методи є дорогими і їх використання залежить від очікуваної втрати операційного прибутку через скорочення обсягів продажу товару порівняно з очікуваним прибутком від продажу товару, для якого були понесені додаткові витрати на стимулювання збуту.

Якщо очікувана втрата прибутку в результаті комерційної діяльності є незначною, а витрати на реалізацію інших заходів з управління ризиками є

значними, підприємство може свідомо прийняти такі ризики. У таких випадках підприємства навмисне формують різні фонди самострахування, виходячи з розуміння незворотності ризикових подій. Крім самострахування, прийняття комерційного ризику може передбачати включення невеликих втрат у роздрібну ціну товарів і послуг. Однак, такий інструмент слід використовувати з обережністю, враховуючи загальну цінову політику підприємства [83].

З метою систематизації підходів щодо видів та призначення інструментів управління комерційними ризиками підприємств доцільно сформувати портфель інструментів управління, згрупований за видами (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Портфель методів управління комерційними ризиками для підприємств, систематизований за типами

Тип методів управління комерційним ризиком	Види методів управління комерційним ризиком на підприємствах
1	2
Ухилення	Відмова від ненадійних партнерів; страхування; пошук гарантів; лімітування; впровадження систем контролю та часткового дублювання функцій у відповідальних ланках комерційної діяльності
Локалізація	Аутсорсинг; розукрупнення
Дисипація	Горизонтальна інтеграція з постачальниками; товарна диверсифікація; регіональна диверсифікація; диверсифікація постачальників (перевізників)

Продовження таблиці 3.2

1	2
Компенсація	Стратегічне планування; прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища; прогнозування та моніторинг товарних ринків; активний маркетинг; гнучка цінова політика; самострахування за рахунок створення товарного, фінансового, кадрового резервів; впровадження програм підготовки та мотивації персоналу
Прийняття	Самострахування; включення дрібних збитків у роздрібну ціну товарів

Таким чином, незважаючи на універсальність більшості методів управління комерційними ризиками, кожен з них має свої особливості, переваги та обмеження з точки зору застосування.

Тому управлінські рішення повинні ґрунтуватися на науковому обґрунтуванні для забезпечення економічної доцільності витрат на впровадження того чи іншого методу.

3.2 Розробка управлінських рішень щодо вибору методів управління комерційними ризиками підприємств

Виділені особливості застосування методів управління ризиками у сфері комерційної діяльності підприємств мають бути покладені в основу методичного забезпечення вибору конкретних методів відповідно до оцінки комерційних ризиків. Однак, вибрати відповідний метод управління ризиками можна, враховуючи не тільки очікувану величину втрат, але й ймовірність їх настання.

Загальна двовимірна матриця складається з чотирьох квадрантів «розмір можливих втрат (великі і малі) - ймовірність ризику (висока і низька)».

Розвиваючи та конкретизуючи ці ідеї, пропонуємо наступне [82]:

- по-перше, розширити рівні ризику відповідно до шкали оцінки втрат операційного прибутку (мінімальний - низький - середній - високий - критичний);

- по-друге, деталізовано шкалу оцінки ймовірності втрат шляхом виділення наступних характеристик: «практично відсутня ймовірність втрат», «низька ймовірність втрат», «висока ймовірність втрат» та «майже неминуча ймовірність втрат».

Матрична модель вибору методу управління комерційним ризиком на підприємстві представлена у вигляді матриці 5х5 (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Матриця вибору типу методу управління комерційним ризиком на підприємствах малого бізнесу

<table>
<tr><td rowspan="2">Рівень очікуваних втрат операційного прибутку</td><td colspan="5">Імовірність втрат операційного прибутку</td></tr>
<tr><td>Втрати майже неможливі</td><td>Втрати малоймовірні (невисока ймовірність)</td><td>Втрати ймовірні</td><td>Висока ймовірність</td><td>Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність)</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr>
<tr><td>Мінімальний</td><td colspan="3">Прийняття ризику</td><td colspan="2">Прийняття; компенсація ризику</td></tr>
<tr><td>Низький</td><td colspan="2">Прийняття ризику</td><td colspan="3">Компенсація ризику</td></tr>
<tr><td>Середній</td><td>Прийняття ризику</td><td colspan="3">Компенсація; дисипація ризику</td><td>Компенсація; ухилення від Ризику</td></tr>
<tr><td>Високий</td><td>Компенсація ризику</td><td>Компенсація; дисипація ризику</td><td colspan="2">Локалізація; дисипація ризику</td><td>Локалізація; ухилення від ризику</td></tr>
</table>

Продовження таблиці 3.3.

1	2	3	4	5	6
Критичний	Компенсація ризику	Компенсація; дисипація ризику	Дисипація ризику	Ухилення від ризику	

З огляду на те, що управління ризиками значно залежить від суб'єктивних факторів (наприклад, схильності керівництва до ризику), рекомендація одного типу методу для різних ситуацій комерційного ризику вимагає різноманітних підходів до його вибору.

Розроблена двовимірна матриця може бути переведена з лінгвістичних символів, що вказують на рівень втрати прибутку та її ймовірність, у бальну систему оцінювання. Для досягнення цієї мети пропонується використовувати п'ятибальну шкалу для оцінки втрат та ймовірностей. Карту бальних оцінок представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Скоригована карта рівнів операційних втрат та ймовірності їх настання

Шкала балів	Рівень очікуваних втрат операційного прибутку		Імовірність втрат операційного прибутку
	у % до прибутку	Лінгвістична ознака	
1	до 10%	Мінімальний	Втрати майже неможливі
2	10-40%	Низький	Втрати малоймовірні (невисока ймовірність)
3	40-60%	Середній	Втрати ймовірні
4	60-90%	Високий	Висока ймовірність
5	більше 90%	Критичний	Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність)

Розроблена шкала дозволяє використовувати індекс комерційного ризику для визначення важливості комерційних ризиків з точки зору необхідності впливу на них. У теорії ризиків такий індекс розраховується як добуток очікуваного збитку (EL) на ймовірність його настання (PI):

$$I_{KP} = P_{OB} * I_B \quad (3.1)$$

де $I_{кр}$ – індекс комерційного ризику

P_{OB} –величина очікуваних втрат

I_B –імовірність їх виникнення

Значення індексу комерційного ризику коливається від 1 до 25 балів, що дозволяє визначити клас комерційного ризику залежно від необхідності впливу на нього (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Карта обґрунтування типів методів управління комерційними ризиками на основі індексу комерційного ризику (CRI)

Значення ІКР	Клас комерційного ризику за необхідністю впливу	Рекомендовані методи
1-4	Прийнятний (A)	Прийняття
5-10	Виправданий і припустимий (B)	Компенсація; дисипація
12-16	Припустимий, але небажаний (C)	Локалізація; дисипація; ухилення
20-25	Неприпустимий (D)	Локалізація; ухилення від ризику

Комерційні ризики класу А («прийнятні» в таблиці 3.3) характерні для будь-якої підприємницької діяльності і не потребують спеціальних заходів для їх мінімізації, оскільки мають низьку ймовірність настання або незначну втрату операційного прибутку.

У цьому випадку прийняття ризику є логічним заходом контролю, але не виключає необхідності моніторингу, оскільки прийнятні ризики є актуальними

лише протягом певного періоду часу. Якщо вплив фактора ризику змінюється, клас комерційного ризику також може змінитися.

Комерційні ризики класу B «виправдані та прийнятні» характеризуються високою ймовірністю, але низьким або мінімальним рівнем втрат або незначним чи дуже низьким рівнем втрат операційного прибутку. Прийняття таких ризиків без вжиття запобіжних заходів однозначно призведе до втрат, а тому запобігання їм шляхом компенсації або дисипації є економічно виправданим.

Комерційні ризики класу C, є прийнятними, але небажаними для реалізації, оскільки їх настання з помірною ймовірністю призведе до значних втрат прибутку. Управлінські заходи щодо таких ризиків мають бути спрямовані насамперед на їх локалізацію або розсіювання, а в деяких випадках може бути доцільним уникнення ризику.

Неприйнятним комерційним ризикам (клас D), які можуть призвести до значних втрат операційного прибутку, слід приділяти більше уваги та вживати радикальніших заходів, які, як правило, мають бути спрямовані на уникнення або локалізацію ризику. Для таких ризиків слід розробити індивідуальні плани моніторингу, запобігання та реагування.

Порівняння карти інтерпретації значень індикаторів комерційного ризику (таблиця 3.5) та матриці вибору методу управління комерційним ризиком (таблиця 3.3) показує, що розроблений підхід в цілому є послідовним. Однак, матрична модель більш точно описує ризикову ситуацію, коли значення показника комерційного ризику знаходиться в критичній точці. Це пов'язано з тим, що, наприклад, індекс ризику в чотири бали відповідає чотирьом ризиковим ситуаціям з абсолютно різними характеристиками.

Тип методу управління комерційним ризиком залежить від співвідношення між рівнем очікуваної втрати прибутку та ймовірністю її настання, а вибір конкретного методу серед рекомендованих залежить від характеру факторів комерційного ризику. Такі фактори слід ідентифікувати за двома напрямами: зовнішні та внутрішні фактори.

Узагальнюючи отримані результати, розроблено загальні рекомендації

щодо вибору методів управління комерційним ризиком відповідно до факторів комерційного ризику (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Методи управління комерційним ризиком відповідно до факторів ризику

Чинники комерційного ризику	Тип методу управління комерційним ризиком	Рекомендований метод управління комерційним ризиком
1	2	3
Зовнішні:		
Погіршення соціально- - економічної ситуації країні	Дисипація ризику	Товарна та регіональна диверсифікація; розширення засобів маркетингової підтримки реалізації товарів
Падіння платоспроможного попиту населення	Компенсація; дисипація ризику	Активний маркетинг; гнучка цінова політика; товарна диверсифікація
Ускладнення умов формування товарної пропозиції	Дисипація ризику	Диверсифікація постачань і способів доставки товарів
Ускладнення правового середовища	Компенсація ризику	Стратегічне планування, прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища
Загострення конкурентної ситуації	Компенсація; дисипація ризику	Товарна та регіональна диверсифікація; активний маркетинг; гнучка цінова політика

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Внутрішні:		
Недотримання договірних умов	Ухилення від дисипації ризику	Відмова від ненадійних партнерів; страхування; лімітування; диверсифікація постачальників (перевізників)
Нестача інформації про товарні ринки	Компенсація ризику	Стратегічне планування; прогнозування та моніторинг товарних ринків
Зростання закупівельної вартості товарів або вартості їх транспортування	Компенсація; дисипація; локалізація ризику	Прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища; самострахування за рахунок створення товарних резервів; диверсифікація постачальників; створення власного транспортного парку
Плинність персоналу	Компенсація ризику	Створення системи кадрового резерву; Впровадження програм підготовки та мотивації персоналу
Низька персоналу кваліфікація	Ухилення від ризику	Впровадження програм підготовки та навчання персоналу, систем контролю та часткового дублювання функцій у відповідальних ланках комерційної діяльності

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Перевищення товарних втрат понад норм природного убутку	Ухилення від ризику; дисипація ризику	Лімітування; страхування; розподіл відповідальності між персоналом (постачальниками та підприємством)
Уповільнення оборотності товарів	Компенсація ризику; дисипація ризику	Стратегічне планування; прогнозування та моніторинг попиту; товарна диверсифікація
Низький рівень обслуговування	Ухилення від ризику	Впровадження підготовки та програм навчання персоналу
Скорочення клієнтської бази	Дисипація; компенсація ризику	Товарна та регіональна диверсифікація; прогнозування попиту; активний цілеспрямований маркетинг

Розроблена модель характеризується не лише врахуванням рівня ризику з точки зору величини недоотриманого операційного прибутку та ймовірності його настання, але й обґрунтуванням методів управління комерційним ризиком на основі порівняння очікуваного недоотриманого прибутку з витратами на реалізацію методу (етап 4, рисунок 3.1).

Враховуючи, що кожен вид методу управління комерційним ризиком має як альтернативні методи, так і комбінації методів, які доповнюють один одного, обираються лише ті, які є економічно обґрунтованими.

Формалізованим критерієм економічної доцільності застосування того чи іншого методу управління комерційним ризиком має бути виконання системи умов:

$$\begin{cases} r_i \le r_{max}, \\ (BOП_н + BBM_i) \ge 0 \end{cases} \quad (3.2)$$

де r_i – рівень комерційного ризику, який потребує застосовування і-го

методу управління;

r_{max} – максимальний рівень комерційного ризику, який може припустити керівництво підприємства;

$ВОП_д$ – очікувані втрати операційного прибутку через виникнення ситуації комерційного ризику до впровадження і-го методу управління;

$ВОП_п$ – очікувані втрати операційного прибутку через виникнення ситуації комерційного ризику після впровадження і-го методу управління;

$ВВМ_i$ – витрати на впровадження *i*-го методу управління комерційними ризиками.

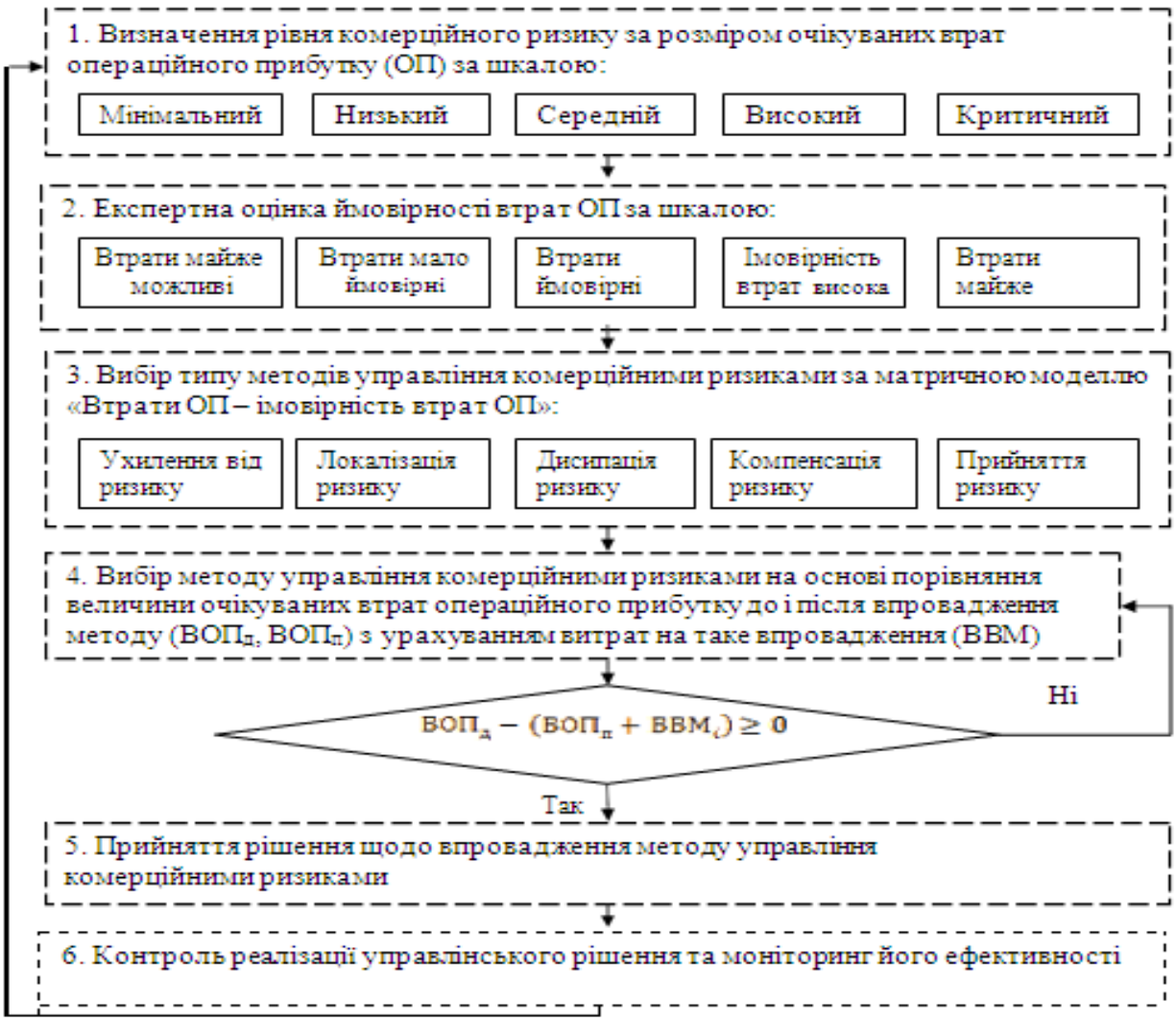


Рисунок 3.1 - Структурно-логічна модель процесу прийняття управлінського рішення щодо вибору методів управління комерційними ризиками на підприємстві

Завершальним етапом розробленої моделі є контроль та моніторинг ефективності реалізації рішень з управління комерційними ризиками, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від бажаного курсу та вносити необхідні корективи.

Практична апробація розробленого науково-методичного підходу була проведена на прикладі діяльності ФОП Маковоз Юрій Олександрович

Основною ідеєю розрахунків стала теза про те, що на основі ідентифікованих факторів комерційного ризику слід обирати методи управління відповідно до безпосередніх причин втрат операційного прибутку.

Середнє значення втрат операційного прибутку або очікувана загальна сума не можуть бути покладені в основу прийняття управлінських рішень щодо мінімізації комерційних ризиків.

Враховуючи результати аналізу та оцінки комерційних ризиків, отримані на ФОП Маковоз Ю.О., факторами комерційних ризиків, що призводять до втрат операційного прибутку, були визначені наступні події:

- невиконання замовлень;
- повернення товарів;
- збільшення закупівельних цін на товари та витрат на їх транспортування;
- війна в країни та постійні обстріли м.Харків;
- втрати робочого часу.

Послідовно визначивши рівень комерційного ризику, ймовірність настання та індекс комерційного ризику для кожного фактору за рисунком 3.1, можна обрати тип та метод управління ідентифікованими комерційними ризиками підприємства - метод управління комерційними ризиками (CRM), заснований на розрахунках та порівнянні, розроблений для ФОП Маковоз Ю. О.) рекомендації щодо вибору методу CRM (таблиця 3.7).

Методи слід використовувати для мінімізації ризику збільшення транспортних витрат сторонніх компаній шляхом розширення власного транспортного парку або більш активного залучення їх до перевезення вантажів.

Таблиця 3.7 - Обґрунтування вибору методів управління комерційними ризиками ФОП Маковоз Ю.О.

Недоотриманий прибуток внаслідок наявності невиконаних замовлень, %	2016	Рівень комерційного ризику (КР)		Імовірність втрат операційного прибутку		Індекс КР	Клас КР	Рекомендований тип методів УКР	Рекомендовані методи УКР
		Характеристика	Бали	Характеристика	Бали				
Недоотриманий прибуток внаслідок наявності невиконаних замовлень, %	2,1	мінімальний	1	Втрати ймовірні	3	3	А	Прийняття	Самострахування
Недоотриманий прибуток внаслідок повернень товарів, %	1,5	мінімальний	1	Висока ймовірність	4	4	А	Прийняття	Включення дрібних збитків у ціну товарів
Недоотриманий прибуток внаслідок збільшення закупівельної вартості товарів, %	45,4	середній	3	Втрати ймовірні	3	9	В	Компенсація; дисипація	Прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища; самострахування; диверсифікація закупівель
Недоотриманий прибуток внаслідок збільшення вартості транспортування товарів, %	0,2	мінімальний	1	Висока ймовірність	4	4	А	Прийняття; компенсація ризику	Прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища; залучення власного транспортного парку
Недоотриманий прибуток через втрати робочого часу, %	1,1	мінімальний	1	Втрати майже неминучі	5	5	В	Прийняття; компенсація ризику	Впровадження систем контролю
Середній розмір очікуваних втрат операційного прибутку, %	10	Х	1,4	Х	3,8	5,3	Х	Прийняття; компенсація; дисипація ризику	Х

3.3 Інтегровані системи управління комерційними ризиками

Для того, щоб розроблене методичне забезпечення стало ефективним елементом механізму управління комерційними ризиками, на підприємствах має бути створена відповідна інтегрована система управління. Загалом, система управління - це сукупність елементів, необхідних суб'єкту управління для впливу на керований об'єкт, а отже, і систему управління комерційним ризиком пропонується визначати як сукупність методів та інструментів (організаційних, економічних та технічних), спрямованих на управління ризиками комерційної діяльності на підприємстві. Акцент на інтеграцію такої системи має бути зроблений на загальну систему управління на підприємстві. При цьому рівень комерційного ризику та ймовірність його настання разом з витратами, часом та іншими критеріями, пов'язаними з комерційними операціями, є важливими критеріями для прийняття управлінських рішень у сфері комерційної діяльності.

Дослідження практики управління комерційними ризиками на підприємствах показує, що якщо традиційною практикою в галузі є фрагментарна ідентифікація комерційних ризиків, то в інтегрованій системі процес управління комерційними ризиками повинен координуватися відповідальними особами фірми, а завдання ідентифікації та мінімізації ризиків має бути частиною відповідальності кожного керівника. Крім того, інтегрована система дає можливість приймати управлінські рішення на тактичному і стратегічному рівні з урахуванням потенційної втрати операційного прибутку через виникнення ситуацій комерційного ризику в сферах закупівель, транспорту, продажів і післяпродажного обслуговування. Іншими словами, процес управління комерційними ризиками повинен бути безперервним і охоплювати всі види комерційної діяльності підприємств.

Враховуючи вищезазначені положення, було розроблено основні напрями інтеграції системи управління комерційними ризиками в систему управління

підприємства (рисунок 3.2).

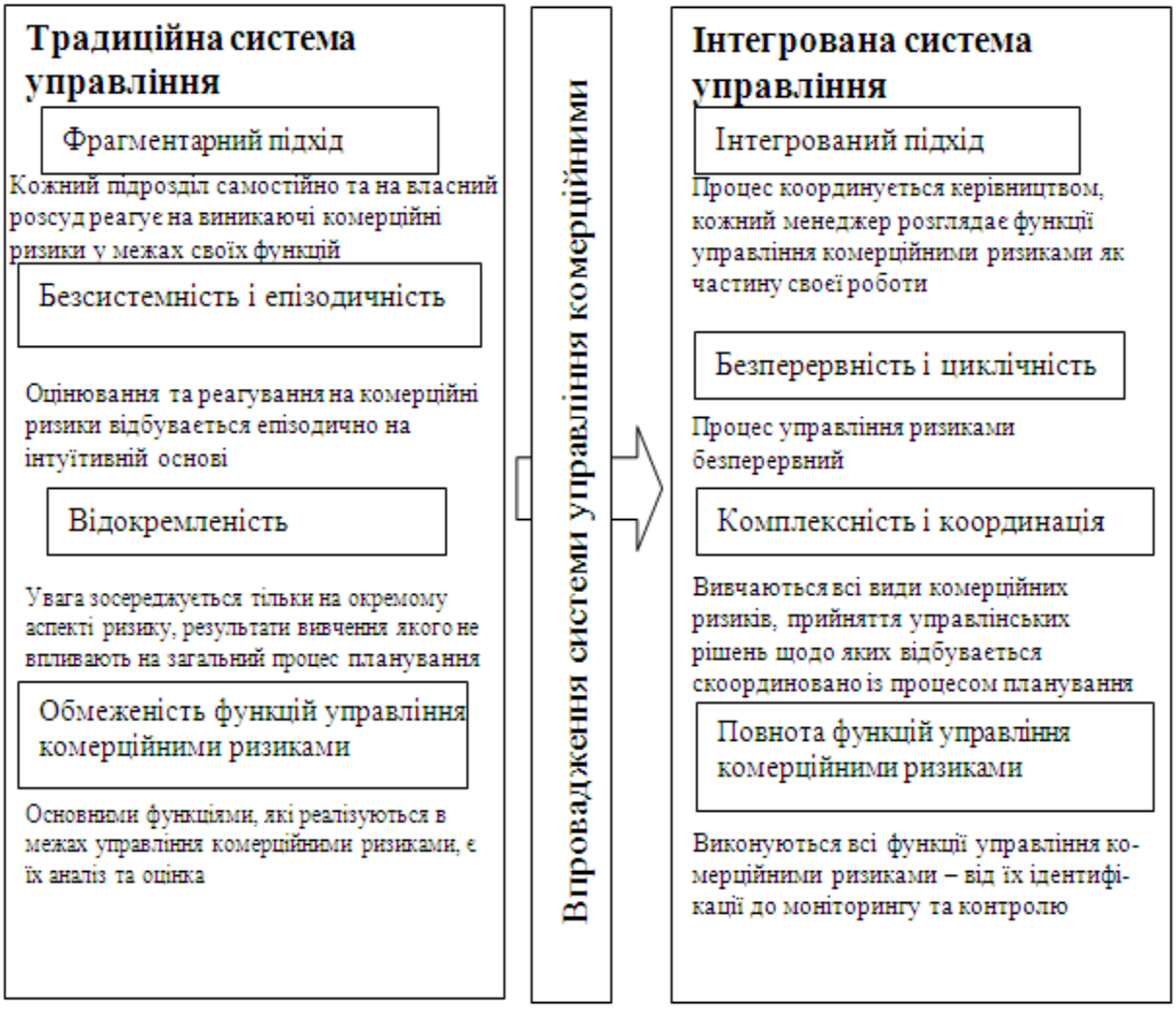


Рисунок 3.2 - Основні переваги інтегрованих систем управління комерційними ризиками

Така система включає, крім методичного забезпечення, інформаційне, кадрове, фінансове та організаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення управління комерційними ризиками включає програмне забезпечення та інформаційні бази даних для підтримки процесів і процедур управління комерційними ризиками. Така база даних повинна формуватися на основі ключових індикаторів комерційного ризику.

Побудована подібним чином база даних є корисною для моніторингу комерційних ризиків, оскільки індикатори є основними цільовими показниками. У великих ритейлерах (де функція управління ризиками не виконується автономно) відстеження ключових показників комерційного

ризику для всіх підрозділів може бути окремим завданням служби внутрішнього контролю, тоді як у менших підприємствах таке завдання є частиною відповідальності керівництва.

Незважаючи на відмінності у формі та розмірі фірм, основними організаційними вимогами до відстеження ключових показників є регулярність та відповідність ієрархічному рівню прийняття рішень щодо необхідності впровадження конкретних методів управління комерційним ризиком [15].

Крім індикаторів комерційного ризику, пропонується включити до інформаційної бази наступну додаткову інформацію: хто відповідальний за визначення та впровадження методу управління комерційним ризиком, план та фактичні умови впровадження методу, обставини та частота його використання, додаткові витрати на впровадження методу управління комерційним ризиком та посилання на документи, що підтверджують факт впровадження методу.

Звичайно, створення бази даних інформації про ризики та її обробка потребують ресурсів, найважливішими з яких, на наш погляд, є трудові та грошові. Навіть якщо фірми не мають окремої функції управління комерційними ризиками, розширення повноважень менеджерів комерційних відділів вимагатиме додаткового часу для виконання таких обов'язків. Пошук нових постачальників, дослідження споживчого попиту та впровадження систем управління вимагають певних витрат, а наявність достатніх фінансових ресурсів є необхідною умовою для впровадження багатьох інструментів управління комерційними ризиками.

Важливою складовою інтегрованої системи управління комерційними ризиками є її організаційне забезпечення, яке повинно чітко визначати процедури роботи з комерційними ризиками. З метою упорядкування різноманітної інформації про ризики, виявлені у сфері комерційної діяльності, тож необхідно запровадити їх паспортизацію, тобто опис у формалізованому вигляді.

Питання паспортизації ризиків здебільшого розглядається не на науково-

теоретичному рівні, а з практичних аспектів його вирішення, зокрема, яким чином має бути створений реєстр ризиків та яка інформація має бути включена до паспорту ризику.

Узагальнюючи існуючі практичні підходи, можна побачити, що управлінці різних рівнів мають як дуже лаконічний підхід до паспортизації ризиків, так і дуже розгорнутий, спрямований на максимально повний опис характеристик ризиків [91].

В таблиці 3.8 наведено форму паспорту комерційного ризику для підприємств.

Таблиця 3.8 - Рекомендований формат паспорта комерційного ризику для підприємств малого бізнесу

№ розділу	Найме-нування	Зміст	Опис	Етап управління
1	2	3	4	5
1	Іденти-фі катор	Код і найменування ризику	Код і найменування комерційного ризику за єдиною класифікацією в межах підприємства	Ідентифікація комерційних ризиків
2	Рівень ризику	Мінімальний Низький Середній Високий Критичний	Якісне значення, яке обирається за рекомендованою шкалою залежно від величини втрат операційного прибутку	Аналіз і оцінка ризику
3	Імовір-ність втрат	Втрати майже неможливі Втрати малоймовірні Втрати ймовірні Висока ймовірність Втрати майже неминучі	Якісне значення, яке обирається за рекомендованою шкалою залежно від очікуваної частоти втрат операційного прибутку	Оцінка ризику

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
4	Клас ризику	Прийнятний (A) Виправданийі припустимий (B) Припустимий, але небажаний (C) Неприпустимий (D)	Значення, що обирається автоматично залежно від рівня ризику і ймовірності втрат прибутку	Оцінка ризику
5	Об’єкт впливу	Матеріальні об’єкти (товари) Нематеріальні об’єкти (репутація) Фінансові об’єкти (вартість) Персонал	Визначається за кожним видом комерційного ризику з метою мінімізації матеріальних, нематеріальних, фінансових і трудових втрат	Паспортизація
6	Ключові індика-тори	Система показників для відстеження комерційних ризиків	Перелік індикаторів, які дозволяють дослідити втрати за сферами комерційної діяль- ності підприємства	Паспортизація; вимірювання; аналіз і відсте-ження (моніто-ринг) ризику
7	Причини	Причини виникнення комерційних ризиків	Перелік подій або явищ, які Призводять до виникнення ситуацій комерційного ризику	Паспортизація; аналіз
8	Критерії	Критерії реалізації комерційних ризиків	Перелік умов, виконання яких свідчить про те, що Реалізується ситуація комерційного ризику	Паспортизація; оцінка
9	Відпові-дальні особи	Підрозділ, прізвище та ім’я відповідальних осіб	Підрозділ і або співробітники, які відповідають за виконання процесів управління комерційними ризиками	Планування
10	Дата актуаль ності	Дата	Кінцева дата, коли може ви-никнути ситуація комерційного ризику. Після проходження цієї дати	Планування

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
			комерційний ризик стає неактуальним	
11	Періодичність моніторингу	Період, протягом якого відстежуються ключові індикатори	Частота спостереження ключових індикаторів комерційних ризиків	Моніторинг і контроль
12	Тип методів	Тип методів управління комерційними ризиками	Обирається залежно від рівня комерційного ризику та імовірності його виникнення	Планування
13	Методи управління	Методи управління комерційними ризиками	Перелік методів управління комерційними ризиками, які мають використовувати відповідальні особи для мінімізації ризиків і їх наслідків	Планування
14	Заходи	Заходи реагування на ситуацію комерційного ризику	Конкретні дії, що виконуються відповідальними особами в межах прийнятих методів управління комерційними ризиками	Планування
15	Статус	Ідентифікований Відстежується Попереджається Реалізується Закритий	Поточний статус комерційного ризику за завершеністю управлінських впливів	Моніторинг і контроль

Паспорт комерційного ризику за формою таблиці 3.8 є важливим документом організаційного та інформаційного забезпечення, який використовується у всьому процесі управління комерційним ризиком малого підприємства. Розділи 1-8 містять інформацію про процес ідентифікації, вимірювання, аналізу та оцінки комерційних ризиків, а розділи 9-15 - ключові компоненти планування, моніторингу та контролю.

На основі розробленого формату паспорта комерційного ризику вважається за необхідне визначити основні моменти, які слід враховувати при плануванні комерційних ризиків для малих підприємств.

1 Визначення відповідальних осіб. Процес планування витрат на впровадження підходу до управління комерційними ризиками може бути розподілений за видами операцій і термінами реалізації, але результати повинні бути чітко визначені і доведені до відома тих, хто виконує план. У зв'язку з тим, що комерційна діяльність фірми здійснюється на різних ділянках ланцюжка створення вартості, призначення однієї відповідальної особи не забезпечить планування всієї необхідної та релевантної інформації. Тому доцільно призначити особу, відповідальну за сферу комерційного ризику (закупівлі, транспорт, продажі та послуги). Оскільки більшість малих підприємств не мають спеціального відділу з управління комерційними ризиками, функції особи, відповідальної за впровадження методів управління комерційними ризиками, можуть бути покладені на керівників відповідних підрозділів. Такі обов'язки не вимагають повної зайнятості і можуть поєднуватися з іншими обов'язками.

2 Дотримуватися принципів політики управління ризиками в масштабах підприємства відповідно до ставлення керівництва до ризиків. Якщо політика керівництва полягає у прийнятті найбільш ризикованих рішень, слід розробити структуру планування для впровадження практики управління комерційними ризиками за оптимістичним, базовим та песимістичним сценаріями.

3 Розробити бюджет управління комерційними ризиками. Такий бюджет суттєво впливатиме на вибір методів, які будуть використовуватися для мінімізації комерційних ризиків та їх негативних наслідків.

4 Узгодити основні заходи з управління комерційними ризиками з поточною операційною діяльністю підприємства.

Одним з ефективних засобів організаційної підтримки управління комерційними ризиками є моніторинг як факторів ризику, так і ключових процесів управління комерційною діяльністю підприємства. Необхідність

такого моніторингу пояснюється тим, що ймовірність і наслідки ідентифікованих комерційних ризиків можуть змінюватися з часом під впливом інших зовнішніх і внутрішніх умов, а також можуть виникати нові ризики.

Це означає, що інформаційна база, створена для управління комерційними ризиками, повинна завжди бути актуальною, що забезпечує якісну основу для прийняття управлінських рішень на кожному етапі повторюваного управлінського циклу.

Теоретичні положення щодо організації роботи з комерційними ризиками були апробовані на підприємстві та розроблено паспорти ідентифікованих комерційних ризиків (таблиця 3.9).

Розроблені паспорти дозволяють впорядкувати процеси управління комерційними ризиками на підприємствах. Наприклад, для ризиків класу А (невиконання постачальниками замовлень, повернення товарів та збільшення транспортних витрат для ФОП Маковоз Ю.О.) необхідно проводити щоквартальний моніторинг ключових індикаторів комерційного ризику, що їм відповідають.

Стабільні значення індикаторів на прийнятному для підприємствах рівні означають необхідність продовження регулярного моніторингу. З іншого боку, зростання значень ключових індикаторів свідчить про наближення або реалізацію ризикової ситуації (за темпами зростання або періодом зростання) і необхідність відповідного оновлення результатів аналізу та оцінки комерційних ризиків.

Для ризиків класу В (для ФОП Маковоз Ю.О. - збільшення закупівельної ціни на товари) рекомендується проводити моніторинг щомісяця. Також рекомендується щотижневий моніторинг втрат робочого часу, який також відноситься до класу В. Такі рекомендації ґрунтуються на внутрішній природі причин, що призводять до виникнення ситуацій комерційного ризику у сфері підбору та використання персоналу. Порушення трудової дисципліни безпосередньо залежать від існуючої системи управління персоналом і, як правило, не потребують значних зусиль або фінансових витрат для їх усунення.

Таблиця 3.9 - Паспорт ідентифікованих комерційних ризиків ФОП Маковоз Ю.О.

ID	Найменування комерційного ринку (КР)	Рівень КР	Імовірність витрат	Клас КР	Об`єкт впливу	Ключові індикатори	Причини КР	Критерії реалізації КР	Відповідальні особи	Дата актуальності	Періодичність	Тип меторів	Методи управління	Заходи	Статус
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
КР 1	Невиконання замовлень	Мінімальний	Витрати ймовірні	А	1 Система взаємовідносин з постачальниками; 2 Ділова репутація підприємства; 3 Персонал	1 Коефіцієнт невикористаних замовлень; 2 Коефіцієнт порушень умов; 3 Коефіцієнт плинності постачальників	1 Недоконаліть угод з постачальниками; 2 Низька ділова репутація постачальників; 3 Нестабільність	Систематичне невиконання замовлень або порушення угод з боку одного чи декількх постачальників протягом кварталу	Начальник відділу	Відповідно до термінів	Щоквартальний	Прийняття	Самострахування	Створення товарних резервів	Попереджається

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
КР 2	Повернення товарів	Мінімальний	Висока ймовірність	А	1Покупці; 2 Персонал; 3 Товари	1Коефіцієнт повернень товарів; 2 Коефіцієнт браку	1Низький рівень задоволеності покупців якістю товарів; 2 Низька якість товарів; 3 Наявність в асортименті прострочених товарів	Систематичне повернення товарів з боку одного чи декількох покупців протягом місяця	Керуючий складом	Безстроково	Щоквартальний	Прийняття	1Включення дрібних збитків у ціну товарів; 2 Підвищення якості товарної пропозиції	1Планування замовлень для відділу закупівель з посиленням вимог до якості товарів; 2 Здійснення переоцінки товарів	Відстежування
КР 3	Збільшення	Середній	Втрати ймовірності	В	1Система взаємовідносин з постачальниками; 2 Персонал	1Індекс закупівельної вартості товарів	1Зростання витрат постачальників 2 Монопольне становище постачальників 3 Збільшення непрямих податків і митних зборів	Підвищення закупівельної вартості товарів всупереч договірним умовам, яке не може бути компенсоване відповідним збільшенням роздрібних цін	Начальник відділу	Безстроково	Щомісячний	Компенсація, дисипація	1Прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища; 2 Самострахування; 3 Диверсифікація закупівель	1Залучення кваліфіко-ваного маркетолога; 2 Укладення довгострокових угод з надійними постачальни-ками	Відстежується

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
КР 4	Збільшення вартості	Мінімальний	Висока ймовірність	А	1 Система взаємовідносин з перевізниками 2.Персонал	1 Індекс вартості доставки товарів	1 Зростання витрат перевізників 2 Монополне становище перевізника на ринку	Підвищення вартості доставки товарів всупереч договірним умовам, яке не може бути компенсоване відповідним збільшенням роздрібних цін	Начальник відділу транспортування	Безстроково	Щоквартальний	Прийняття, компенсація ринку	1Прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища; 2 Залучення власного транспортного парку	1 Залучення фахівців з досліджень ринку перевезень; 2 Використання власних транспорт-них засобів	Ідентифікований
КР 5	Витрати робочого часу	Мінімальний	Втрати майже неминучі	В	1 Організація торгово-технологічного процесу; 2.Персонал; 3.Система стимулювання персоналу	1 Коефіцієнт втрат робочого часу; 2.Плинність персоналу	1 Відсутність мотивації до високоефективної праці; 2.Відсутність прямого зв’язку між результатами праці; 3.Недосконалість організації торгово-технологічного процесу	Помітне збільшення неявок на роботу з боку персоналу; порушення графіків виходу на роботу з боку торгово-операційних робітників	Начальник відділу кадрів; функціональні керівників	Безстроково	Щотижневий	Прийняття, компенсація ризику	Впровадження систем контролю	1 Контроль за дотриманням графіків виходу на роботу; 2.Введення системи штрафів за порушення трудової дисципліни	Попереджається

Важливим завданням управління комерційними ризиками є також забезпечення ефективності розробленої комплексної системи. Це означає не тільки врахування запропонованих ключових індикаторів комерційного ризику та їх регулярний моніторинг, а й перевірку того, чи були досягнуті цілі, поставлені перед відповідальними при впровадженні такої системи.

Зворотний зв'язок між прийнятими рішеннями та результатами, отриманими в результаті їх реалізації, може бути забезпечений за допомогою аналітичних звітів відповідальної сторони:

- ступінь реалізації комерційних ризиків, незважаючи на вжиті запобіжні заходи;
- які основні причини реалізації непередбачених комерційних ризиків;
- чи всі дії з управління комерційним ризиком були виконані правильно;
- які основні причини реалізації непередбачених комерційних ризиків;
- які помилки були допущені;
- які основні причини реалізації непередбачуваного комерційного ризику;
- які процеси управління комерційними ризиками слід вдосконалити;
- які процеси управління комерційними ризиками необхідно переробити;
- які «слабкі місця» не були передбачені в системі управління комерційними ризиками.

Послідовні відповіді на вищезазначені питання допоможуть вдосконалити системи управління комерційними ризиками для підприємств малого бізнесу.

Висновки до розділу 3

У розділі було проаналізовано та вдосконалено систему управління комерційними ризиками малого підприємства ФОП Маковоз О.В.

Комерційні ризики є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, які вимагають комплексного підходу до вивчення їх впливу на підприємства

малого бізнесу. Це пов'язано з тим, що неврахування хоча б одного з ризиків може призвести до розбалансування, що призведе до дисбалансу в розвитку підприємства.

Уникнути бізнес-ризиків неможливо, оскільки вони не завжди однакові.

Якість та результати управління комерційними ризиками залежать від відповідності обраного підходу до управління факторам ризику, виявленим у процесі аналізу та оцінки. Незважаючи на те, що питання розробки методів управління ризиками є досить популярним у науковій літературі та існує загальноприйнята типологія їх впливу, вибір методів управління комерційними ризиками для підприємств малого бізнесу залишається актуальним науково-практичним завданням. Як показали дослідження практики управління комерційними ризиками, відсутність прозорого інформаційно-методичного забезпечення суттєво стримує поширення таких управлінських ідей та концепцій.

Виділені особливості застосування практик ризик-менеджменту у сфері комерційної діяльності підприємств малого бізнесу мають бути покладені в основу методичного забезпечення вибору конкретних практик відповідно до оцінки комерційних ризиків. Однак, обрати відповідний метод управління ризиками можна, враховуючи не лише очікуваний розмір втрат, але й ймовірність їх настання. Для цього пропонується загальна двовимірна матриця, що складається з чотирьох квадрантів «розмір можливих втрат (великі та малі) - ймовірність ризику (висока та низька)».

Для того, щоб розроблене методичне забезпечення стало ефективним елементом механізму управління комерційними ризиками, на підприємстві малого бізнесу має бути створена відповідна інтегрована система управління.

Враховуючи, що в загальному випадку система управління - це сукупність елементів, необхідних суб'єкту управління для впливу на об'єкт управління, пропонується визначити систему управління комерційними ризиками як сукупність методів та інструментів (організаційних, економічних та технічних) управління ризиками комерційної діяльності на підприємствах

малого бізнесу. Акцент на інтеграції такої системи вимагає її включення в загальну систему управління підприємством, якщо рівень комерційного ризику та ймовірність його настання разом з вартістю, витратами, часом та іншими критеріями проведення комерційних операцій є важливими критеріями для прийняття управлінських рішень у сфері комерційної діяльності.

На основі розробленого формату паспорту комерційного ризику вважається за необхідне визначити ключові моменти, які слід враховувати при плануванні системи управління ризиками.

Розроблений паспорт може впорядкувати процес управління комерційними ризиками на підприємствах малого бізнесу.

Ключовим завданням управління комерційними ризиками є також забезпечення ефективності розробленої інтегрованої системи. Це означає не тільки врахування запропонованих ключових індикаторів комерційних ризиків та їх регулярний моніторинг, але й перевірку досягнення цілей, поставлених перед відповідальними при впровадженні такої системи. Зворотний зв'язок між прийнятими рішеннями та результатами, отриманими в результаті їх реалізації, може бути забезпечений аналітичними звітами відповідальної сторони.

Висновки

Бізнес-сектор є основою національної економіки. Він відповідає за забезпечення ринку необхідними товарами та послугами, наповнення бюджетів різних рівнів у вигляді податкових платежів та забезпечення формування справедливих ринкових відносин в країні.

Невизначеність і ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності. На сьогоднішній день природа ризику не може бути однозначно зрозумілою. Це пов'язано, зокрема, з багатовимірним характером цього явища та його різноманітними, а іноді й суперечливими реальними основами.

З одного боку, «ризик» можна розглядати як економічну категорію, що визначається як загроза того, що компанія зазнає збитків у вигляді додаткових витрат або що доходи не досягнуть запланованих показників.

Бізнес-ризики є невід'ємною частиною підприємницької діяльності і вимагають комплексного підходу до їх розгляду, оскільки вони можуть мати непропорційний вплив на підприємницьку діяльність, якщо їх вплив не враховувати.

Основними способами зниження бізнес-ризиків є розподіл ризиків між учасниками бізнесу, страхування та створення резервів.

У сучасному глобалізованому середовищі важко уявити розвиток країни без підтримки бізнесу, але й стабільність суб'єктів господарювання неможлива без ефективного використання державної підтримки та стимулювання. Цей аспект став особливо важливим з початком війни.

Фактичне виживання підприємств, особливо малих та середніх, значною мірою залежить від державних стратегій подолання кризових ситуацій, спричинених неочікуваними втратами чи ризиками, а також від тактики сприяння адаптації підприємств до умов воєнного стану. Тому саме держава відігравала активну роль у бізнесі протягом останніх років: з 24 лютого 2022 року бізнес перебуває у стані перманентної нестабільності, а суб'єкти господарювання виявилися погано підготовленими до воєнних подій.

Впровадження принципів сталого розвитку вимагає від компаній, з одного боку, докладання значних зусиль у представленні своєї комерційної пропозиції (продукції), а з іншого - застосування кращих практик у виробництві та запровадження процедур для створення сучасної системи дистрибуції.

Досягнення безризикових бізнес-цілей, поставлених перед підприємствами, є надзвичайно складним для деяких підприємств, але не обов'язковим для всіх. Те, що може бути надзвичайно складним для одних підприємств, може бути важливим фактором досягнення конкурентної переваги для інших.

Зауважимо, що складна політична ситуація, торгові обмеження та цифровізація: найбільші ризики для сучасного бізнесу. Так, за оцінками аналітиків МВФ, порушення ланцюгів поставок, спричинені пандемією та війною Росії проти України, призвели до глобальної енергетичної та продовольчої кризи і значного сплеску інфляції.

Зміни, спричинені повномасштабним збройним наступом Росії на Україну, вплинули на функціонування українських малих підприємств загалом та їхніх регіональних сегментів зокрема, загострivши проблеми розбалансованості та незбалансованості економіки країни.

Підприємці Харкова та області наразі працюють у вкрай складних умовах через постійні ракетні обстріли з боку ворога, який цілеспрямовано руйнує енергетичну інфраструктуру регіону. Через перебої з електропостачанням підприємства або простоюють, або працюють на генераторах.

У кваліфікаційній роботі виконано аналіз господарської діяльності ФОП «Маковоз Ю. О., яке є малим підприємство, що займається оптовою торгівлею.

Аналізу діяльності підприємства за 2019- перше півріччя 2024 рр., показав, що первісна вартість основних засобів залишається незмінною і становить 44,4 тис. грн; коефіцієнт зносу основних засобів зменшується - 89% у 2022 році та 81% на початку 2024 року - через відсутність оновлення основних засобів У 2023 році дохід підприємства склав 527,6 тис. грн, що на 30,6% більше, ніж у попередньому році. А у першому півріччі 2024 року дохід підприємства склав 299,2 тис. грн.

Відзначимо, що комерційний ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, і для дослідження його впливу на малі підприємства необхідний комплексний підхід. Це пов'язано з тим, що неврахування хоча б одного з ризиків призводить до виникнення дисбалансів, що в свою чергу призводить до дисбалансів у розвитку підприємства. Але уникнути комерційних ризиків неможливо.

Дослідження практик управління комерційними ризиками показують, що відсутність прозорого інформаційного та методичного забезпечення суттєво перешкоджає поширенню таких управлінських ідей та концепцій. Виділені особливості застосування практик ризик-менеджменту у сфері комерційної діяльності підприємств малого бізнесу мають слугувати основою для методичного забезпечення вибору конкретних практик відповідно до оцінки комерційних ризиків. Однак, обрати відповідні методи управління ризиками можна з урахуванням не лише очікуваного розміру втрат, але й ймовірності їх настання. З цією метою у кваліфікаційній роботі запропоновано загальну двовимірну матрицю, що складається з чотирьох квадрантів: розмір можливих втрат (великі та малі) - ймовірність ризику (висока та низька).

Також, для того, щоб розроблене методичне забезпечення стало ефективним елементом механізму управління комерційними ризиками, на малому підприємстві створена відповідна інтегрована система управління. Враховуючи, що в загальному випадку система управління - це сукупність елементів, необхідних суб'єкту управління для впливу на об'єкт управління, у роботі пропонується визначити систему управління комерційними ризиками як сукупність методів та інструментів (організаційних, економічних та технічних) управління ризиками комерційної діяльності в малому бізнесу. Орієнтація на інтеграцію такої системи вимагає її включення в загальну систему управління підприємством, якщо рівень комерційних ризиків та ймовірність їх настання разом з вартісними, витратними, часовими та іншими критеріями комерційної діяльності є важливими критеріями для прийняття управлінських рішень у сфері комерційної діяльності.

Список використаних джерел

1 Господарський Кодекс України.: [офіц. текст станом на 02.08.2017 р. зі змінами та доп.]. закон України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15.

2 Про електронну комерцію: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text

3 Про господарські товариства: закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.

4 7820 компаній переїхали по Україні від початку повномасштабного вторгнення. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war-2

5Американська торговельна палата. URL: https://chamber.ua/ua

6Аналітика реєстрації нового бізнесу в Україні 2020–2022 рр. URL: https://cid.center/e-map/

7Аналітика та прогнозування соціально-економічних процесів і податкових надходжень: монографія / Паянок Т.М., Лаговський В.В., Краєвський В.М. та ін.. К.: ЦП "Компринт", 2019. 426 с.

8Бізнес. Дія. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/38040-nres_january_2023_final_ua_ compressed.pdf

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

10 Грищенко І.М., Ковтун Т.Ю. Державна підтримка бізнесу у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72) № 2. 2022. С. 29–36.

11Державна служба статистики України : сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

12Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2009.

№ 28. С. 13-20.

13 Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

14Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

15Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 67. С. 9–17.

16Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

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

18Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

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

20Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

21 Дикань В. Л., Токмакова І. В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 150 с.

22 Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56.

23Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловост*і. 2018. № 62. С. 11–19.

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

25Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 83. С. 29-36.

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

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

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

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

30 Іваницька С.Б., Ушакова Ю.С. Стан і тенденції розвитку підприємництва в Україні в сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2019. №27. С. 153-160. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/26.pdf

31 Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40). С. 117 – 120.

32Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.

33Каличева Н.Є. Державне регулювання, як фактор забезпечення ефективного функціонування національної транспортної системи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 27-31.

34 Каличева Н.Є. Забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту через оновлення основних фондів колійного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 45-49

35 Каличева Н.Є., Голубєва А., Міненко О. Економічні аспекти забезпечення якості продукції на стадії проєктування. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110) жовтень. С.45-48. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-10.

36 Каличева Н.Є., Копачевська Ю.А. Вплив логістики на розвиток підприємств малого бізнесу в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 2. С. 11-14.

37 Каличева Н.Є., Маковоз О.В., Цуканов Ю.М. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. №4(89). С. URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/549

38Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Обґрунтування підходів щодо державного регулювання економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 12-17.

39Кизим М.О. Промислова політика та кластерізація економіки України. Х.: «ІНЖЕК», 2011. - 304 с.

40 Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57.

41 Кривов'язюк І. Державна підтримка розвитку підприємництва в Україні під час дії воєнного стану. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу України та її регіонів : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД», (01 червня 2022 року). Луцьк: Друкарня «Волиньполіграф». С. 138–139.

42Кушнір І. Функціональний аспект державного регулювання економіки. *Підприємництво, господарство і право*. 2008. № 8. С. 157–160.

43Лебьодкін К.С. Державна підтримка суб'єктів господарювання малого бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2. С. 183-194.

44Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості : монографія / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова, В. Ю. Медяник, В. В. Назарова. К. : Лібра, 2003. 328 с.

45Маркович І.Б., Струтинська І.В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 105—109.

46Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління*». 2020. Т. 4. № 1. С. 63-71.

47Місце України в Глобальному інноваційному індексі 2024. .URL: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine

48 Мусятовська О.С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. №12.С.68-73.

49На Буковині майже на третину зменшилась кількість релокованих підприємств. Укрінформ. 2024. 31 січ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3820445-na-bukovini-majze-na-tr…

50Обруч Г.В., Іванюта Б.Л., Журавльов К.В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 53—62.

51 Опендабот. Фопономіка. URL: https://opendatabot.ua/analytics?theme

52Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua

53Опитування Американської торговельної палати в Україні та Citi Україна. Ведення бізнесу в воєнній Україні. Вересень 2023. Американська

торговельна палата. URL: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/09/AmCham-Citi-Survey_Doing-…;

54 П’ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Черв’як О.П. Проблеми фінансового менеджменту малих підприємств України у довоєнний та воєнний час. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*. 2022. С. 32–35.

55Панухник О., Голич Н. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 58, № 3. С. 90-97.

56Папаіка О.О. Державне регулювання макроекономічного середовища: національні особливості та світовий досвід *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип 33. С. 11-15.

57 Пархоменко О. С., Ярмош О. В. Перспективи та інструменти розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2017.№9. С.101-105.

58Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.

59Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.

60Підтримка малого і середнього бізнесу в Україні. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL : https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/ pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva.

61Пілевич Д. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2022. Вип. 3(27). С. 110-22,

62Податковий кодекс України/ URL: https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01

63Понад 300 тисяч нових ФОПів відкрилося у 2023 році. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2023-12

64Портал для підприємців. Банківські продукти URL: https://sme.gov.ua/program_type/kredytni-programy-za-pidtrymky-mizhnarodnyh-finansovyhorganizatsiij/.

65Програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%». URL: https://bdf.gov.ua/uk/programa-dostupnyi-finansovyi-lizyng-5-7-9.

66Програми підтримки підприємців URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=5dee0c19-31f9-4a56-9f86-c05dc322cbb4&tag=ProgramiPidtrimkiPidprimtsiv.

67 Разом вистоїмо: Європейський Союз підтримує малі та середні підприємства України під час повномасштабної російської війни URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/

68Регіональний бізнес в Україні: досвід, можливості та перешкоди. Київстар Бізнес. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-m…

69Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. Work.UA. URL: https://www.work.ua/articles/analytics/3234

70Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. Національне агентство кваліфікацій.URL: https://nqa.gov.ua/news/ricni-pidsumki-analizu-pokaznikiv-nacionalnogo-…

71Сенишин О. С., Горинь М.О. Державне регулювання економіки : навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. 334 с.

72Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. URL: https://cid.center/state-and-prospect-of-msb-in-ukraine-resul/

73Статистична інформація. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

74Степаненко С. В. Державне регулювання процесів соціально-економічного розвитку в Україні: монографія. Харків: Вид-во ХарРі НАДУ «Магістр», 2015. 300 с.

75Стешенко О. О. Державне регулювання розвитку малого бізнесу в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник: Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 3(08). С. 82–88.

76Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-р#n8.

77Тарнавська О.Б. Особливості державного регулювання в умовах трансформації економіки України. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Ґжицького.* 2016. Т 18 - № 2 (69). С 230-233.

78 Тимощук В., Ціх Г.В. Проблеми малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». 2022. С. 183–184.

79Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 70-80.

80Толстова А.В. Роль державного регулювання в процесі детінізації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. №40. С. 303- 306

81Тофанюк О.В. Зінчук А.С. Державне регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. - С.159-165.

82Турецков Т. Є. Державне регулювання малого та середнього підприємництва в умовах європейської інтеграції: регіональний аспект : дис. …канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Донецький держ. ун-т упр. К., 2020. 299 с.

83Турчак В. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2013. № 1(01). С. 39-44

84Український бізнес втрачає оптимізм у середньостроковій перспективі – опитування ІЕД. URL: http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7516

85Фахівців яких професій найбільше шукають на ринку праці. Olx. URL: https://blog.olx.ua/34557/fahivciv-jakih-profesij-najbilshe-shukajut-na…;

86Фролова Н.Л. Перспективні вектори розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №86. С. 131-140.

87 Цуканов Ю. Основні підходи до розуміння категорії «ризик»: тези доповідей. Матеріали 84-ї студентської науково-технічної конференції (11 - 14 грудня 2023р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2023. С. 384-385.

88Чинники і тренди економічного зростання в Україні: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук М.І.Скрипниченко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. К., 2018. 386 с.

89 Diandra, Didip, and Ahmad Azmy. «Understanding definition of entrepreneur-ship».International Journal of Management, Accounting and Economics7.5 (2020): 235-241

90 Hopwood B., Mellor M., O'Brien G. Sustainable development: Mapping different approaches. Sustainable Development. 2005. № 13(1). P. 38–52.

91 Per, Frederic Delmar, and Johan Wiklund. Entrepreneurship as growth: growth as entrepreneurship.Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset(2017): 328-342.

92 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка» / укладачі: В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, І. Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 63 с.

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

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Шляхи управління ризиками підприємства малого бізнесу»
автора: ЦУКАНОВ Юрій Миколайович
(ПІБ автора повністю)

містить 15,63 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

09.12.2024 р.