

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КРИСАК Анастасія Петрівна

Управління ризиками в малому бізнесі

спеціальність «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка групи МЕН-41

Крисак Анастасія Петрівна

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Попович Т.М.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	
Розділ 2. АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СФНВГ КОВАЛЬ.....	
2.1. Аналіз та оцінка ризиків діяльності досліджуваного малого підприємства	
2.2. Аналіз системи управління ризиками діяльності малого підприємства	
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	
ВИСНОВКИ.....	

ВСТУП

Актуальність проблеми. Управління ризиками в малому бізнесі зумовлена низкою чинників. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства часто мають обмежені ресурси, що ускладнює їхню здатність протистояти непередбачуваним подіям. Відсутність формалізованих систем управління ризиками, недостатня кваліфікація персоналу у цій сфері та обмежений доступ до спеціалізованих інструментів роблять їх особливо чутливими до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Специфіка діяльності малого бізнесу, яка часто характеризується високою залежністю від ключових клієнтів, постачальників або окремих співробітників, збільшує потенційний вплив ризикових подій. Зміни на ринку, дії конкурентів, технологічні прориви або навіть внутрішні помилки можуть мати миттєвий та руйнівний вплив на невеликі компанії.

В умовах нестабільної економіки України, яка характеризується **критичною нестабільністю, обумовленою військовою агресією рф, необґрунтованими регуляторними змінами та податковою політикою,** валютними коливаннями, малий бізнес постійно стикається з новими викликами та ризиками. Ефективне управління цими ризиками стає не просто бажаним, а необхідним елементом забезпечення стійкості та подальшого розвитку малих підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичні узагальнення проблематики управління ризиками малого бізнесу та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення його механізмів на засадах ризик-менеджменту.

Для досягнення цієї мети вирішувалися такі завдання:

- досліджені теоретичні засади управління ризиками в малому бізнесі, зокрема, визначено роль управління ризиками в діяльності малого підприємства, розглянуто види ризиків, методи їх оцінювання та етапи процесу управління ризиками; визначено особливості управління ризиками в малому бізнесі;
- проведено діагностику стану управління ризиками в СФНВГ «Коваль»;

- здійснено оцінку факторів впливу на систему управління ризиками СФНВГ «Коваль»;
- надані рекомендації щодо розвитку ефективної системи управління ризиками в СФНВГ «Коваль».

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в малому підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками в малому бізнесі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: системний, історичний, класифікації та типологізації, **методи статистичного аналізу**, а також графічні методи для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали наукових інститутів та центрів, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, фахова література, дані обліку та звітності СФНВГ «Коваль».

Практичне значущість проведених досліджень полягає у виробленні практичних рекомендацій та наданні пропозицій щодо удосконалення системи управління ризиками в СФНВГ «Коваль» на засадах впровадження елементів ризик-менеджменту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У загальному розумінні, ризик є ймовірністю настання певної події, яка може мати негативний вплив на досягнення цілей підприємства. У контексті малого бізнесу, цілі можуть варіюватися від отримання прибутку та розширення частки ринку до забезпечення стабільного функціонування та збереження конкурентоздатності. Суть ризику полягає у поєднанні двох ключових елементів: ймовірності виникнення небажаної події та потенційного розміру збитку, який може бути завдано внаслідок її реалізації.

Ризики підприємницької діяльності є невід'ємною складовою процесу створення та функціонування будь-якого бізнесу, включаючи малий. На відміну від загального поняття ризику, ризики підприємницької діяльності безпосередньо пов'язані з прийняттям управлінських рішень в умовах невизначеності, метою яких є отримання прибутку або досягнення інших бізнес-цілей.

Суть ризиків підприємницької діяльності полягає в можливості виникнення несприятливих подій або обставин, які можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Ці наслідки можуть проявлятися у вигляді фінансових втрат (зниження прибутку, збільшення витрат, втрата інвестицій), втрати майна, погіршення ділової репутації, втрати ринкових позицій або навіть припинення діяльності.

За висновками науковців [2;8;14], ризикам підприємницької діяльності притаманні певні характерні ознаки:

ймовірність. Ризик завжди пов'язаний з можливістю настання певної події. Ця ймовірність може варіюватися від вкрай низької до майже неминучої;

невизначеність. Підприємницька діяльність відбувається в умовах неповної інформації. Неможливо з абсолютною точністю передбачити майбутні події та їхній вплив на бізнес;

потенційні наслідки. У разі реалізації ризику, це призводить до певних наслідків, які можуть бути як незначними, так і катастрофічними для підприємства;

суб'єктність. Рішення, що приймаються керівництвом та працівниками підприємства, безпосередньо впливають на рівень ризику. Некомпетентні або необдумані дії можуть збільшити ймовірність настання негативних подій та посилити їхні наслідки;

об'єктивність та суб'єктивність. Існують об'єктивні фактори, що зумовлюють рівень ризику (наприклад, стан економіки, рівень конкуренції), а також суб'єктивні фактори, пов'язані з індивідуальним сприйняттям ризику керівництвом та їхньою готовністю до ризику;

Проведені нами аналітичні оцінки джерел [2;14;18;], дозволяють нам провести систематизацію ризиків, що є важливим етапом управління, і дозволяє застосовувати цілеспрямований підхід до їхнього аналізу та реагування. Отже, ризики в малому бізнесі можуть бути класифіковані за різними критеріями, а саме:

за сферою виникнення виділяють внутрішні ризики, що походять з діяльності самого підприємства (операційні, фінансові, кадрові, технологічні, організаційні), та зовнішні ризики, що виникають поза його контролем (економічні, політичні, ринкові, природні, соціальні);

за характером впливу розрізняють чисті ризики, що призводять лише до втрат або відсутності змін (наприклад, пожежа), та спекулятивні ризики, які можуть принести як втрати, так і вигоди (наприклад, інвестиції). У підприємстві домінують спекулятивні ризики;

за можливими наслідками ризики поділяються на критичні, що загрожують існуванню бізнесу, значні, що призводять до суттєвих втрат, помірні, з менш відчутними наслідками, та незначні, які майже не впливають на діяльність;

за можливістю передбачення існують передбачувані ризики, ймовірність яких можна спрогнозувати, та непередбачувані ризики, що виникають

раптово;

за можливістю контролю виділяють контрольовані ризики, на які підприємство може впливати, частково контрольовані, де вплив обмежений, та неконтрольовані, на які вплив відсутній.

Сутнісне розуміння джерел ризиків є необхідною умовою ефективності системи управління ризиками в малому бізнесі. Без глибокого аналізу потенційних загроз, підприємство не зможе адекватно оцінити їхню ймовірність та вплив, а отже, і розробити дієві стратегії реагування. Для малого бізнесу, який часто оперує обмеженими ресурсами та меншою буферною зоною для поглинання збитків, всебічне виявлення джерел ризиків є питанням виживання та сталого розвитку.

Економічне середовище є потужним генератором ризиків, що впливають на малий бізнес на макрорівні. Інфляційні процеси можуть призвести до зростання собівартості продукції, зниження реальних доходів споживачів та, як наслідок, зменшення попиту. Волатильність валютних курсів створює ризики для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або залежать від імпорتنих поставок. Економічні спади характеризуються зниженням ділової активності, зростанням безробіття та зменшенням інвестицій, що негативно позначається на платоспроможності клієнтів та можливостях для зростання. Зміни процентних ставок впливають на вартість залучених коштів та доступність кредитування, що є особливо важливим для малого бізнесу, який часто потребує зовнішнього фінансування [14].

На думку [7:12], ринкові фактори, що відображають динаміку конкурентного середовища та споживчих переваг, є потенційним джерелом виникнення ризиків. Зміни в попиті на товари та послуги можуть бути викликані різними причинами, включаючи зміну моди, сезонні коливання або появу нових потреб. Дії конкурентів, такі як зниження цін, виведення на ринок аналогічних або кращих продуктів, можуть суттєво вплинути на ринкову частку та прибутковість малого бізнесу. Швидкий розвиток технологій може призвести до морального застаріння існуючих продуктів та послуг, вимагаючи

від малих підприємств значних інвестицій у інновації. Зміни у споживчих перевагах, зумовлені соціальними, культурними або екологічними факторами, також вимагають від бізнесу гнучкості та здатності до адаптації.

Важливим для забезпечення стійкого розвитку малого бізнесу є встановлені політико-правові засади, які визначають правила гри та формують відповідне бізнес-середовище. Зміни в законодавстві, особливо в сферах оподаткування, ліцензування, регулювання окремих видів діяльності, можуть призвести до збільшення адміністративних витрат, необхідності перегляду бізнес-процесів або навіть до обмеження можливостей для розвитку. Політична нестабільність, корупція та недосконалість правової системи створюють додаткові ризики, пов'язані з невизначеністю та можливістю зловживань [9;14].

Операційна діяльність є внутрішнім джерелом значної кількості ризиків. Збої у виробничому процесі, поломки обладнання, проблеми з постачанням сировини та матеріалів можуть призвести до затримок у виробництві, збільшення витрат та зниження якості продукції. Неефективне управління ланцюгом постачання може призвести до нестачі товарів, зриву термінів поставок та втрати клієнтів. Недостатня кваліфікація або низька мотивація персоналу може стати причиною помилок, низької продуктивності та погіршення якості обслуговування. Технологічні ризики, особливо в сфері інформаційних технологій, включають кібератаки, втрату даних та збої в роботі інформаційних систем, що може мати серйозні наслідки для діяльності малого бізнесу. Неефективне управління основними засобами може призвести до їхнього передчасного зносу та збільшення витрат на ремонт.

За висновками [6;15], фінансові фактори є критично важливими для виживання будь-якого бізнесу. Неефективне управління грошовими потоками може призвести до проблем з ліквідністю та нездатності вчасно виконувати свої зобов'язання. Висока залежність від одного джерела фінансування робить бізнес вразливим у разі втрати цього джерела. Проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю можуть призвести до касових розривів та

збільшення ризику неплатежів. Неправильне використання фінансових інструментів або недостатнє розуміння фінансових ризиків може призвести до значних втрат.

Особливе значення у діяльності малого бізнесу відіграє людський фактор, де кожен співробітник є цінним і забезпечує реалізацію поставлених цілей діяльності. Як стверджується в [2;14;], помилки, допущені персоналом через недостатню кваліфікацію або неуважність, можуть призвести до фінансових втрат, пошкодження майна або погіршення відносин з клієнтами. Низька мотивація співробітників може призвести до зниження продуктивності та якості роботи. Плинність кадрів, особливо ключових співробітників, може призвести до втрати знань та досвіду, а також до додаткових витрат на пошук та навчання нового персоналу. Конфлікти в колективі можуть негативно вплинути на робочу атмосферу та продуктивність. Недотримання норм безпеки праці може призвести до травм та юридичних проблем.

Природні та техногенні фактори, хоча й мають відносно низьку ймовірність виникнення, можуть мати руйнівні наслідки для малого бізнесу. Стихійні лиха, такі як повені, землетруси, урагани, можуть призвести до пошкодження майна, перерви в діяльності та значних фінансових втрат. Техногенні катастрофи, такі як пожежі, вибухи, аварії на виробництві, також можуть мати серйозні наслідки для бізнесу та навколишнього середовища. Відсутність належного страхування або планів відновлення діяльності після таких подій може призвести до банкрутства малого підприємства.

Загалом, для ефективного управління ризиками в малому бізнесі недостатньо простого переліку потенційних загроз. Ключовим етапом є глибоке розуміння причин, що лежать в основі їхнього виникнення. Ідентифікація першопричин дозволяє розробляти проактивні заходи, спрямовані на запобігання ризикам або мінімізацію їхнього впливу на ранніх стадіях.

Як свідчать дослідження [2;7] процес ідентифікації причин ризиків вимагає системного аналізу як внутрішніх процесів підприємства, так і

зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Аналіз внутрішнього середовища включає детальне вивчення бізнес-процесів для виявлення слабких місць, аналіз організаційної структури на предмет неефективної комунікації чи розподілу відповідальності, вивчення фінансової звітності для виявлення фінансових вразливостей, оцінку кадрового потенціалу для виявлення проблем з кваліфікацією чи плинністю кадрів, а також аудит інформаційних систем для оцінки їхньої захищеності.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає моніторинг ринкових тенденцій для виявлення змін у попиті чи дій конкурентів, аналіз політико-правового середовища для відстеження змін у законодавстві, аналіз економічних показників для оцінки макроекономічних впливів, вивчення соціально-культурних факторів для розуміння змін у споживчих перевагах, а також аналіз природних та техногенних факторів для оцінки потенційних зовнішніх загроз.

Для виявлення причин ризиків можуть застосовуватися різноманітні методи [14]. Так, мозковий штурм сприяє генерації широкого спектру ідей щодо потенційних причин; методи інтерв'ю та опитування дозволяють отримати інформацію від ключових зацікавлених сторін; аналіз історичних даних допомагає виявити повторювані закономірності виникнення проблем; SWOT-аналіз дозволяє визначити слабкі сторони підприємства, які можуть бути причинами внутрішніх ризиків, та зовнішні загрози, що можуть спричинити зовнішні ризики.

Ретельна ідентифікація першопричин ризиків є критично важливим кроком, що забезпечує основу для розробки ефективних стратегій управління, спрямованих на усунення кореня проблеми, а не лише на боротьбу з її наслідками.

Діяльність малого бізнесу в ризикових умовах обумовлює необхідність вироблення дієвої системи управління ризиками. Під управлінням ризиками варто розуміти систематичний процес ідентифікації, оцінки та реагування на потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність малого

бізнесу. Його сутність полягає у створенні та підтримці ефективної системи, що дозволяє мінімізувати можливі втрати та максимізувати можливості для досягнення поставлених цілей. Успішне управління ризиками є ключовим фактором забезпечення стабільності, конкурентоздатності та сталого розвитку малого підприємства в умовах невизначеності [14].

Базовими елементами системи управління ризиками малого підприємства є: ідентифікація ризиків та причин їх виникнення; аналіз ризиків, вимірювання ризиків, вироблення та впровадження заходів уникнення або ж мінімізації негативних наслідків ризиків (захисту) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цикл управління ризиками

1. **Визначення ризиків.** Цей етап є початковим і передбачає ідентифікацію всіх потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення джерел ризиків та їхніх можливих проявів. Метою є складання повного переліку можливих ризиків.

2. **Аналіз ризиків.** Після ідентифікації ризиків проводиться їхній аналіз, який включає оцінку ймовірності настання кожного ризику та потенційного розміру збитків у разі його реалізації. Для цього можуть використовуватися якісні (наприклад, експертні оцінки) та кількісні

(наприклад, статистичні дані) методи. Результатом аналізу є визначення рівня ризику для кожного ідентифікованого ризику.

3. Планування заходів захисту. На цьому етапі розробляються конкретні заходи для управління виявленими ризиками. Залежно від рівня ризику та можливостей підприємства можуть застосовуватися різні стратегії:

- уникнення ризику. Повна відмова від діяльності, що пов'язана з високим рівнем ризику ;
- зменшення ризику (пом'якшення). Вжиття заходів для зниження ймовірності настання ризику або мінімізації його наслідків;
- передача ризику. Перекладання відповідальності за ризик на третю сторону (наприклад, страхування);
- прийняття ризику. Усвідомлене рішення не вживати ніяких дій щодо ризику (зазвичай для ризиків з низькою ймовірністю та незначними наслідками).

4. Впровадження заходів захисту. На цьому етапі розроблені плани реалізуються на практиці. Впроваджуються відповідні процедури, інструкції, здійснюються інвестиції в засоби захисту, укладаються страхові договори тощо. Важливо забезпечити належне виконання запланованих заходів.

5. Нагляд, вимірювання та контроль. Цей етап передбачає постійний моніторинг впроваджених заходів захисту, оцінку їхньої ефективності та виявлення нових ризиків, які можуть виникнути. Здійснюється контроль за рівнем ризиків, аналізуються відхилення від запланованих показників та вносяться необхідні корективи до системи управління ризиками. Цей етап забезпечує безперервність процесу управління ризиками.

Таким чином, управління ризиками є циклічним та безперервним процесом, спрямованим на забезпечення стабільності та розвитку підприємства шляхом мінімізації негативного впливу потенційних загроз.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СФНВГ КОВАЛЬ

2.1. Аналіз та оцінка ризиків діяльності досліджуваного малого підприємства

У сучасних умовах господарювання, коли аграрний сектор зазнає значних змін під впливом економічних, політичних, соціальних та природних факторів, аналіз та оцінка ризиків стають невід'ємною частиною ефективного управління сільськогосподарським підприємством. Для СФНВГ «Коваль», як і для будь-якого іншого суб'єкта господарювання, важливо ідентифікувати потенційні загрози та можливості, оцінити їхній вплив на діяльність підприємства та розробити стратегії мінімізації негативних наслідків. Аналіз ризиків передбачає розгляд як внутрішніх факторів, притаманних самому підприємству, так і зовнішніх, зумовлених впливом навколишнього середовища.

1. Внутрішні ризики.

Ризики, пов'язані з виробничою діяльністю.

Несприятливі погодні умови, такі як посуха, надмірні опади або заморозки, є значним ризиком для сільськогосподарського виробництва. Посуха може призвести до нестачі вологи в ґрунті, що негативно впливає на ріст і розвиток рослин, знижуючи врожайність та призводячи до втрат продукції. Надмірні опади можуть викликати заболоченість ґрунту, гниття кореневої системи, поширення хвороб рослин та ускладнювати збір врожаю. Заморозки, особливо весняні, можуть пошкодити молоді пагони та квітки, що також призводить до зниження врожайності. Ці ризики є особливо актуальними для СФНВГ "Коваль", оскільки підприємство займається вирощуванням зернових, зернобобових культур та картоплі, які є чутливими до погодних умов.

Поширення хвороб і шкідників є постійною загрозою для сільськогосподарських культур. Хвороби, спричинені грибками, бактеріями

або вірусами, можуть вражати різні частини рослин, призводячи до зниження їхньої продуктивності або загибелі. Шкідники, такі як комахи, кліщі або гризуни, можуть пошкоджувати рослини, знижуючи їхню врожайність та якість продукції. Для СФНВГ "Коваль" ризики, пов'язані з хворобами та шкідниками, є важливими, оскільки підприємство займається вирощуванням насіння картоплі, зернових та зернобобових культур, де якість та здоров'я рослин є критичними.

Сільськогосподарське виробництво значною мірою залежить від використання техніки та обладнання. Збої в роботі техніки, поломки обладнання можуть призвести до затримок у виробничому процесі, таких як посів, обробка ґрунту, збір врожаю, що може негативно вплинути на своєчасність виконання робіт та обсяги виробництва. Крім того, ремонт та заміна обладнання можуть призвести до значних витрат для підприємства. СФНВГ "Коваль" використовує тракторний цех для забезпечення виробничих процесів, тому технологічні ризики є актуальними для його діяльності.

Після збору врожаю продукція потребує належних умов зберігання для запобігання її псуванню та втраті якості. Неналежні умови зберігання, такі як висока вологість, температура або зараження шкідниками, можуть призвести до гниття, пліснявіння або пошкодження продукції, роблячи її непридатною для реалізації. Це особливо важливо для СФНВГ "Коваль", оскільки підприємство має картоплесховище, де зберігається зібраний врожай.

Фінансові ризики.

Сільськогосподарське виробництво потребує значних витрат на ресурси, такі як паливо, добрива, насіння, засоби захисту рослин. Зростання цін на ці ресурси може значно збільшити витрати виробництва, зменшуючи прибутковість підприємства. Коливання цін на ресурси можуть ускладнити планування виробництва та фінансове прогнозування для СФНВГ "Коваль".

Багато сільськогосподарських підприємств, включаючи СФНВГ "Коваль", використовують кредити для фінансування своєї діяльності, особливо для придбання техніки, обладнання або оборотних коштів. Зміни в

умовах кредитування, такі як підвищення процентних ставок або посилення вимог до позичальників, можуть ускладнити доступ до фінансування та збільшити фінансове навантаження на підприємство. Це може негативно вплинути на інвестиційні можливості та фінансову стабільність СФНВГ "Коваль".

Ліквідність - це здатність підприємства вчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання. Ризики ліквідності виникають, коли підприємство не має достатньо грошових коштів для оплати рахунків, заробітної плати, податків тощо. Недостатність грошових коштів може призвести до затримок у виплатах, штрафних санкцій, погіршення кредитної історії та навіть банкрутства. Для СФНВГ "Коваль" важливо підтримувати достатній рівень ліквідності для забезпечення безперебійної діяльності.

Організаційні ризики.

Ефективне управління є критичним для успіху будь-якого підприємства, включаючи СФНВГ "Коваль". Нечіткий розподіл обов'язків між працівниками може призвести до дублювання функцій, плутанини та зниження продуктивності. Недостатня координація між підрозділами може викликати проблеми у взаємодії та ускладнювати досягнення спільних цілей. Неефективне прийняття рішень, відсутність чітких цілей та стратегій можуть негативно вплинути на розвиток підприємства.

Кваліфіковані та мотивовані працівники є важливим активом для будь-якого підприємства. Відсутність кваліфікованих працівників може призвести до зниження якості робіт, збільшення кількості помилок та нещасних випадків. Плинність кадрів, тобто часта зміна працівників, збільшує витрати на найм та навчання нового персоналу, а також може призвести до втрати досвіду та знань. Для СФНВГ "Коваль" важливо забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників для ефективного виконання виробничих завдань.

Ризики, пов'язані з бухгалтерським обліком.

Бухгалтерський облік є основою для прийняття управлінських рішень та

складання фінансової звітності. Неправильне відображення господарських операцій, помилки в облікових регістрах, недостовірність первинних документів можуть призвести до спотворення фінансової інформації. Це може ускладнити оцінку фінансового стану підприємства, прийняття обґрунтованих рішень та залучення інвестицій. Для СФНВГ "Коваль" достовірність даних бухгалтерського обліку є важливою для забезпечення прозорості та надійності фінансової інформації.

Підприємства зобов'язані своєчасно подавати фінансову та податкову звітність до відповідних органів. Порушення термінів подання звітності може призвести до штрафних санкцій, ускладнень у відносинах з державними органами та негативно вплинути на репутацію підприємства. СФНВГ "Коваль" повинен забезпечити своєчасне подання звітності для уникнення негативних наслідків.

2. Зовнішні ризики.

Ринкові ризики.

Зміни в споживчих перевагах, поява нових конкурентів можуть вплинути на попит на продукцію підприємства. Смаки та потреби споживачів можуть змінюватися з часом, і якщо СФНВГ "Коваль" не зможе адаптуватися до цих змін, попит на його продукцію може знизитися. Наприклад, зростання популярності органічних продуктів або зміна дієтичних звичок споживачів може вплинути на попит на традиційну сільськогосподарську продукцію. Крім того, поява нових конкурентів на ринку може призвести до перерозподілу ринкової частки та зниження обсягів продажів СФНВГ "Коваль".

Коливання цін на сільськогосподарську продукцію можуть призвести до зміни доходів підприємства. Ціни на сільськогосподарську продукцію можуть бути нестабільними через різні фактори, такі як погодні умови, зміни в попиті та пропозиції, економічні коливання та інші. Зниження цін може призвести до зменшення доходів СФНВГ "Коваль", навіть якщо обсяги виробництва залишаються стабільними. І навпаки, підвищення цін може збільшити доходи, але також може призвести до зниження попиту на продукцію.

Економічні ризики.

Інфляція може збільшити витрати підприємства. Інфляція - це загальне зростання рівня цін на товари та послуги в економіці. Зростання цін на ресурси, такі як паливо, добрива, енергія та інші, може збільшити витрати виробництва для СФНВГ "Коваль". Це може призвести до зниження прибутковості, якщо підприємство не зможе перекласти збільшені витрати на споживачів через підвищення цін на свою продукцію.

Економічний спад може призвести до зниження купівельної спроможності населення та зменшення попиту на продукцію. Під час економічного спаду рівень безробіття зростає, доходи населення знижуються, і споживачі схильні скорочувати свої витрати, включаючи витрати на продукти харчування. Це може призвести до зменшення попиту на продукцію СФНВГ "Коваль" та зниження його доходів.

Політико-правові ризики.

Зміни в податковому законодавстві, регулюванні сільськогосподарської діяльності можуть вплинути на діяльність підприємства. Державна політика та регулювання можуть мати значний вплив на сільськогосподарський сектор. Зміни в податковому законодавстві, такі як збільшення податкових ставок або зміна податкових пільг, можуть збільшити податкове навантаження на СФНВГ "Коваль". Зміни в регулюванні сільськогосподарської діяльності, такі як нові вимоги до охорони навколишнього середовища або безпеки харчових продуктів, можуть вимагати від підприємства додаткових інвестицій або зміни виробничих процесів.

Політична нестабільність, політичні конфлікти, зміни урядової політики можуть створити невизначеність для бізнесу. Політична нестабільність може створити невизначеність щодо майбутніх економічних умов, законодавства та регулювання. Це може ускладнити планування діяльності та прийняття інвестиційних рішень для СФНВГ "Коваль". Політичні конфлікти можуть призвести до перебоїв у постачанні ресурсів, обмежень на торгівлю або навіть пошкодження майна підприємства.

Природні ризики.

Стихійні лиха, такі як повені, землетруси, інші стихійні лиха можуть завдати значної шкоди майну підприємства та перервати виробничий процес. Сільськогосподарські підприємства особливо вразливі до природних катастроф. Повені можуть затопити поля, знищити посіви та пошкодити інфраструктуру. Землетруси можуть пошкодити будівлі, обладнання та інші активи підприємства. Інші стихійні лиха, такі як урагани, посухи або лісові пожежі, також можуть завдати значної шкоди та перервати виробничий процес. Такі події можуть призвести до значних фінансових втрат для СФНВГ "Коваль" та ускладнити його відновлення.

2.2. Аналіз системи управління ризиками діяльності малого підприємства

Для оцінки чинної практики управління ризиками, проведемо SWOT-аналіз діяльності СФНВГ «Коваль». Цей інструмент дозволить комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, що існують у його зовнішньому середовищі. Результати SWOT-аналізу стануть основою для розробки стратегій управління ризиками та прийняття обґрунтованих управлінських рішень (рис. 2.2).

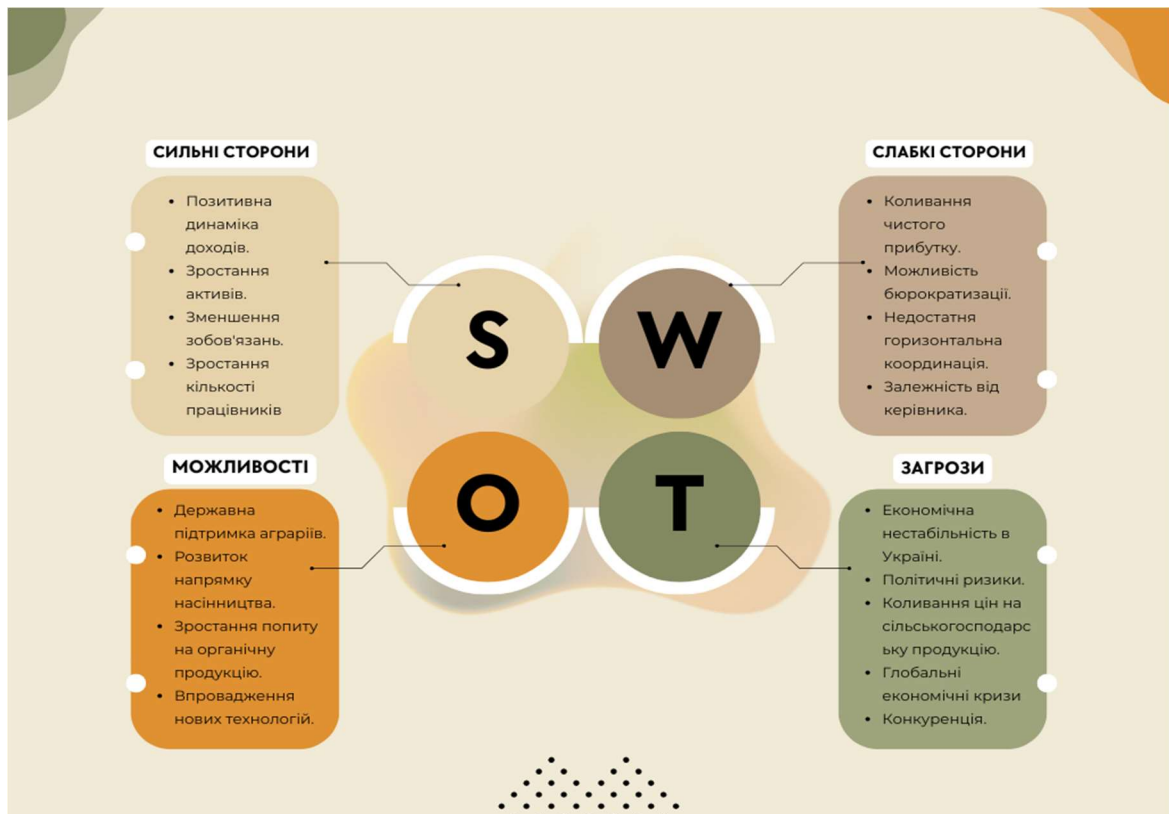


Рис. 2.2. SWOT-аналіз СФНВГ “Коваль”

Примітка. Сформовано авторами на основі проведених досліджень

Сильні сторони (Strengths):

- Позитивна динаміка доходів. Підприємство демонструє зростання доходу, особливо у 2024 році.
- Зростання активів. Активи підприємства мають тенденцію до збільшення, що свідчить про розширення діяльності.
- Зменшення зобов'язань. У 2024 році спостерігається значне зменшення зобов'язань.
- Зростання кількості працівників: Підприємство збільшує штат, що може свідчити про розширення виробництва.
- Диверсифікована діяльність. Господарство займається не тільки вирощуванням сільськогосподарської продукції, але й переробкою, розведенням свиней, виробництвом біопалива, перевезеннями та будівництвом.
- Співпраця з науково-дослідними установами. Підприємство

активно співпрацює з науковцями, що сприяє впровадженню новітніх технологій. ???

– Чітка організаційна структура. Лінійно-функціональна структура забезпечує ефективне управління та розподіл обов'язків. Д

Слабкі сторони (Weaknesses):

– Коливання чистого прибутку. Прибуток підприємства нестабільний, з негативним показником у 2023 році

– Можливість бюрократизації. Чітка вертикаль управління може призвести до уповільнення прийняття рішень.

– Недостатня горизонтальна координація. Можливі проблеми у взаємодії між функціональними підрозділами.

– Залежність від керівника. Ефективність управління значною мірою залежить від особистих якостей Голови.

– Обмеженість маркетингової функції. Маркетинг не є сильною стороною підприємства, значна частина продукції реалізується через прямі продажі.

– Обмежене використання інформаційних технологій. Використання ІТ хоч і зростає, але все ще обмежене.

Можливості (Opportunities):

– Подальше розширення виробництва. Зростання активів та кількості працівників створює можливості для збільшення обсягів виробництва.

– Розвиток напрямку насінництва. Підприємство має можливості для подальшого розвитку виробництва та реалізації насіння високої якості.

– Зростання попиту на органічну продукцію. Зміна споживчих уподобань відкриває можливості для виробництва та реалізації органічної продукції.

– Впровадження нових технологій. Постійний розвиток сільськогосподарських технологій створює можливості для підвищення ефективності виробництва.

– Державна підтримка аграріїв. Державні програми підтримки можуть надати додаткові ресурси для розвитку підприємства.

Загрози (Threats):

– Економічна нестабільність в Україні. Зміни ВВП, інфляція, курс валют можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

– Політичні ризики. Зміни в законодавстві, політична нестабільність, корупція можуть створити перешкоди для ведення бізнесу.

– Коливання цін на сільськогосподарську продукцію. Ціни на зерно та інші товари можуть бути нестабільними, що впливає на прибутковість.

– Глобальні економічні кризи. Світові економічні тенденції можуть мати негативний вплив на аграрний сектор.

– Конкуренція. Підприємство діє на конкурентному ринку, де важливо постійно підвищувати ефективність та якість продукції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Зважаючи на зростаючу складність та динамічність сучасного бізнес-середовища, удосконалення системи управління стає критично важливим для забезпечення стабільності та успішного розвитку малого бізнесу, зокрема такого, як СФНВГ «Коваль». Традиційні підходи до управління часто виявляються недостатніми для ефективного реагування на непередбачувані зміни та виклики. У цьому контексті, інтеграція принципів ризик-менеджменту в систему управління є необхідною умовою для підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Ризик-менеджмент дозволяє не лише мінімізувати потенційні збитки, але й активно використовувати можливості, пов'язані з невизначеністю, забезпечуючи таким чином сталий розвиток та зростання малого бізнесу.

На нашу думку, виходячи із результатів аналізу, удосконалення управління ризиками в СФНВГ «Коваль», може проводитися за такими напрямками:

1. Формалізація системи управління ризиками
 - Розробка внутрішніх документів (політик, процедур, інструкцій з управління ризиками).
 - Призначення відповідального за моніторинг ризиків (навіть якщо це один із членів родини або керівник).
 - Регулярна оцінка ризиків – 1-2 рази на рік.
2. Використання цифрових інструментів
 - Впровадження електронних таблиць для моніторингу ризиків (передусім, Google Sheets).
 - Застосування мобільних додатків для прогнозу погоди, управління агротехнічними роботами, контролю запасів тощо.

- Використання безплатних CRM / ERP-систем (на кшталт Odoo, Zoho) для управління процесами.
3. Диверсифікація діяльності
- Вирощування кількох культур або видів продукції для зменшення ризику втрат у разі неврожаю.
 - Розвиток переробки або кооперації з іншими фермерами.
 - Впровадження науково обґрунтованих інновацій у вирощування та зберігання продукції.
4. Фінансові інструменти управління ризиками
- Створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат.
 - Участь у програмах державного субсидування та страхування врожаю.
 - Спрощений фінансовий план із чіткими сценаріями дій у разі фінансових ускладнень.
5. Підвищення кваліфікації персоналу
- Участь у семінарах, вебінарах, тренінгах з управління ризиками, аграрного бізнесу.
 - Обмін досвідом із іншими фермерами та аграрними консультантами.
6. Співпраця з науковими установами
- Використання новітніх агротехнологій і досліджень, що знижують ризики (наприклад, сорти, стійкі до посухи або хвороб).
 - Спільні проєкти з інститутами чи ВНЗ.
7. Моніторинг зовнішнього середовища
- Регулярне відстеження змін законодавства, ринкової кон'юнктури, кліматичних умов.
 - Участь у професійних об'єднаннях, де поширюється інформація про нові ризики та шляхи їх зниження.

Розробка та впровадження чіткої політики управління ризиками є критично важливим кроком для будь-якого підприємства, особливо для

малого бізнесу, такого як СФНВГ "Коваль". Ця політика слугуватиме фундаментом для всіх подальших дій, пов'язаних з управлінням ризиками, і забезпечить єдине розуміння цілей, принципів та процедур у цій сфері.

Політика управління ризиками повинна чітко визначати відповідальність за управління ризиками на різних рівнях організаційної структури. Це включає в себе визначення ролі керівництва (Голови господарства, заступників), керівників підрозділів, окремих працівників та, можливо, спеціально створеного підрозділу або комітету з управління ризиками. Важливо, щоб кожен працівник розумів свою роль у процесі управління ризиками та знав, до кого звертатися у разі виявлення потенційних загроз.

Крім того, політика повинна детально описувати процеси управління ризиками, включаючи:

- Ідентифікацію ризиків. Систематичний процес виявлення потенційних подій, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.
- Аналіз та оцінку ризиків. Оцінка ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційного впливу на фінансові, операційні та стратегічні цілі підприємства.
- Розробку та впровадження заходів реагування на ризики. Визначення оптимальних стратегій для управління кожним ідентифікованим ризиком (уникнення, зменшення ймовірності або впливу, передача, прийняття).
- Моніторинг та контроль. Постійне спостереження за ризиками та ефективністю вжитих заходів, а також регулярний перегляд та оновлення процесу управління ризиками.

Політика також повинна містити чіткі процедури для кожного етапу процесу управління ризиками. Це можуть бути інструкції, алгоритми дій, шаблони документів тощо. Наприклад, процедура ідентифікації ризиків може передбачати проведення регулярних зустрічей з працівниками різних підрозділів, аналіз фінансової звітності, вивчення зовнішніх звітів та

прогнозів.

Створення реєстру ризиків є ключовим елементом формалізованої системи управління ризиками. Реєстр ризиків – це документ, в якому систематично збирається та оновлюється інформація про всі ідентифіковані ризики.

Реєстр ризиків зазвичай включає такі елементи:

- Опис ризику. Чітке та конкретне формулювання події або обставини, яка може мати негативний вплив.
- Категорія ризику. Класифікація ризику за типом (наприклад, фінансовий, операційний, юридичний) або за сферою діяльності (наприклад, виробництво, маркетинг, персонал).
- Ймовірність виникнення. Оцінка можливості настання ризику (наприклад, висока, середня, низька).
- Потенційний вплив. Оцінка можливих наслідків настання ризику (наприклад, фінансові втрати, пошкодження майна, репутаційні збитки).
- Заходи реагування. Опис конкретних дій, які будуть вжиті для управління ризиком.
- Відповідальний. Посадова особа або підрозділ, відповідальний за моніторинг та управління ризиком.
- Статус. Поточний стан ризику (наприклад, відкрито, закрито, в процесі управління).

Реєстр ризиків повинен бути динамічним документом, який регулярно переглядається та оновлюється. Це необхідно для того, щоб враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, виявляти нові ризики та коригувати заходи реагування на існуючі. Регулярність перегляду може залежати від специфіки діяльності підприємства та динамічності його оточення, але зазвичай рекомендується проводити його не рідше одного разу на квартал або півріччя.

Удосконалення процесу оцінки ризиків є ключовим для ефективного управління ризиками на підприємстві, оскільки саме на цьому етапі

визначається значущість кожного ризику та пріоритетність подальших дій.

По-перше, важливо використовувати як якісні, так і кількісні методи оцінки ризиків. Якісні методи, такі як експертні оцінки, опитування, мозкові штурми, дозволяють врахувати суб'єктивні думки та досвід працівників, а також оцінити ризики, які важко виміряти кількісно (наприклад, репутаційні ризики). Кількісні методи, такі як статистичний аналіз, моделювання, фінансові розрахунки, дозволяють отримати об'єктивні дані про ймовірність виникнення ризику та його потенційний вплив на фінансові показники підприємства. Комбінування цих методів забезпечує більш повну та точну оцінку ризиків.

По-друге, визначати не лише ймовірність виникнення ризику, але й потенційний вплив на діяльність підприємства. Ймовірність показує, наскільки вірогідним є настання небажаної події, а вплив – які збитки або втрати може понести підприємство внаслідок цієї події. Наприклад, ризик погодних умов (посуха, град) для СФНВГ «Коваль» може мати високу ймовірність виникнення в певні періоди року та значний негативний вплив на врожайність та фінансові результати.

По-третє, класифікувати ризики за пріоритетністю, щоб зосередити зусилля на найбільш значущих. Для цього можна використовувати матрицю ризиків, де по одній осі відображається ймовірність, а по іншій – вплив. Ризики, які мають високу ймовірність та високий вплив, потребують першочергової уваги та розробки детальних планів реагування. Ризики з низькою ймовірністю та низьким впливом можуть бути прийняті до уваги, але не потребують значних ресурсів для управління. Класифікація ризиків за пріоритетністю дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси та зосереджуватися на найбільш важливих аспектах своєї діяльності.

Модель аналізу та оцінювання ризиків для СФНВГ «Коваль», адаптованої до умов малого фермерського господарства представлена в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Аналіз ризиків та заходи управління для СФНВГ «Коваль»

№	Тип ризику	Конкретний ризик	Ймовірність (Н/С/В)*	Вплив (Н/С/В)*	Заходи управління
1	Кліматичний	Посуха або надмірні опади	В	В	Вибір посухостійких сортів, крапельне зрошення, страхування врожаю
2	Економічний	Зростання цін на добрива та паливо	В	С	Закупівля наперед, участь у кооперативах, перехід на органічні добрива
3	Ринковий	Зниження цін на продукцію	С	С	Диверсифікація ринків збуту, укладення попередніх контрактів з покупцями
4	Технологічний	Поломка техніки в критичний момент	С	В	Регулярне ТО техніки, резервне обладнання, співпраця з сервісними центрами
5	Юридичний	Зміни в законодавстві (дотації, податки)	С	С	Постійний моніторинг законодавства, членство в аграрних асоціаціях
6	Організаційний	Нестача кваліфікованих працівників	С	С	Навчання персоналу, спрощення процесів, автоматизація
6	Організаційний	Нестача кваліфікованих працівників	С	С	Навчання персоналу, спрощення процесів, автоматизація
7	Біологічний	Хвороби рослин або шкідники	С	В	Біомоніторинг, правильна сівозміна, біозахист, агротехнічні заходи
8	Фінансовий	Тимчасова нестача обігових коштів	С	С	Резервний фонд, кредитні лінії, грантові програми
9	Репутаційний	Незадоволення споживачів якістю продукції	Н	С	Контроль якості, прозорість виробництва, зворотній зв'язок із клієнтами
10	Інноваційний	Невдала спроба впровадження нових технологій	Н	С	Пілотне тестування, консультації з фахівцями, співпраця з науковими установами

Пояснення:

- → **Ймовірність:** Н – низька, С – середня, В – висока
- → **Вплив:** Н – незначний, С – середній, В – вагомий
- → Пріоритет варто надавати ризикам із високим впливом і високою ймовірністю.

Посилення контролю за виробничими ризиками є критично важливим для забезпечення стабільності та ефективності діяльності СФНВГ "Коваль", оскільки виробництво сільськогосподарської продукції значною мірою

залежить від багатьох факторів, які можуть бути непередбачуваними.

Регулярне проведення технічного обслуговування та діагностики обладнання є ключовим заходом для мінімізації ризиків поломок. Це включає в себе не лише планові огляди та заміну зношених деталей, але й використання сучасних методів діагностики для виявлення потенційних проблем на ранніх стадіях. Важливо також вести чітку документацію про всі проведені роботи та замінені деталі, щоб мати можливість аналізувати причини поломок та прогнозувати необхідність майбутнього обслуговування. Крім того, необхідно забезпечити належне навчання персоналу, який працює з обладнанням, щоб вони могли правильно його експлуатувати та вчасно виявляти ознаки несправностей.

Розробка планів дій на випадок несприятливих погодних умов є необхідною для зменшення впливу цих ризиків на виробництво. Оскільки СФНВГ "Коваль" займається вирощуванням зернових, зернобобових культур та картоплі, воно особливо вразливе до погодних умов, таких як посуха, надмірні опади або заморозки. Плани дій можуть включати використання систем зрошення для забезпечення необхідної вологи, застосування спеціальних агротехнологій для захисту від заморозків, а також страхування врожаю для компенсації можливих втрат. Важливо також мати чіткі процедури для моніторингу погодних умов та оперативного реагування на їх зміни.

Впровадження ефективних методів захисту рослин від хвороб та шкідників є ще одним важливим аспектом управління виробничими ризиками. Це може включати використання сучасних засобів захисту рослин, застосування біологічних методів боротьби з шкідниками, а також дотримання сівозміни та інших агротехнічних заходів для запобігання поширенню хвороб. Регулярний моніторинг стану рослин та своєчасне виявлення ознак захворювань або пошкоджень шкідниками є критично важливими для мінімізації втрат врожаю. Крім того, необхідно забезпечити належне зберігання та обробку зібраної продукції, щоб запобігти її псуванню під час зберігання.

ВИСНОВКИ

Ризики підприємницької діяльності є невід'ємною складовою процесу створення та функціонування будь-якого бізнесу, включаючи малий. На відміну від загального поняття ризику, ризики підприємницької діяльності безпосередньо пов'язані з прийняттям управлінських рішень в умовах невизначеності, метою яких є отримання прибутку або досягнення інших бізнес-цілей.

Суть ризиків підприємницької діяльності полягає в можливості виникнення несприятливих подій або обставин, які можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Ці наслідки можуть проявлятися у вигляді фінансових втрат (зниження прибутку, збільшення витрат, втрата інвестицій), втрати майна, погіршення ділової репутації, втрати ринкових позицій або навіть припинення діяльності.

Виходячи з аналізу діяльності СФНВГ "Коваль", можна зробити висновок, що ефективне управління ризиками є критично важливим для забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Підприємство функціонує в умовах значної невизначеності, зумовленої впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішні фактори, такі як зміни в економічній ситуації, політичні ризики, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, погодні умови та технологічні зміни, можуть мати значний вплив на діяльність підприємства. Внутрішні фактори, такі як ефективність виробничих процесів, фінансове становище, управління персоналом та організаційна структура, також можуть створювати певні ризики.

У роботі розглянуто різноманітні функції управління ризиками в малому бізнесі, серед яких особливо важливими є ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, розробка заходів реагування на ризики, моніторинг та контроль. Доведено, що ефективне виконання цих функцій має прямий позитивний вплив на ключові показники діяльності малого підприємства,

включаючи фінансову стабільність, операційну ефективність, репутацію та здатність до інновацій. Процес формування та впровадження ефективної системи управління ризиками є складним, багатоетапним та потребує системного підходу, а також активної та послідовної участі з боку керівництва. Він включає такі важливі етапи, як ретельний аналіз поточних практик управління ризиками, чітке визначення стратегічних цілей та бажаного рівня ризику, розробка та реалізація плану управління ризиками, а також постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів.

Застосування комплексу методів аналізу дозволило виявити домінантні характеристики поточних практик управління ризиками, їх сильні та слабкі сторони. Ідентифіковано ключові фактори, що справили найбільший вплив на формування та поточний стан управління ризиками в малому бізнесі, а також оцінено ступінь їхнього впливу. Результати аналізу підкреслили як позитивні аспекти існуючих практик, що сприяють досягненню певних результатів, так і проблемні зони, які потребують цілеспрямованого втручання для гармонізації внутрішніх процесів та підвищення загальної стійкості підприємства.

Отже, управління ризиками має критичну важливість як один з ключових факторів досягнення стійких конкурентних переваг та довгострокового успіху в сучасному малому бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ