

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

КОТОВ БОГДАН ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 330.131.7(075.8)

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____Богдан КОТОВ

Науковий керівник: Фролова Лариса Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Одеса – 2023

АНОТАЦІЯ

Котов Богдан Володимирович. Управління підприємницькими ризиками. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. - Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2023.

Дисертаційну роботу присвячено розв’язанню актуального наукового завдання щодо управління підприємницькими ризиками на прикладі підприємницьких структур сфери торгівлі.

У *вступі* міститься обґрунтування актуальності дослідження, визначення об’єкту, предмету, завдань і методів дослідження; зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами; основні положення наукової новизни та практичне значення одержаних результатів; особистий внесок здобувача.

У *першому розділі* «Теоретико-методологічні основи управління підприємницькими ризиками» досліджено зміст категорій «ризик» та «підприємницький ризик» й основних формуючих їх понять: «невизначеності», «ймовірності», «небезпеки» та «загрози»; надано загальну класифікацію ризиків та класифікацію підприємницьких ризиків за видами господарської діяльності; розкрито основні функції підприємницького ризику.

Висвітлено еволюцію ключових подій, формуючих концепцію ризик-менеджменту; з’ясовано сутність концепцій «управління ризиком» та «управління підприємницьким ризиком»; визначено основні принципи, структуру, етапи, підходи до управління підприємницькими ризиками; проаналізовано методи оцінки підприємницьких ризиків; розроблено концептуальну схему управління підприємницькими ризиками, орієнтовану

на розробку ефективних стратегічних рішень шляхом вибору оптимальної стратегії управління підприємницькими ризиками в умовах невизначеності бізнес середовища.

Досліджено та проаналізовано основні стандарти, методології та програми управління ризиком підприємницьких структур. Визначено, що підходи до організації процесу управління ризиками, представлені в стандартах, методологіях та програмах ризик-менеджменту, мають загальний, міжгалузевий характер і відрізняються різним рівнем деталізації.

Результати теоретичних досліджень виступили базою для подальшої оцінки підприємницьких ризиків та розробки ефективних стратегічних рішень щодо вдосконалення системи управління ними.

У *другому розділі* «Діагностика підприємницьких ризиків та ризикоутворюючого ландшафту підприємницької діяльності» досліджено сучасні тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні за поділом їх на суб'єкти великого, середнього та малого підприємництва; виявлено їх основні проблеми; підкреслено вагомість вкладу суб'єктів малого та середнього підприємництва у розвиток економіки країни; зроблено висновок про те, що торгівля виступає структуроутворюючою галуззю економіки України.

Досліджено ризикоутворюючий ландшафт діяльності підприємницьких структур, який формується через взаємодію таких ключових компонентів як система глобальних ризиків, система зовнішніх та система внутрішніх підприємницьких ризиків. Проаналізовано глобальні ризики в цілому за окремими видами, а також рейтинги найбільш важливих підприємницьких ризиків для великих, середніх та малих підприємств. Сформовано систему зовнішніх ризикоутворюючих чинників, що впливають на діяльність підприємницьких структур, складено реєстри зовнішніх та внутрішніх підприємницьких ризиків.

Проведено оцінку підприємницьких ризиків за запропонованим науково-методичним підходом до оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх

ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі, який передбачає розрахунок інтегральних показників, сформованих на основі інтегрування оцінок критичних зовнішніх ризиків (політико-правових, загально-економічних, галузевих та соціально-поведінкових) та внутрішніх ризиків (операційні (виробничі), комерційні, фінансові, інвестиційні, інформаційні та кадрові), що дозволяє об'єктивно оцінити ризикоутворюючий ландшафт підприємницької діяльності підприємств та розробити комплекс відповідних управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій.

У *третьому розділі* «Удосконалення системи управління підприємницькими ризиками» розроблено комплекс моделей управління підприємницькими ризиками, який інтегрує антиципативну, превентивну, реактивну та реабілітаційну моделі, кожна з яких має певні цільові критерії та органічно доповнює іншу.

Обґрунтовано ключове значення в системі управління ризиками ризик-орієнтованої культури, охарактеризовано її основні завдання та сформовано комплекс вимог до ризик-менеджерів. Розроблено систему управління ризиком, яка ґрунтується на інтегрованому підході та включає взаємопов'язані підсистеми забезпечення, стратегічного планування, ідентифікації та аналізу підприємницьких ризиків, регулювання впливу ризиків на підприємницьку діяльність та контролю недопущення ризикової ситуації. розроблено науково-методичний підхід до оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, який передбачає розрахунок інтегрального показника розвитку компетенцій ризик-менеджерів, сформованого на основі нечітко-логічних локальних оцінок одинадцяти компетенцій у сфері управління ризиками.

Запропоновано науково-методичний підхід, відмінною рисою якого є визначення потенціалу стратегем (на основі індикаторів рівня зовнішніх та внутрішніх ризиків та фактичного рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів). Залежно від сили потенціалу стратегем запропоновано

превентивну, домінантну, компромісну та реактивну стратегії управління ризиками; сформовано комплекс стратегій розвитку підприємницьких структур в умовах ризику: проактивна, прогностична, адаптивна та антикризова, які характеризують масштаби та характер стратегічних змін за рівнем інноваційності.

Запропоновано механізм ризикозахищеності підприємницьких структур, практична реалізація якого здійснювалась шляхом обґрунтування моделей та методів управління ризиками для кожної групи підприємницьких структур. Розроблено приклад програми управління ризиками, у якій узагальнюються та деталізуються ризикозахисні заходи за цільовими показниками вартості ризиків, конкретними виконавцями та роботами, а також визначаються обсяги та джерела фінансування цих заходів.

Практичне значення отриманих результатів дисертаційної роботи полягає у тому, що напрацьовані теоретичні та методологічні положення є універсальними та можуть бути використані підприємницькими структурами різних розмірів та різних форм власності. Наукові результати дисертації впроваджено у діяльність ТОВ «ПРО-КОНСАЛТІНГ» (довідка № 4578-10/23 від 13.10.2023 р.); ТОВ «Біоніка Одеса» (довідка № 2/10 від 12.10.2023 р.); ПрАТ «Одеський коньячний завод» (довідка № 11/05 від 16.05.2023 р.). Результати дисертаційної роботи використані у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка» МОН України (довідка № 1698/174-07 від 12.10.2023 р.). Результати впроваджено у навчальний процес Національного університету «Одеська політехніка» МОН України у навчально-методичних матеріалах з дисциплін «Безпека бізнесу», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків в підприємницькій діяльності», «Інвестиційний аналіз підприємницьких проектів» і виконанні кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти (довідка № 1700/174-07 від 12.10.2023 р.).

Ключові слова: внутрішні ризики, експертна оцінка, зовнішні ризики, класифікація, концепція, компетенції, методологія, модель, оцінка,

підприємницька діяльність, підприємницькі структури, підприємництво, принципи, проблеми, програма, ризик, ризик-менеджер, ризикоутворюючий ландшафт, розвиток, система, стандарти, стратегія, торгівля, управління, функції.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії

1. Kotov B., Frolova L. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / edited by Dr.oec. Prof. Maksym Bezpartochnyi, Dr.oec. Prof. Viktoriia Riashchenko, Dr.paed. Nina Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. 205 p. (0,48 д.а., особистий внесок здобувача: розділ 2.2 *Theoretical and methodological aspects of business risk management in an innovative economy* – 0,32 д.а.).

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до

Організації економічного співробітництва та розвитку та/або

Європейського Союзу

2. Kotov B., Frolova L., Yermak S., Koriavchenkova T. Assessment of the Socio-Economic Effectiveness of Enterprises Inclusive Development Under the Risk-Oriented Management Conditions (2022). Journal of Hygienic Engineering and Design. Vol. 40. P. 174-183. (Scopus). URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-10/> (1,15 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підхід до моделювання складових комплексного інтегрального показника в умовах ризик-орієнтованого управління – 0,31 д.а.).

Статті в наукових виданнях,

включених до переліку фахових видань України

3. Котов Б.В. Сутність поняття «підприємницький ризик» та передумови його виникнення. *Причорноморські економічні студії:*

економічний науково-практичний журнал. 2021. №72-1. С. 100-105.
<https://doi.org/10.32843/bses> (0,77 д.а.).

4. Котов Б.В., Продіус О.І., Приходько О.М., Огданський К.М. Управління людським капіталом в умовах сталого розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. №3. С. 22-25. (0,16 д.а.). Котов Б.В., Продіус О.І., Приходько О.М., Огданський К.М. Управління людським капіталом в умовах сталого розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. №3. С. 22-25. <https://doi.org/10.37634/efp.2022.3.5> (0,58 д.а., особистий внесок здобувача: доведено доцільність застосування методів бізнес-аналітики та моделювання для оцінки розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур – 0,16 д.а.).

5. Котов Б.В., Фролова Л.В. Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. С. 52-62. <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2022.6> (0,85 д.а., особистий внесок здобувача: сформульовано основні тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні, виявлено основні проблеми їх розвитку – 0,73 д.а.).

6. Котов Б.В. Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу*. 2023. №3(67). С. 89-98. <http://doi.org/10.5281/zenodo.10198991> (0,88 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Котов Б.В. Підходи до управління підприємницькими ризиками. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 20-21 травня 2021 р.). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 369-371. (0,23 д.а.). URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/tezy.pdf>

8. Котов Б.В. Методи оцінки підприємницьких ризиків. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки* (частина II): матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 23-24 листопада 2021 р.). Львів :

Львівський науковий форум, 2021. С. 19-20. (0,14 д.а.). URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/contents.pdf>

9. Котов Б.В. Розвиток концепції ризик-менеджменту. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 21 вересня 2022 р.). С. 47-49. (0,18 д.а.).

10. Котов Б.В. Дослідження функцій підприємницького ризику. *Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects: Scientific Collection «InterConf», (126) with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference* (Tallinn, Estonia, September 26-28, 2022). P. 13-15. (0,13 д.а.). URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1342/1370>

Опубліковані праці, що додатково відображають наукові результати дисертації

11. Котов Б.В. Економіка підприємництва: Підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса, Бондаренко М.О., 2020. 708 с. (40,2 д.а., особистий внесок здобувача: Розділ 28. Економіка банківської сфери – 1,5 д.а.).

SUMMARY

Kotov Bohdan Volodymyrovych. Business risk management. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Thesis for the Doctor of Philosophy scientific degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activity. – Odesa Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2023.

The dissertation work is devoted to the solution of the actual scientific task of business risk management on the example of business structures in the field of trade.

The *introduction* contains a justification of the relevance of the research, definition of the object, subject, tasks and research methods; connection of work with scientific programs, plans, topics; the main provisions of scientific novelty and the practical significance of the obtained results; personal contribution of the acquirer.

In *the first chapter* "Theoretical and methodological foundations of business risk management" the content of the categories "risk" and "business risk" and the main concepts that form them: "uncertainties", "probabilities", "dangers" and "threats" are investigated; the general classification of risks and the classification of business risks by types of economic activity are provided; the main functions of entrepreneurial risk are disclosed.

The evolution of key events forming the concept of risk management is highlighted; the essence of the concepts of "risk management" and "business risk management" is clarified; the main principles, structure, stages, approaches to business risk management are determined; methods of business risk assessment were analyzed; a conceptual scheme of business risk management was developed, focused on the development of effective strategic solutions by choosing the optimal strategy for business risk management in conditions of uncertainty of the business environment.

The main standards, methodologies and risk management programs of business structures have been studied and analyzed. It was determined that the

approaches to the organization of the risk management process, presented in the standards, methodologies, and risk management programs, have a general, interdisciplinary nature, and differ in different levels of detail.

The results of theoretical studies served as a basis for further assessment of business risks and the development of effective strategic decisions regarding the improvement of their management system.

In *the second chapter* "Diagnostics of business risks and the risk-creating landscape of entrepreneurial activity" the current trends in the development of entrepreneurial structures in Ukraine are studied, dividing them into large, medium and small business entities; their main problems were identified; the importance of the contribution of small and medium-sized enterprises to the development of the country's economy is emphasized; it was concluded that trade is a structure-forming branch of the economy of Ukraine.

The risk-generating landscape of business structures, which is formed through the interaction of such key components as the system of global risks, the system of external and the system of internal business risks, has been studied. Global risks were analyzed by individual types, as well as ratings of the most important business risks for large, medium, and small enterprises. A system of external risk-creating factors influencing the activity of business structures has been formed, registers of external and internal business risks have been compiled.

An assessment of business risks was carried out according to the proposed scientific and methodological approach to assessing the influence of external and internal risks on the activity of business structures in the field of trade, which involves the calculation of integral indicators formed on the basis of the integration of assessments of critical external risks (political-legal, general economic, industry and socio-behavioral) and internal risks (operational (production), commercial, financial, investment, information and personnel), which allows to objectively assess the risk-generating landscape of entrepreneurial activity of enterprises and develop a set of appropriate management decisions to mitigate the consequences of the occurrence of risky events.

In *the third chapter*, "Improving the business risk management system", a set of business risk management models has been developed, which integrates

anticipatory, preventive, reactive and rehabilitation models, each of which has certain target criteria and organically complements the other.

The key importance of a risk-oriented culture in the risk management system is substantiated, its main tasks are characterized, and a set of requirements for risk managers is formed. A risk management system has been developed, which is based on an integrated approach and includes interconnected subsystems of provision, strategic planning, identification and analysis of business risks, regulation of the impact of risks on business activities, and control of the prevention of a risky situation. a scientific and methodical approach to the assessment of the level of development of the competencies of risk managers has been developed, which involves the calculation of an integral indicator of the development of the competencies of risk managers, formed based on fuzzy logical local assessments of eleven competencies in the field of risk management.

A scientific and methodological approach is proposed, the distinguishing feature of which is the determination of the potential by the strategist (based on indicators of the level of external and internal risks and the actual level of development of the competencies of risk managers). Depending on the strength of the potential, the strategist proposed preventive, dominant, compromising, and reactive risk management strategies; a complex of strategies for the development of business structures in conditions of risk was formed: proactive, prognostic, adaptive and anti-crisis, which characterize the scale and nature of strategic changes according to the level of innovativeness.

A risk protection mechanism for business structures was proposed, the practical implementation of which was carried out by substantiating risk management models and methods for each group of business structures. An example of a risk management program has been developed, in which risk protection measures are summarized and detailed by target indicators of the cost of risks, specific performers and works, as well as the scope and sources of financing of these measures are determined.

The practical significance of the obtained results of the dissertation work is that the developed theoretical and methodological provisions are universal and can be used by business structures of different sizes and different forms of ownership.

The scientific results of the dissertation have been implemented in the activities of PRO-CONSULTING LLC (certificate No. 4578-10/23 dated October 13, 2023); "Bionics Odesa" LLC (certificate No. 2/10 dated October 12, 2023); PJSC "Odesa Cognac Plant" (certificate No. 11/05 dated May 16, 2023). The results of the dissertation work were used in the research activities of the Odesa Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine (certificate No. 1698/174-07 dated October 12, 2023). The results were implemented in the educational process of the Odesa Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine in educational and methodological materials for the disciplines "Business Security", "Justification of economic decisions and risk assessment in business activities", "Investment analysis of business projects" and the performance of qualification works by students of higher education (certificate No. 1700/174-07 dated October 12, 2023).

Keywords: internal risks, expert assessment, external risks, classification, concept, competencies, methodology, model, assessment, entrepreneurial activity, entrepreneurial structures, entrepreneurship, principles, problems, program, risk, risk manager, risk-generating landscape, development, system, standards, strategy, trade, management, functions.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Monographs

1. Kotov B., Frolova L. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / edited by Dr. oec. Prof. Maksym Bezpartochnyi, Dr. oec. Prof. Viktoriia Riashchenko, Dr. paed. Nina Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. 205 p. (*personal contribution: section 2.2 Theoretical and methodological aspects of business risk management in an innovative economy*).

Articles in periodical scientific publications of other countries that are members of the Organization for Economic Cooperation and Development and/or the European Union

2. Kotov B., Frolova L., Yermak S., Koriavchenkova T. Assessment of the Socio-Economic Effectiveness of Enterprises Inclusive Development Under the Risk-Oriented Management Conditions (2022). *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 40. P. 174-183. (Scopus). URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-10-svitlana-yermak-larysa-frolova-tetiana-koriavchenkova-bohdan-kotov-2022-assessment-of-the-socio-economic-effectiveness-of-enterprises-inclusive-development-under-t/> (personal contribution: developed an approach to modeling the components of a complex integral indicator in conditions of risk-oriented management).

Articles in professional publications of Ukraine

3. Kotov B. The essence of the concept of "entrepreneurial risk" and the prerequisites for its occurrence. *Black Sea economic studies: an economic scientific and practical journal*. 2021. No. 72-1. P. 100-105. <https://doi.org/10.32843/bses>

4. Kotov B., Prodius O., Prykhodko O., Ogdanskyi K. Human capital management in the conditions of sustainable development of enterprises. *Economy. Finances. Right*. 2022. No. 3. P. 22-25. <https://doi.org/10.37634/efp.2022.3.5>

5. Kotov B., Frolova L. Trends in the development of entrepreneurial structures in Ukraine. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2022. P. 52-62. <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2022.6>

6. Kotov B. Justification of the mechanism of risk protection of business structures. *Economy: realities of time*. 2023. №3(67). C. 89-98. <http://doi.org/10.5281/zenodo.10198991>

Published works of approbation nature

7. Kotov B.V. Approaches to business risk management. Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 4th International Scientific and

Practical Conference (Odesa, May 20-21, 2021). Odesa: Odesa Polytechnic State University, 2021. P. 369-371. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/tezy.pdf>

8. Kotov B.V. Methods of the business risks assessing. Theoretical and practical aspects of the development of science (part II): materials of the IV International Scientific and Practical Conference (Lviv, November 23-24, 2021). Lviv: Lviv Scientific Forum, 2021. P. 19-20. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/contents.pdf>

9. Kotov B.V. Development of the concept of risk management. Formation of an effective system of management and public administration in the conditions of a transitive economy: materials of the IV International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, September 21, 2022). P. 47-49.

10. Kotov B.V. Study of the functions of entrepreneurial risk. Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects: Scientific Collection "InterConf", (126) with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference (Tallinn, Estonia, September 26-28, 2022). P. 13-15. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1342/1370>

Published works that additionally reflect the scientific results of the thesis

11. Kotov B.V. Entrepreneurship economics: Textbook / edited by Doctor of Economics, Prof. L.V. Frolova. Odesa, M.O. Bondarenko, 2020. 708 p. (personal contribution of the acquirer: Chapter 28. Economics of the banking sphere).

	с.
ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ.....	25
1.1 Ризик як інваріантна складова підприємницької діяльності: сутність, види, функції, необхідність управління.....	25
1.2 Розвиток концепції управління підприємницькими ризиками...	49
1.3 Стандарти, методології та програми управління підприємницькими ризиками.....	77
Висновки до розділу 1.....	93
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ ТА РИЗИКОУТВОРЮЮЧОГО ЛАНДШАФТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	97
2.1 Тенденції розвитку підприємництва в Україні та виявлення факторів негативного впливу	97
2.2 Аналіз ризикоутворюючого ландшафту підприємницької діяльності.....	113
2.3 Оцінка зовнішніх та внутрішніх підприємницьких ризиків	134
Висновки до розділу 2	155
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ.....	158
3.1 Формування системи управління підприємницькими ризиками...	158
3.2 Моделювання стратегії управління ризиками підприємницьких структур.....	184
3.3 Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур.....	199
Висновки до розділу 3.....	214
ВИСНОВКИ	217
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	222
ДОДАТКИ	243

Актуальність теми. Управління підприємницькими ризиками в Україні набуває надзвичайної актуальності через непередбачуваність і складність сучасного бізнес-середовища, політичні, економічні та технологічні трансформації, глобалізацію, пандемію COVID-19 та повномасштабне воєнне вторгнення. Підприємницьким структурам в Україні необхідно бути готовими адаптуватися до нових реалій, визначати та ефективно управляти ризиками, які можуть вплинути на їхню діяльність та конкурентоспроможність. Управління ризиками допомагає не лише мінімізувати їх негативний вплив, але й використовувати можливості для росту та розвитку бізнесу, збільшуючи впевненість і стійкість в умовах невизначеності. Враховуючи зростання необхідності захисту від ризиків, підприємницькі структури в Україні також активно шукають ефективні стратегії управління ризиками для забезпечення фінансової безпеки. Таким чином, управління підприємницькими ризиками стає невід'ємною складовою успішного бізнесу в Україні, сприяючи адаптації до змін та забезпечуючи сталість та стійкість в надзвичайно динамічному підприємницькому середовищі, що і обумовило актуальність теми дисертаційної роботи.

Вагомий вклад у розвиток наукової гілки дослідження ризиків та процесів управління ним внесли такі українські вчені як: К.А. Андрющенко [3], М.Д. Балджи [46], І.О. Башинська [15; 48; 49], В.В. Вітлінський [76; 77], І.О. Горго [91], В.М. Гранатуров [94; 95], О.Є. Гудзь [16], О.Ю. Гусева [17], О.М. Коваленко [129], О.А. Ковалик [130], В.Р. Кучеренко [137], Г.Б. Мирошніченко [150], А.М. Ткаченко [196; 197], В.Ю. Філіппов [204], С.В. Філлипова [15], С.К. Харічков [94]; питань розвитку підприємництва - О.Є. Бавико [179; 206], З.С. Варналій [68], О.М. Гуцалюк [99], Л.В. Фролова [206]; стратегій управління підприємницькими структурами, зокрема у сфері торгівлі - О.Є. Бавико [44], О.Ю. Гусева [98], В.Ю. Філіппов [203], Р.І.

Шоля [221]; забезпечення фінансово-економічної та кадрової безпеки підприємництва - Л.О. Волощук [83], І.О. Калініна [120], С.В. Філіппова [202]; моделей та методів комплексної оцінки ризиків підприємницьких структур - Д.І. Євстрат [111], С.О. Єрмак [40], Л.А. Останкова [159], Л.В. Фролова [40], К.Е. Шурда [222] тощо.

Проте постійні виклики, породжені невизначеністю та динамізмом зовнішнього середовища, які є новими для підприємницьких структур за своєю сутністю, сприяють появі нових, не досліджених повною мірою видів ризиків, щодо яких підприємницькі структури не мають готових рішень й методів управління ними, та стратегій їх запобігання. В цьому контексті, дослідження системи управління підприємницькими ризиками в Україні відкриває перед нами широкий простір для аналізу, розуміння та впровадження передових підходів у цій галузі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно планів науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка» за держбюджетними темами: «Механізми забезпечення інноваційного розвитку підприємництва в умовах глобалізаційних викликів» (номер державної реєстрації 0118U006803, 2018-2020 рр.), де автором обґрунтовано методичний підхід до оцінки ризикоутворюючих факторів, який ґрунтується на методі латентно-структурного аналізу та інтегрує локальні комплексні оцінки ризиків макро- та мікросередовища підприємницьких структур; «Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів» (номер державної реєстрації 0120U105288, 2020-2022 рр.), де автором досліджено підприємницький ризик в умовах турбулентності зовнішнього середовища; «Моделювання інклюзивного розвитку підприємницької діяльності як складового елементу відновлення та модернізації інноваційної екосистеми України» (номер державної реєстрації 0122U201109, 2022-2024 рр.), де автором розроблено методичний інструментарій обґрунтування стратегії ризикозахищеності підприємницьких структур торгівлі. Дисертант брав

участь у якості співвиконавця робіт (довідка № 1698/174-07 від 12.10.2023 р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в розробленні теоретичного базису, методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління підприємницькими ризиками.

Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- проаналізувати категорію «ризик» як інваріантну складову підприємницької діяльності, її сутність, види, функції та необхідність управління;

- дослідити розвиток концепції управління підприємницькими ризиками;

- визначити основні стандарти, методології та програми управління підприємницькими ризиками;

- дослідити тенденції розвитку підприємництва в Україні та виявлення факторів негативного впливу;

- оцінити ризикоутворюючий ландшафт підприємницької діяльності;

- розробити науково-методичний підхід до оцінки зовнішніх та внутрішніх підприємницьких ризиків у сфері торгівлі;

- удосконалити систему стратегічного управління підприємницькими ризиками у сфері торгівлі;

- запропонувати методичний інструментарій визначення оптимальної стратегії управління підприємницькими ризиками;

- обґрунтувати механізм ризикозахищеності підприємницьких структур.

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємницькими ризиками у сфері торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо управління підприємницькими ризиками.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є нормативно-законодавча база України, теоретичні напрацювання,

концептуальні положення, представлені у працях вітчизняних та зарубіжних учених з проблем управління ризиками, ризик-менеджменту, економічної діагностики, стратегічного управління, економіко-математичного моделювання.

Для досягнення встановленої мети у дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: *контент-аналіз* для розвитку понятійно-категоріального апарату; *морфологічний аналіз* для конкретизації змісту понять «ризик», «управління ризиком», «управління підприємницьким ризиком»; *метод класифікації* – для узагальнення та систематизації видів підприємницьких ризиків; *наукової абстракції, аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення* – для формування: систем ризикоутворюючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, комплексу моделей управління ризиками підприємницьких структур; обґрунтування типів стратегій управління ризиком та стратегій розвитку підприємницьких структур в умовах ризику; *статистичний аналіз* – для оцінки тенденцій розвитку підприємницьких структур в Україні; оцінки глобальних зовнішніх ризиків; *групування* – для групування підприємницьких структур сфери торгівлі; *матричні методи* – для формування: матриці зовнішнього ризик-профілю діяльності підприємницьких структур, тривимірної моделі для визначення оптимального типу стратегії управління ризиками підприємницьких структур; *експертні методи* (для розробки шкали градації зовнішніх та внутрішніх ризиків, ймовірності настання ризикових ситуацій); *економіко-математичного моделювання* (при формуванні ризик-профілю підприємницьких структур), *метод теорії нечітких множин* – для оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів; *комплексної інтегральної оцінки* – для отримання узагальнюючих оцінок часткових показників оцінки ризиків; *графічний метод* – для формування: інтегрованої моделі впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємницьку діяльність, механізму ризикозахищеності підприємницьких структур сфери

торгівлі, тривимірної моделі вибору моделі ризикозахищеності та методів управління ризиками підприємницьких структур; *табличний* – для унаочнення емпіричних даних низки положень дисертаційної роботи; *анкетування та метод експертних оцінок* – для оцінки впливу ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємницьких структур, оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з проблематики дослідження, чинні міжнародні та національні стандарти, законодавчі акти, дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області, дані звітності торговельних підприємств, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічного базису та методичних положень і рекомендацій щодо управління підприємницькими ризиками в сфері торгівлі. Найбільш вагомими науковими результатами, що визначають новизну дослідження:

удосконалено:

- *науково-методичний підхід до оцінки зовнішніх та внутрішніх підприємницьких ризиків*, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегральних показників, сформованих на основі інтегрування оцінок за групами зовнішніх ризиків (політико-правових, загально-економічних, галузевих та соціально-поведінкових) та внутрішніх ризиків (операційних (виробничих), комерційних, фінансових, інвестиційних, інформаційних та кадрових), що дозволяє об'єктивно оцінити ризикоутворюючий ландшафт діяльності підприємницьких структур та розробити комплекс відповідних управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій;

- *науково-методичний підхід до оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів*, який на відміну від традиційних підходів, передбачає розрахунок інтегрального показника розвитку компетенцій ризик-менеджерів, сформованого на основі нечітко-логічних локальних оцінок одинадцяти компетенцій у сфері управління ризиками, що дозволяє визначити характерний для різних суб'єктів підприємництва (великих, середніх, малих) унікальний набір компетенцій з метою концентрації зусиль на ключових аспектах крос-технологій їх розвитку, відповідно основних пріоритетів управління ризиками в стратегічній перспективі;

- *методичний інструментарій визначення оптимальної стратегії управління підприємницькими ризиками*, який на відміну від існуючих, враховує основні положення комбінаторного аналізу, забезпечує можливість комплексного обліку зовнішніх та внутрішніх ризиків, враховує фактичний рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів, та дозволяє сформулювати комплекс стратегем, в залежності від потенціалу яких створюється можливість вибору оптимального типу стратегій управління ризиками та розвитку підприємницької структури в умовах ризику, сприяючи при цьому обґрунтованості управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій та досягнення цільових орієнтирів діяльності підприємницької структури;

- *механізм ризикозахищеності підприємницьких структур*, відмінною особливістю якого є формування сукупності системно-організованих управлінських рішень, методів і способів впливу на ризики, що дозволяють оперативно реагувати на різного роду ризикові ситуації, використовувати ефективні моделі управління ризиками з метою запобігання (зниження, мінімізації) можливих відхилень показників фінансово-господарської діяльності від встановлених цілей та нормативів.

- *концепцію управління підприємницькими ризиками*, яку пропонується розглядати як систему взаємопов'язаних теоретичних та методологічних підходів, що ґрунтується на стандартах, законах, цілях,

принципах, функціях, методах, підходах та факторах впливу на підприємницькі ризики, та орієнтована на розробку ефективних стратегічних рішень шляхом вибору оптимальної стратегії управління підприємницькими ризиками в умовах невизначеності бізнес середовища;

дістали подальшого розвитку:

- *науковий підхід до змістовної характеристики ризику як поняття, яке характеризується невизначеністю процесів, які відбуваються в суспільстві, та обумовлене ймовірністю настання певних подій з несприятливими наслідками у вигляді небезпеки та можливих втрат або недосягнення бажаного результату;*

- *теоретичні положення щодо необхідності управління підприємницькими ризиками, в основі яких закладено мету суб'єктів підприємницької діяльності, де необхідність управління розкривається не у відмові від ризику як такого, а у генеруванні рішень, спрямованих на мінімізацію його негативних наслідків та пошук сприятливих можливостей виходу із ризикової ситуації на основі аналізу наявної інформації;*

- *теоретичні положення щодо дотримання такого принципу процесу управління ризиком, як залучення усіх стейкхолдерів в управління підприємницькими ризиками, який полягає у розширенні кола експертів, покращенні розуміння ризиків, збільшенні відповідальності та спільному прийнятті рішень, покращенні комунікації та взаєморозуміння, підвищенні рівня підтримки та лояльності, швидкості реагування на зміни та сприяє більш об'єктивному, інформованому та ефективному процесу управління, що, у свою чергу, допомагає зберегти стабільність та досягти успіху в діяльності підприємницьких структур.*

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково-обґрунтованих методично-завершених рекомендацій щодо вдосконалення управління підприємницькими ризиками, впроваджених на ТОВ «ПРО-КОНСАЛТІНГ» (довідка № 4578-10/23 від 13.10.2023 р.); ТОВ

«Біоніка Одеса» (довідка № 2/10 від 12.10.2023 р.); ПрАТ «Одеський коньячний завод» (довідка № 11/05 від 16.05.2023 р.).

Результати дисертації використані у навчальному процесі Національного університету «Одеська політехніка» у навчально-методичних матеріалах з дисциплін «Безпека бізнесу», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків в підприємницькій діяльності», «Інвестиційний аналіз підприємницьких проектів» і виконанні кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти (довідка № 1700/174-07 від 12.10.2023 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до управління підприємницькими ризиками. Всі наукові результати, що викладені в дисертації, одержані автором особисто. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, які є результатом особистої роботи здобувача. Конкретний внесок дисертанта в цих роботах зазначений у переліку публікацій за темою роботи.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідались та обговорювались на *4 міжнародних науково-практичних конференціях*, серед них: IV Міжнародна науково-практична конференція «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку» (м. Одеса, 2021 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція «Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки» (м. Львів, 2021 р.), IV Міжнародна науково-практична конференція «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (Харків, 2022 р.), VII Міжнародна науково-практична конференція «Наука, освіта, інновації: актуальні питання та сучасні аспекти» (Естонія, м. Таллінн, 2022 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 11 наукових праць, зокрема 1 монографія, 4 статті у наукових фахових виданнях України та 1 стаття у міжнародних виданнях, з яких 5 включено у міжнародні наукометричні бази (1 стаття – Scopus), 4 тези доповідей у матеріалах

наукових конференцій; 1 навчальний посібник. Загальний обсяг публікацій складає 5,39 д.а., з яких 3,85 д.а. належать особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 222 найменувань – на 21 сторінці, 8 додатків – на 30 сторінках. Повний обсяг дисертації – 278 сторінок, з них 198 сторінок основного тексту. Дисертація містить 39 рисунків, з яких 8 займають повні сторінки, 37 таблиць, з яких 9 займають повні сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ1.1 Ризик як інваріантна складова підприємницької діяльності:
сутність, види, функції, необхідність управління

Події у світі останніх часів оголили величину та різноманітність ризиків, які можуть супроводжувати підприємницьку діяльність та необхідність управління ними задля зменшення або нівелювання негативних наслідків. Проблема виявлення та управління підприємницькими ризиками постала перед суспільством ще у XIX столітті одночасно із початком будівництва великих промислових підприємств і розвитком нових видів транспорту. Проте систематизація знань з прийняття рішень щодо підприємницьких ризиків та розробка процедур управління ними почалися лише у другій половині XX століття, але єдина думка щодо цих питань досі відсутня, немає також єдиного трактування самого поняття підприємницького ризику.

Розуміння того, що ризик притаманний будь-якій формі людської діяльності, визначає різноманіття наукових суджень щодо його дефінування, які детермінуються, доповнюються і конкретизуються, зокрема й у економічній літературі. Так, дослідженням ризиків у загальному розумінні присвячено багато праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, таких як: Аранчій В. [43], Герасимчук Н.А., Мірзоева Т.В., Томашевська О.А. [89], Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. [137], Кейнс Дж. [123], Тищенко А.І. [213], Фере В.А., Романченко О.В. [211], Чернов Ю.В. Фомішин С.В. [213], Найт Ф.Х. [156] та ін. Проблеми розуміння та управління підприємницькими ризиками підіймали Башинська І.О. [49; 50], Вітлінський

В.В. [76; 77], Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. [96], Донець Л.І. [105; 106], Ільчук М.М. [162], Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. [172], Семенова К.Д., Тарасова К.І. [184], Чуприна І.В. [225], Філіппов В.Ю. [203], Філіппова С.В. [202], Харічков В.К. [94]. Проте, зважаючи на зростаючий ступінь невизначеності зовнішнього середовища, нестабільне політичне та економічне становище в Україні та світі, методи управління та розуміння самого поняття «підприємницький ризик» потребують постійного перегляду та уточнення.

Вивчення категоріально-понятійного апарату, пов'язаного із «підприємницьким ризиком», доцільно почати з розгляду підходів до трактування основних його складових категорій: «підприємництва» та «ризик». Початкове походження терміну «ризик» точно не з'ясоване, проте відомо, що свої витoki він має від слів іншомовного походження, так давньогрецькою мовою «*ridsikon*», «*ridsa*» – стрімчак, скеля; німецькою мовою «*risiko*» - небезпека, погроза; французькою – «*risque*» – це погроза. Німецький вчений В.-Р. Гейльман вважає, що поняття «ризик» є вульгаризованою формою латинського терміну «*resecum*», який перекладається як «небезпека» або «скеля» [76;77] (або дослівно «небезпека лавірування поміж скелями»), також, на думку мовознавців [171], етимологія цього поняття родом з Південної Америки, де ризик означав підвищену небезпеку на морі. Вчений Г. Браун стверджує, що термін «ризик» має арабське коріння, а з часом він був запозичений італійцями та перетворений з «*risqu*» в «*rischio*» [76, 182].

Як було вже зазначено, єдиного підходу до визначення категорії «ризик» у дослідженнях науковців досі не існує – загальноприйнятого чіткого тлумачення цього терміну ще не розроблено, що свідчить про те, що, незважаючи на велику кількість досліджень, серед вчених однозначного розуміння цієї важливої категорії ще не сформовано. Існування ризику в управлінській діяльності найчастіше пов'язують з такими поняттями як невизначеність, ймовірність настання певної події, небезпека та втрата.

У найбільш загальному вигляді невизначеність – це «недостатність відомостей про умови, у яких протікатиме економічна діяльність, низька міра передбачуваності, неможливість точного прогнозування цих умов» [56, с. 361]. Іноді під невизначеністю розуміють «можливість отримання різних результатів, а не лише тільки бажаного» [158, с. 150]. Вплив невизначеності на підприємницьку діяльність може відобразитися в тому, що мета прийняття певних рішень не буде досягнута. Тому, щоб ефективно функціонувати в ринковій економіці, кожен підприємець повинний вміти правильно оцінювати ступінь невизначеності та ризику й вміти керувати ним у різних ситуаціях. Об'єктивна невизначеність у різних проявах може перешкоджати реалізації запланованих заходів, змінювати їх зміст або призводити до небажаних результатів. У свої дослідженнях М.Д Балджи, цитуючи зазначає, що «...невизначеність породжує невідповідність між тим, чого люди очікують, і тим, що дійсно відбувається» [46].

Ю.В. Чернов, С.В. Фомішин та А.І. Тищенко інтерпретують невизначеність як «неповне або неточне уявлення про значення різних параметрів в майбутньому, які породжені різноманітними причинами і, перш за все, неповнотою або неточністю інформації про умови реалізації рішень, у тому числі пов'язаних з ними витратах і результатах» [2, с. 59]. Трактують ризик як «діяльність, яка пов'язана з подоланням невизначеності» й А.П. Альгін [213]. На його думку «подолання невизначеності стає необхідним в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі та відхилення від мети» [98]. За визначенням Н.А. Герасимчук, Т.В. Мірзоевої та О.А. Томашевської «невизначеність – це об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів» [89].

У рамках економічної науки проблему невизначеності було досліджено американським економістом XX століття Ф.Х. Найтом (1885-1974 рр.). Найваговішим серед його численних нововведень виступила

розробка концепції розмежування «невизначеності» та «ризик», яка відображена у його монографії «Ризик, невизначеність та прибуток» (1921 р.) [166]. Ф.Х. Найт вважав, що ризик виникає тоді, коли відомі всі можливі наслідки події та ймовірність їх настання, тобто ризик – це ймовірність, оцінена будь-яким чином, а невизначеність відноситься до ситуації, коли ймовірність події не може бути визначена. Невизначеність не піддається оцінці. Тому поняття «ймовірність» є ключем до вивчення ризику та невизначеності.

У своїх роботах англійський економіст, основоположник сучасної макроекономіки, Дж.М. Кейнс [123] також чітко розрізняв поняття «ймовірність» і «невизначеність». Дж.М. Кейнс зазначав те, що ми живемо в стані невизначеності. З часів Дж.М. Кейнса дещо змінилися фактори невизначеності, проте її ступінь не скільки не знизився, а у деякій мірі й підвищився у руслі глобальної ентропії, викликаній глобалізаційними процесами, що відбуваються у світі, кризи, спричиненої пандемією COVID-19, військовим вторгненням на територію України, загальною економічною та політичною нестабільністю в Україні. Таку ситуацію можна назвати «випадковим ризиком, який неможливо оцінити кількісно» [146]. Такий ринковий стан змушує нас приймати рішення на основі «раціональних очікувань», заснованих на довірі, становищі окремих осіб та організацій у суспільстві й припущеннях щодо можливих подій. Для Дж.М. Кейнса та його послідовників очікування були рівнями ймовірності й віри, вимірними сучасним суспільствознавством, тоді як для Ф.Х. Найта це було вирішення проблем із великою кількістю невідомих, обчислення рівнів ймовірності в невизначеному середовищі.

Характер ризику відображає взаємозв'язок і взаємодію його основних аспектів: ймовірність отримання бажаного результату; ймовірність несприятливих, небажаних наслідків при виборі альтернатив та їх реалізації; ймовірність відхилення від обраної мети або невизначеність досягнення мети. Тому ключовою характеристикою ризику можна вважати його

ймовірнісний характер. Вчені В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов та А.В. Карпов [136, с.13] також наголошують на тому, що поняття ризику характеризується невизначеністю, яка пов'язана з ймовірністю несприятливих ситуацій та наслідків, що виникають під час виконання проекту, ситуацій з об'єктивною та суб'єктивною ймовірністю.

Ймовірність – це філософська і загальнонаукова категорія, яка є кількісною мірою, яку можна розрахувати, можливості того, що деяка очікувана подія відбудеться або не відбудеться за певних фіксованих умов. Подія називається ймовірною, коли підстави для її настання переважають протилежні підстави, у протилежному випадку подія називається малоймовірною або неймовірною. Термін «ймовірність» як такий є основою теорії ймовірностей, у якій події можуть кількісно порівнюватись залежно від ступеня їх ймовірності [72, с. 6]. Так, ймовірність може приймати значення від «0» до «1». Значення «1» відповідає дійсній події. Неможлива подія має ймовірність «0». Якщо ймовірність настання події дорівнює p , то ймовірність його ненастання дорівнює $1-p$. Зокрема, ймовірність « $1/2$ » означає рівну ймовірність настання та ненастання події.

Математичне відображення ймовірності може виглядати наступним чином:

$$p(a) = \frac{m}{n}, \quad (1.1)$$

де $p(a)$ – ймовірність настання події a ;

m – кількість можливих результатів настання події a ;

n – загальна кількість результатів.

Якщо використовувати ймовірність для вимірювання ризику, формула (1.1) може трактуватися як «відношення кількості випадків, за яких настає негативний результат (збиток) до загальної кількості можливих результатів» [70, с. 56]. Відповідно до Закону України «Про об'єкти підвищеної безпеки», ризик – це «ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної

небезпеки та/або за його межами» [117]. Деякі вчені також трактують термін «ризик» саме через визначення ймовірності. А.М. Ткаченко та О.Л. Резніков у своїй праці [196] зазначають, що «ризик – це ймовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності» [196, с. 67]. За О.Д. Шараповим «ризик – це ймовірність виникнення збитків або недоотримання прибутків порівняно з варіантом, що прогнозується» [216]. Тобто вчені у своїх визначеннях «ризик» підкреслюють ймовірність настання певних наслідків, часто негативних. Такими наслідками можуть виступати певна небезпека або втрата, або загроза втрати майна, ресурсів, частини доходів й т.п. Хоча у визначенні, яке надають В.М. Гранатуров та О.Б. Шевчук «ризик – це ситуативна характеристика діяльності любого виробника, в тому числі такого економічного об'єкта, як виробниче підприємство, яке оцінює невизначеність його економічної діяльності і можливість несприятливих наслідків у випадку невдачі» [96, с. 30]. Тобто результат ризикованого рішення не можна ототожнювати тільки із загрозою чи небезпекою для підприємства, дії якого призводять лише до погіршення стану підприємства. Сприятливі умови дозволяють отримувати прибуток, досягати поставлених цілей, і лише при негативних збігах можуть виникнути погані результати. Тобто якість наслідків напряду залежить від ймовірності настання певних подій.

Деякі дослідники при визначенні категорії ризику основний наголос ставлять саме на його можливих наслідках у вигляді додаткових витрат або втрат певних ресурсів. Наприклад, «ризик – це загроза втрати частини ресурсів підприємства, втрати доходу або додаткових витрат через певну діяльність»; «ризик – це потенційна, кількісно вимірювана можливість втрати» або «ризик – це шанси на понесення втрат або збитків внаслідок здійснення якої-небудь справи» [126, с. 19]. Л.І. Донець зазначає, що «ризик можна визначити як небезпеку втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів»

[105, с. 21]. Отже з'являється ще один термін, тісно пов'язаний із категорією ризику – це «небезпека».

Щодо взаємовідношення понять «ризик» та «небезпеки», то деякі автори, такі як, наприклад, Т.В. Цвігун [207], вважають, що «ризик – це небезпека несприятливого кінця на одну очікувану подію», такої ж думки дотримуються вчені В.А. Фере та О.В. Романченко [201]. Багато авторів досліджують поняття «небезпека» у більш вузькому значенні, ніж поняття «ризик», і також використовують його для визначення поняття, наприклад: ризик – «це можливість небезпеки або дія навмання із сподіванням на щасливий вихід» [159, с. 59]. Ризик – «небезпека того, що відбудуться певні події» [184]. Коли ми говоримо про небезпеку, то маємо на увазі те, що вже існує, тому небезпека – це явище, процес тощо, що вже проявилось і негативно впливає на предмет. Тому небезпеку доцільно досліджувати через усвідомлення різноманітних ризиків. У свою чергу «загроза» — це «наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії» [181, с. 192]. У табл. 1.1 узагальнено поняття невизначеності, ймовірності, небезпеки та загрози, визначено їх вплив на трактування дефініції «ризик».

Таблиця 1.1 – Узагальнююча таблиця визначення основних понять, формуючих дефініцію «ризик» (джерело: узагальнено та доповнено автором)

Поняття	Визначення	Взаємозв'язок понять
1	2	3
Невизначеність	«недостатність відомостей про умови, у яких протікатиме економічна діяльність, низька міра передбачуваності, неможливість точного прогнозування цих умов» [56, с.361]; «можливість отримання різних результатів, а не лише тільки бажаного» [158, с. 150]; «неповне або неточне уявлення про значення різних параметрів в майбутньому, які породжені різноманітними причинами і, перш за все, неповнотою або неточністю інформації про умови реалізації рішень, у тому числі пов'язаних з ними витратах і результатах» [222, с. 59]; «невизначеність – це об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів» [89].	«ризик» – «невизначеність» ризик – різновид невизначеності ризик – форма вираження невизначеності невизначеність – джерело ризику

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Ймовірність	філософська і загальнонаукова категорія, яка є розрахунковою кількісною мірою можливості того, що деяка очікувана подія відбудеться або не відбудеться за певних фіксованих умов; «можливість того, що явище чи подія може відбутися за певних обставин» [162, с. 5].	«ризик» – «імовірність» ризик – імовірність настання подій із негативними наслідками ймовірність – передумова ризику
Небезпека	«ймовірність заподіяння шкоди об'єкту економічної безпеки, яка перебуває в динамічному стані і постійно змінюється залежно від конкретних ризиків, загроз в наявних обставинах» [55]; «об'єктивно існуючу реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків» [181, с. 192].	«ризик» – «небезпека» небезпека – наслідок ризику ризик – джерело небезпеки
Загроза	«стадія крайнього загострення протиріч, безпосередній передконфліктний стан, найбільш конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність умов і факторів, що ставлять під удар інтереси громадян, суспільства і держави» [186, с. 128]; «наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії» [181, с. 192].	«ризик» – «загроза» загроза – частина ризику загроза – конкретна форма небезпеки

Таким чином, є передумови для появи ризику – це невизначеність та ймовірність настання певної події з одного боку й наслідки настання ризикової ситуації – небезпека та втрата, або загроза втрати певних ресурсів або понесення збитків – з іншого боку, графічно це можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1.1).

Виходячи з цього, можна сформулювати авторське бачення щодо трактування категорії «ризик»: ризик характеризується невизначеністю процесів, які відбуваються в суспільстві, обумовлений імовірністю настання певних подій, як з несприятливими наслідками у вигляді небезпеки, можливих втрат або недосягнення бажаного результату, так і з позитивними наслідками.

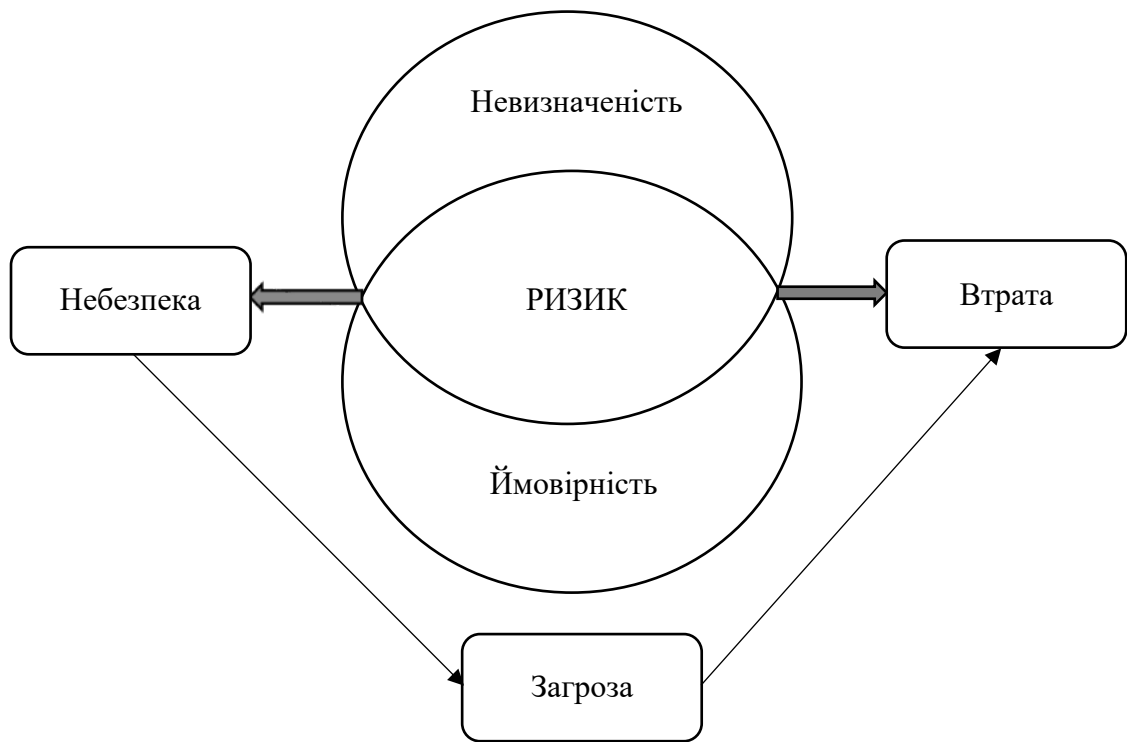


Рисунок 1.1 - Взаємозалежність основних категорій, формуючих дефініцію «ризик» (джерело: авторська розробка)

Схожі тенденції у визначенні категорії «ризик» прослідковуються з боку міжнародних організацій та міжнародних стандартів управління ризиками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення категорії «ризик» у міжнародних та державних стандартах управління ризиками (джерело: узагальнено автором)

Стандарт	Визначення
1	2
ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки»	Ризик – це «вплив невизначеності на цілі» [27]. Як правило, «ризик виражається як джерела ризику, потенційні події, їх наслідки та їх вірогідність» [27].
ISO 26500:2012 «Керівництво з управління проектами»	«Ризики з потенційним негативним впливом іменуються «загрозами», ризики з потенційним позитивним впливом називаються «можливостями», при цьому метою виявлення ризиків є визначення потенційних ризикових подій та їхніх характеристик, які у разі виникнення можуть мати позитивні або негативні наслідки» [19].

Продовження таблиці 1.2

1	2
COSO ERM 2018 «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель»	Ризик – це «можливість виникнення подій і впливу на досягнення стратегії та бізнес-цілей» [9, с. 94].
FERMA: ARisk Management Standard (IRM, AIRMIC, ALARM) Стандарт з управління ризиками Федерації європейських ризик-менеджерів	Ризик - це «комбінація ймовірності події та її наслідків» [13].
ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» (ISO 9000:2015, IDT)	Ризик – це «вплив невизначеності, при цьому впливом є позитивне або негативне відхилення від очікуваного, а невизначеність – стан нестачі навіть часткової інформації стосовно розуміння чи знання події, її наслідку або ймовірності» [20].
ДСТУ ISO Guide 73:2013 «Керування ризиком. Словник термінів» (ISO Guide 73:2009, IDT)	Ризик - це «невизначеність щодо досягнення цілей, де ефектом або результатом може бути негативне та/або позитивне відхилення від очікуваного» [21].

Поняття «ризик» та «підприємництво» не можна розглядати окремо. Ці дві категорії тісно пов'язані між собою. У англomовній літературі підприємницький ризик має два варіанти перекладу, як «entrepreneurial risk» та «business risk».

Можна сказати, що ризик є об'єктивною характеристикою підприємницької діяльності, яка супроводжує будь-яке управлінське рішення в невизначених умовах і вимірюється ймовірністю недосягнення очікуваних результатів. Згідно зі ст. 42 Господарського кодексу України «підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [92]. Отже поняття ризику присутнє у самому визначенні підприємництва. Проте, звернемо увагу на те, що в Україні не існує нормативного, законодавчого визначення саме підприємницького ризику.

Підприємницький ризик як економічна категорія характеризує об'єктивно-суб'єктивну природу існування ситуації невизначеності, що супроводжує всі сфери функціонування господарюючого суб'єкта, та

ймовірність отримання підприємством несприятливого результату у вигляді збитку [183]. М.М. Ільчук визначає підприємницький ризик як «ймовірність понесення фірмою у процесі здійснення господарських операцій втрат або одержання додаткового прибутку, зумовлених багатоваріантністю прийняття можливих рішень чи невизначеністю виробничих ситуацій» [161]. На думку О.В. Бондара, «підприємницький ризик – це загроза того, що підприємець зазнає незапланованих, додаткових витрат і отримає доходи нижчі очікуваних» [57]. І.В. Чуприна трактує підприємницький ризик як «ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг та характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу» [215, с.189]. Також, серед вчених [172] існує думка, що «підприємницький ризик - це вірогідна категорія, яка характеризує реалізацію майбутніх наслідків поточних рішень, прийнятих індивідом в процесі здійсненої ним діяльності, спрямованої на одержання прибутку». В. Кравченко під підприємницьким ризиком розуміє «ризик недосягнення мети діяльності підприємства через виникнення неочікуваних змін» [133]. Більш широкий спектр трактувань підприємницького ризику надано у табл. Б.1 (Додаток Б). Однак різні трактування досліджуваної дефініції підприємницького ризику, не зважаючи на їх різноплановість, мають загальну рису у вигляді можливості недоотримання прибутку (доходів) підприємницькими структурами у результаті здійснення ними господарської діяльності.

Таким чином, можна виділити два ключових відмінних аспекти підприємницького ризику порівняно із загальним його поняттям, що обумовлено визначенням та сенсом підприємництва як такого:

- 1) господарська діяльність. Коли мова йде про підприємницький ризик, область настання ризикової події переміщується зі сфери суспільних відносин до сфери господарської діяльності, яка пов'язана із виробництвом, реалізацію продукції, виконанням робіт чи наданням послуг вартісного характеру;

2) прибуток. Виходячи з того, що метою підприємницької діяльності є отримання прибутку, основним негативним наслідком настання ризикової ситуації стає загроза втрати або недоотримання прибутку.

А. Жигір наголошує на тому, що під підприємницьким ризиком слід розуміти «можливість неповернення суб'єктом підприємництва коштів, які були витрачені на виробництво і реалізацію продукції» [114]. Й на тому, що підприємницький ризик «певною мірою залежить від специфіки підприємницької діяльності, а також від впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємницької структури» [114].

Якщо говорити про ефективну систему управління підприємницькими ризиками, то її побудова неможлива без визначення факторів, джерел, наслідків та класифікації підприємницьких ризиків.

Підприємницькі структури стикаються з безліччю зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають як на процеси всередині підприємств, так і на кінцевий результат їх діяльності. Фактор ризику як такий – це «причини або рушійні сили, що породжують ризиковані процеси» [161, с. 324]. Навколишнє середовище створює умови для виникнення ризиків. Вони можуть виникнути на будь-якому етапі виробництва, а також у будь-якій сфері бізнесу, наприклад: ризик втрати постачальника матеріалів, ризик вибору неправильної маркетингової стратегії, ризик найму некомпетентної людини на ключову посаду тощо. Часто ризики виникають в умовах невизначеності, як у виробничому процесі (при впровадженні нової технології), так і при виході на нові ринки або на початку продажу нового продукту. До умов виникнення підприємницьких ризиків можна також віднести недостатню або помилкову інформацію про поточну ситуацію та реальний стан справ.

Виходячи з цього, у науковій літературі, як правило, виділяють внутрішні й зовнішні фактори впливу та виникнення підприємницьких ризиків.

До внутрішніх факторів відносять усе, на що підприємець може вплинути всередині свого підприємства: тайм-менеджмент співробітників, застосування нового обладнання та технологій, охорону праці, режим роботи та відпочинку тощо.

До зовнішніх факторів впливу та виникнення підприємницьких ризиків науковцями віднесено усе, на що підприємець не може вплинути: зміни в законодавстві країни, де ведеться підприємницька діяльність; нестабільне політичне становище у державі та у світі; сильна конкуренція, ненадійні партнери, втрата клієнтів та зниження попиту на товар; кліматичні умови тощо.

Крім вищезазначених факторів, які впливають на виникнення підприємницьких ризиків, згідно з інформацією, наведеною в роботі [80], факторами зовнішнього середовища, які можуть призвести до виникнення підприємницьких ризиків, є:

1. Фактори прямого впливу:

а) специфіка національної законодавчої політики в регулюванні процесу підприємницької діяльності;

б) непередбачуваність дій національних органів влади та органів місцевого самоврядування;

в) міни у сфері оподаткування;

г) відносини з партнерами;

д) рівень конкуренції на діючому ринку;

е) рівень злочинності та корупції в операційному середовищі;

2. Фактори непрямого впливу:

а) політична нестабільність;

б) рівень технологічного розвитку;

в) рівень економічної стабільності в державі;

г) специфіка ринкової ситуації;

д) події міжнародного значення;

е) ситуація у навколишньому природному середовищі

Водночас на конкретні обставини та характеристики підприємницьких ризиків також впливають внутрішні фактори, безпосередньо пов'язані з конкретними обставинами операційної діяльності суб'єктів господарювання. Такими факторами можуть бути [3]:

- а) рівень розвитку технології виробництва і технічної бази;
- б) рівень ефективності організації виробничого (торговельного) процесу;
- в) деталізація тактичних і оперативних планів, які є основою для формування та реалізації бізнес-стратегії;
- г) рівень наданих ресурсів та ефективність, з якою ресурси використовуються під час підприємницької діяльності;
- д) якість та рівень конкурентоспроможності продукції, виробленої (реалізованої) у результаті підприємницької діяльності;
- е) рівень продуктивності праці;
- ж) рівень і деталі оплати праці;
- з) рівень витрат, пов'язаних із виробництвом (реалізацією) продукції;
- к) рівень прибутковості підприємницької діяльності та ін.

Підприємці стикаються з багатьма ризиками, такими як банкрутство, фінансові ризики, ризики конкуренції, екологічні ризики, репутаційні ризики, а також політичні та економічні ризики.

Організація управління підприємницькими ризиками значною мірою залежить від системи класифікації, яка включає групи, категорії, типи, підвиди та види ризиків. У науковій літературі широко використовуються різні методи класифікації ризиків (ознаки класифікації), але досі не сформовано єдиного чіткого підходу до їх класифікаційних характеристик.

Так, відомий австрійсько-американський економіст Й.А. Шумпетер у своїй роботі «Теорія економічного розвитку» [219], розглядаючи ризики підприємницької діяльності, зауважив, що для «зниження чи уникнення ризиків» суб'єкти господарювання або «включають в свої калькуляції витрати премії за ризик», або «здійснюють витрати, які спрямовані на

уникнення певних небезпек», або «тримаються подалі від найбільш ризикованих галузей виробництва» [219, с. 97-98] та виділив два види ризику: 1) ризик, пов'язаний з можливим технічним провалом виробництва, сюди відноситься також небезпека втрати благ, породжена стихійними лихами; 2) ризик, пов'язаний з відсутністю комерційного успіху.

Три види підприємницького ризику вперше було опубліковано в монографії Дж.М. Кейнса «Загальна теорія зайнятості, відсотку та грошей» [123]. Вчений зазначив, що в економічній сфері найкраще розрізняти три основні типи підприємницького ризику:

1) ризик підприємця або позичальника (виникає лише тоді, коли його власні гроші надходять в обіг і підприємець сумнівається, чи зможе він справді отримати очікуваний прибуток);

2) кредиторський ризик (виникає в контексті здійснення кредитних операцій і у зв'язку з сумнівами в обґрунтованості даного трасту в разі навмисного банкрутства або спроби боржника ухилитися від виконання своїх зобов'язань);

3) інфляційний ризик (ризик того, що майбутня реальна вартість інвестицій, активів або потоку доходу буде зменшена через непередбачувану інфляцію).

Крім того, Дж.М. Кейнс підкреслив, що існує залежність між відсотковими ставками за позику та ступенем ризикованості підприємницької діяльності, що проявляється у конфлікті інтересів між позичальниками та кредиторами. З точки зору позичальника, чим більший ризик бізнесу, тим більшою має бути різниця між «очікуваною прибутковістю та ставкою позики». З іншого боку, кредитори намагатимуться максимізувати різницю між «чистою відсотковою ставкою» та своєю відсотковою ставкою, враховуючи високий ризик.

Зважаючи на те, що підприємницька діяльність досить різноманітна та багатогранна і усі її прояви так чи інакше пов'язані із ризиком, у сучасній

літературі існує велика кількість різних видів ризиків, диференційованих за різними класифікаційними ознаками, основні з них наведено у табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація підприємницьких ризиків (джерело: узагальнено автором за [45; 46; 70; 109; 112; 199; 208])

Класифікаційна ознака	Вид ризику	Характеристика
1	2	3
1. За характером походження	зовнішній	ризик, що виникає внаслідок неконтрольованих зовнішніх факторів та впливів на підприємницьку структуру та її діяльність
	внутрішній	ризик, що виникає внаслідок внутрішніх аспектів та діяльності самої підприємницької структури
2. За масштабом та ступенем виникнення	глобальний	ризик, що виникає в економіці кількох країн або всього міжнародного співтовариства та впливає на діяльність суб'єктів господарювання цих країн
	регіональний	ризик, який може виникати через наявність специфіки розвитку і управління окремими регіонами всередині країни
	галузевий	ризик виникає у групі підприємств, що належать до певної галузі, та має відповідний вплив на галузь у цілому
	локальний	ризик виникає у приватних осіб або безпосередньо в бізнесі
3. За видами господарської діяльності	виробничий	можливість додаткових витрат або збитків, що пов'язані з перебоями або зупинками у виробництві, порушенням технології виконання операцій, низькою якістю сировини або роботи персоналу тощо
	інвестиційний	ризик, пов'язаний з довгостроковим вкладанням капіталу
	фінансовий	ймовірність втрати грошей або цінних паперів підприємницькою структурою
	інформаційний	небезпека виникнення збитків в результаті застосування підприємницькою структурою інформаційних технологій
	комерційний	ризик, пов'язаний з ймовірністю втрат під час збуту продукції (послуг), внаслідок падіння попиту на товар, що реалізується підприємством, витиснення його конкурентами, введення обмежень на продаж тощо
4. За сферою виникнення	екологічний	ризик, пов'язаний із забрудненням навколишнього середовища
	економічний	обумовлений несприятливими змінами в економіці країни або в економіці самого підприємства, наприклад, курсом валют, інфляцією та ін.
	політичний	ризик, викликаний змінами у місцевому та державному законодавствах, визиває порушення умов виробничо-торговельного процесу обумовлених зміною політичної ситуації

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
	інноваційний	виникає при вкладенні підприємцем капіталу (інвестиційних коштів) у виробництво нового продукту (товару або послуги), який може не знайти очікуваного попиту на ринку
	соціальний	ризик виникнення негативних явищ у соціальній сфері, таких, як злочинність, порушення безпеки власності підприємства та ін.
	юридичний	виникає через порушення або недотримання вимог законів, нормативно-правових актів, угод, прийнятої практики або етичних норм, а також через можливість двозначного їх тлумачення
	банківський	можливість втрати фінансовою установою ліквідності або отримання фінансових збитків; банківську сферу можна назвати чи найризикованішою з усіх видів підприємницької діяльності за глибиною негативних наслідків та частотою настання несприятливих подій
	транспортний	підрозділяється на ризики каско і карго. Транспортні ризики каско стосуються страхування повітряних, морських і річкових суден, автомобілів та рухомого залізничного складу під час пересування, стоянки (простою) і ремонту
	ринковий	можливість виникнення збитків або додаткових втрат при зміні цін, несприятливій зміні курсів іноземних валют, процентних ставок, вартості фінансових інструментів
5. За ступенем обґрунтованості прийняття ризику	раціональний	обґрунтований ризик із мінімальним впливом, який підприємець (підприємницька структура) вирішує приймати на себе
	нерациональний	необґрунтований ризик із великою можливістю настання несприятливої події, який підприємець (підприємницька структура) приймає за умов рівності результатів й витрат
	авантюрний	ризик із значною можливістю недосагнення поставленої мети, приймаючи його підприємець (підприємницька структура) розраховує лише на випадковий успіх
6. За джерелом виникнення ризику	пов'язаний з підприємницькою діяльністю	має прояв у скороченні обсягів підприємницької діяльності (виробництва та реалізації продукції, надання послуг), зниженні рівня продуктивності праці, уповільнення оборотності сукупного капіталу
	пов'язаний з особою підприємця	визначається тим, що всі підприємці мають різні знання в галузі підприємництва, різні навички та досвід ведення підприємницької діяльності, різні вимоги до рівня ризикованості окремих угод
	пов'язаний із невизначеністю зовнішнього середовища	виникає, коли можлива безліч варіантів розвитку подій в умовах обмеженості інформації

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
7. За частотою виникнення	систематичний	недиверсифікований або ринковий, виникає, коли небезпека постійно повторюється
	несистематичний	диверсифікований або портфельний має непередбачувану природу виникнення
8. За відповідністю допустимим межам	допустимий	ризик не приводить систему до зміни поставлених цілей (мінімальний; середній; оптимальний; максимальний)
	критичний	ризик втрати всіх коштів, вкладених у підприємницьку діяльність
	катастрофічний	ризик банкрутства, краху або ліквідації підприємницької структури
9. За можливістю прогнозування	прогнозований	керований ризик – інфляційний, відсотковий тощо
	непрогнозований	некерований ризик, ризик форс-мажорної групи
10. За ступенем впливу на економічний результат підприємницької діяльності	негативний	ризик, що сприяє програшу, збитку або шкоді у підприємницькій діяльності
	нульовий	ризик, що не впливає на економічні результати підприємницької діяльності
	позитивний	ризик, що сприяє виграшу, вигоді або прибутку у підприємницькій діяльності
11. За часом (моментом) прийняття ризикованих рішень	очікуваний	випереджуючий ризик, який закладено у плани підприємницької діяльності
	поточний	непланований ризик, на який підприємець (підприємницька структура) реагує по мірі виникнення
	запізнілий	вчасно не передбачений ризик, заходи з реагування на нього розробляють вже після його прояву і направлені на компенсацію втрат від ризику
12. За ситуацією	стохастичний	ризик, що виникає умовах невизначеності зовнішнього середовища
	конкурентний	ризик, що виникає в умовах конфлікту зацікавлених сторін

Завдяки науково-обґрунтованій класифікації підприємницьких ризиків можна чітко визначити місце розташування певного виду ризику в його загальній системі та мати можливість ефективно застосовувати відповідні методи управління ризиками.

Зважаючи на те, що ризик супроводжує всю господарсько-фінансову діяльність підприємця (підприємницької структури), може змінюватися лише вид ризику, його тривалість, ступінь відповідальності, вартість помилки чи розмір прибутку, який в свою чергу, змінюється від правильного вибору рішення внаслідок вдало організованої системи управління ризиком.

Оптимальна структура класифікації ризику повинна полягати у його розподілі на групи, види, підвиди та різновиди для визначення рівня загального ризику з урахуванням бізнес-ризиків, які формуються протягом різних циклів виробничого (торговельного) процесу. Оптимальну систему класифікації, на нашу думку, слід розуміти як раціональний розподіл ризику з урахуванням характеристик ризику. Це дає можливість розглянути вплив як на всю діяльність підприємницької структури, так і на конкретні об'єкти сфери діяльності в цілому. Вдала класифікація дозволяє розглядати підприємницький ризик як елемент системи управління. В рамках управління підприємницькими ризиками вважаємо за доцільне більш докладно зупинитися на класифікації підприємницьких ризиків за видами господарської діяльності (рис. 1.2).

Класифікацію складено зважаючи на ключові аспекти підприємницького ризику (господарську діяльність та прибуток, розглянуті нами вище), при цьому ризиковою ситуацією будемо вважати ймовірність настання події, що може призвести до недоотримання або повної втрати прибутку.

Різні вчені пропонують власну класифікацію підприємницьких ризиків за видами господарської діяльності, так деякі вчені: І.О. Бланк [54], В.Г. Васильков [71], Л.О. Коваленко та Л.М. Ремньова [128] пропонують класифікувати ризики за цією ознакою на: виробничі, комерційні та фінансові. Подібну класифікацію ми вважаємо не повною. Так, науковцями враховано ризики операційної діяльності підприємницьких структур – виробничі та комерційні, а також фінансові ризики, пов'язані зі змінами у розмірі та складі внесеного капіталу та позикових коштів підприємницьких структур, згідно з Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку (МСБО 7) [147], проте не враховано ризики інвестиційної діяльності (інвестиційні ризики) та інформаційні ризики.

На нашу думку окремим видом потрібно виділяти інвестиційні ризики, які пов'язані із довгостроковим вкладенням капіталу (набуттям та вибуттям

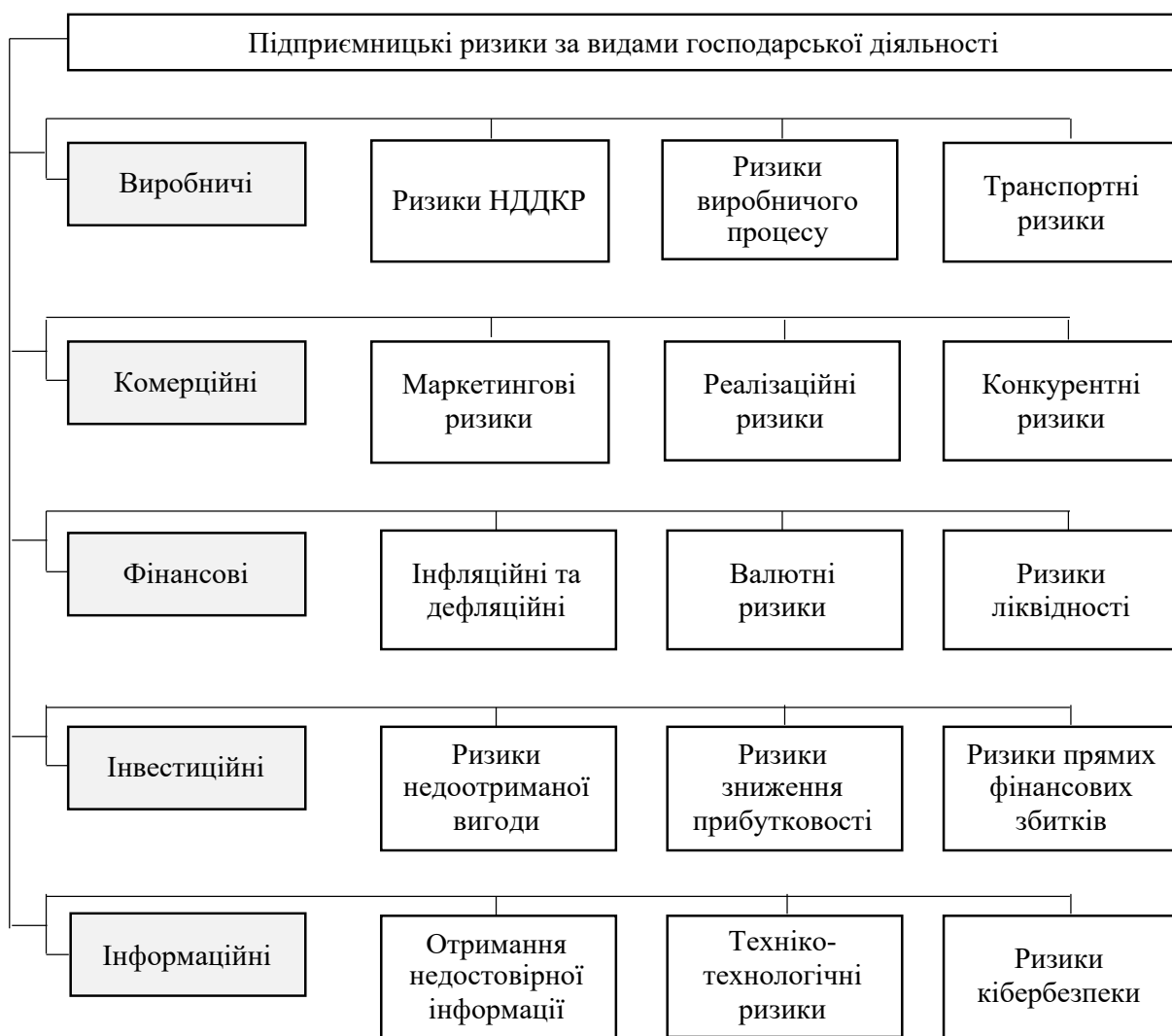


Рисунок 1.2 – Класифікація підприємницьких ризиків за видами господарської діяльності (джерело: авторська розробка)

довгострокових активів та інших інвестицій, що не відносять до еквівалентів грошових коштів) [147], до них можна віднести ризики недоотриманої вигоди, «ризики зниження прибутковості (процентні, кредитні, селективні, біржові ризики й ризики банкрутства)» [184] та ризики прямих фінансових збитків.

Ще одним важливим моментом є виділення інформаційної діяльності в окремий вид господарської діяльності підприємницьких структур та відповідно виділення інформаційних ризиків в рамках розвитку концепції

«Індустрії 4.0», яка зробила прорив у засобах пошуку, отримання, передачі та обміну інформацією [29, 214]. Термін «Індустрія 4.0», заснований та популяризований у 2014 році засновником і президентом Всесвітнього економічного форуму в Давосі (World Economic Forum), швейцарським економістом, професором Клаусом Швабом, концептуалізує швидкі зміни в технологіях, галузях, суспільних моделях і процесах у ХХІ столітті завдяки посиленню взаємопов'язаної та розумної автоматизації, розвитку нових фізичних кібер-систем, які дають змогу пов'язати реальні та віртуальні об'єкти за допомогою інформаційних мереж.

Основною парадигмою концепції «Індустрія 4.0» виступає цифровізація [28], впровадження нових цифрових технологій (3-D друку, Інтернету речей, передової робототехніки), нових матеріалів (біо- та нанотехнологій) і нових процесів (виробництва на основі даних, кібербезпеки, синтетичної біології), переведення інформації у цифровий вигляд. Розвиток процесів цифровізації у світі ставить інформаційні ризики на досить важливе місце у підприємницькій діяльності, при чому особливу увагу у даному контексті слід приділити саме ризикам кібербезпеки.

Існує кілька передумов для формалізації управління ризиками кібербезпеки: діджиталізація (або оцифровування) сучасного бізнесу; вже практично не залишилося галузей, які б не були залучені до кіберпростору, і розмір підприємницьких структур вже також не має значення; спрямування самого підприємця до забезпечення захисту від кіберризиків, при чому кожну людину можна розглядати як певний інформаційний актив, який потребує захисту; посилення залежності областей безпеки (охоронних зон) одна від одної (наприклад, фізичної безпеки від IoT (інтернету речей); потреба управлінців у простому й зрозумілому інструменті оцінки інформаційних ризиків та їх подолання. «Кіберризиком» називають «ризик фінансових втрат (прямих і непрямих), повної або часткової зупинки діяльності, а також шкоди репутації підприємницької структури або самої особи підприємця» [124]. Як правило, проекти з управління

підприємницькими ризиками недооцінюють важливість визначення та управління ризиками кібербезпеки та не виокремлюють їх в самостійний вид, що ми вважаємо помилковим та наполягаємо на зворотному.

Диференціюючись на багато різних видів, підприємницький ризик відображає різні сторони підприємницької діяльності та виконує ряд важливих функцій [76; 77; 96; 137; 146; 152; 170; 195]. Серед основних функцій підприємницького ризику можна назвати такі: регулятивну, стимулюючу, захисну, соціальну, інноваційну та аналітичну (рис. 1.3).

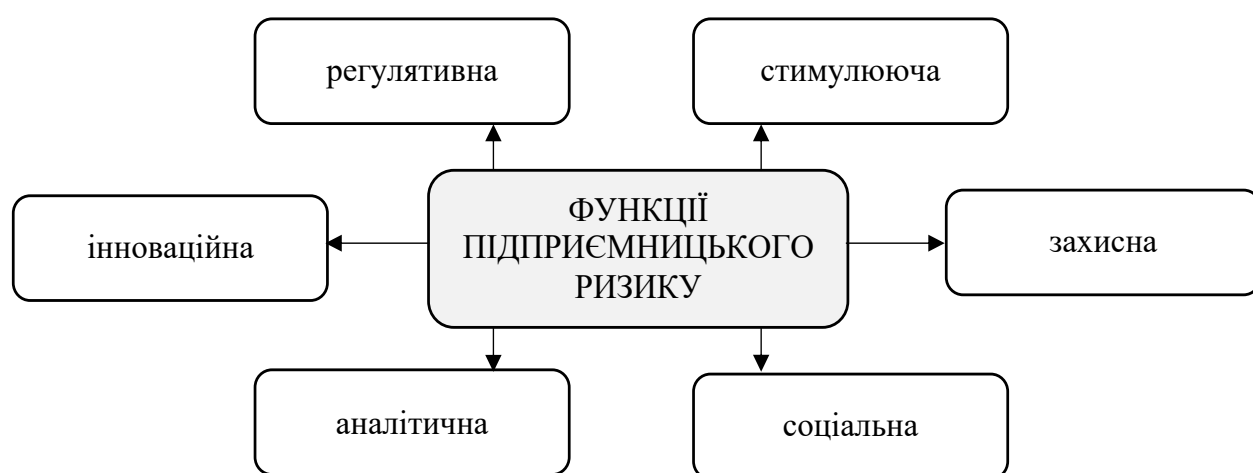


Рисунок 1.3 – Основні функції підприємницького ризику
(джерело: авторська інтерпретація)

Регулятивна функція носить суперечливий характер і проявляється у двох формах: конструктивній і деструктивній. Часто підприємницька діяльність зосереджена на досягненні значних результатів нетрадиційними способами. Конструктивна форма регулятивної функції полягає в тому, що вміння ризикувати є одним зі способів успішної діяльності підприємця. Вона має прояв у подоланні консерватизму, догматизму, відсталості, деяких психологічних бар'єрів, які заважають впровадженню перспективних інновацій. Однак, якщо рішення приймаються, не маючи повної інформації, без належного врахування закономірностей розвитку явищ, ризик може

стати проявом авантюризму та суб'єктивізму. У цьому випадку ризик може стати дестабілізуючим фактором і демонструвати прояв деструктивної форми регулятивної функції підприємницького ризику. Отже, хоча за народною приказкою «ризик є благородною справою», не кожне рішення має бути реалізоване на практиці, воно має бути добре обґрунтованим і носити виважений, здоровий характер.

Стимулююча функція проявляється у мотивації суб'єктів підприємницької діяльності (за умов вибору) отримати додаткову вигоду (дохід, прибуток, зростання ділової репутації, успішність у конкурентній боротьбі) за підвищений ризик прийнятих рішень, тобто робити ризиковані дії, розраховуючи на додаткову «плату за ризик». Ризик може спонукати до пошуку нових можливостей, інновацій та розвитку, оскільки підприємець може бачити його як шанс на вигоду чи успіх. Ця стимуляція може призвести до зростання конкурентоспроможності та виходу на нові ринки. У цьому контексті ризик слугує драйвером підприємницької активності та розвитку.

Захисна функція ризику полягає в тому, що якщо ризик є природним станом підприємців, то ставлення до невдачі має бути нормальним (очікуваним). Щоб прийняти рішення про ризик, підприємець повинен переконатися, що можливі помилки не зашкодять його репутації або його бізнесу в цілому. Активним, заповзятливим підприємцям потрібен соціальний захист, правові, політичні та економічні гарантії, щоб виключити покарання за невдачу та сприяти розумному ризику. Ризик сприяє підвищенню продуктивності праці, створюючи тим самим реальну матеріальну основу для задоволення суспільних потреб і підвищення добробуту людей. Якщо стабільно працюють підприємства, то й стабільна зайнятість населення. У цьому проявляється *соціальна* функція підприємницького ризику.

Аналітична функція підприємницького ризику розкривається у необхідності вибору одного можливого рішення, підприємець аналізує всі можливі альтернативи в процесі прийняття рішення та вибирає найбільш вигідне рішення з найменшим ризиком. Залежно від специфіки ризикової ситуації альтернативи різняться за складністю, як і рішення. У простих випадках, наприклад, при укладанні договорів на постачання сировини, підприємці часто покладаються на інтуїцію і минулий досвід. Але для оптимального вирішення того чи іншого складного виробничого завдання, наприклад прийняття інвестиційних рішень, необхідно використовувати спеціальні аналітичні методи. Розглядаючи функцію підприємницького ризику, слід ще раз підкреслити, що хоча втрати від ризику можуть бути великими, він також є можливим джерелом прибутку. Тому головним завданням підприємця є не уникнення ризиків взагалі, а вибір рішень, які дозволять винайти можливості сприятливого результату ризикової ситуації.

Інноваційна функція підприємницького ризику полягає у стимулюванні пошуку нетрадиційних рішень проблем, з якими стикаються підприємці. Аналіз наукової літератури показує, що інноваційний ризик-менеджмент накопичив позитивний досвід у міжнародній практиці бізнесу. Більшість компаній досягають успіху та стають конкурентоспроможними на основі інноваційної економічної діяльності, пов'язаної з ризиком, прийняттям рішень щодо ризику, типами управління ризиками, тим самим збільшуючи продуктивність, що приносить користь підприємцям, споживачам і суспільству в цілому.

Вивчаючи функції підприємницького ризику, слід наголосити на тому, що, незважаючи на суттєву ймовірність втрат при настанні ризикової ситуації, ризик є і джерелом імовірного доходу.

Отже виникає необхідність управління підприємницькими ризиками, в основі яких закладено мету суб'єктів підприємницької діяльності, яка повинна полягати не у відмові від ризику як такого, а у генеруванні рішень,

спрямованих на мінімізацію негативних наслідків ризику та пошук сприятливих можливостей виходу із ризикової ситуації на основі аналізу наявної інформації.

1.2 Розвиток концепції управління підприємницькими ризиками

Управління підприємницькими ризиками передбачає прийняття такого рішення, яке збалансує дохід від його реалізації та рівень допустимого ризику. Чим точніше і грамотніше керівництво підприємницької структури передбачатиме стани невизначеності, тим ефективнішими будуть його дії.

Управління ризиками або ризик-менеджмент відносно новий напрям у теорії та практиці управління, який впевнено займає своє місце в сучасних методах бізнес-менеджменту. Небезпечні (ризиковані) ситуації можуть виникнути в будь-якій сфері економіки, політики, приватного життя. Особливо часто ризики виникають на рівні окремої підприємницької структури, наприклад, коли така структура вирішує вийти на ринок з новим продуктом. Щодо повсякденного людського життя, то багато хто з членів суспільства щодня ризикує: переходить дорогу поза пішохідним переходом, веде незастраховану машину, курить тощо. Тому ризик завжди присутній у суспільному житті, незалежно від бажань окремо взятого члена суспільства.

Загалом, процес соціального та технічного прогресу можна розглядати як боротьбу людини з ризиком, на первинній сходинці – у вигляді голоду, стихійних лих, хворіб тощо, у сучасному світі – у вигляді тероризму, кібератак, рейдерства, пандемії світового рівня, війни тощо. Ризик-менеджмент як окремий специфічний вид діяльності виник лише у XX столітті у зв'язку з появою та розвитком нових видів транспорту та будівництвом великих промислових підприємств. Проте осмислення необхідності управління ризиком розпочалося набагато раніше (табл. 1.5).

Ю.В. Ковбасюк [131], повторюючи думку французького теоретика та практика ризик-менеджменту Ж. Керверна, виділяє три історичних етапи розвитку концепції управління ризиками:

- 1) філософський (до 1755 р.);
- 2) технологічний (1940 – 1980 рр.);
- 3) науковий (починаючи з 1980 р.).

Проте, зважаючи на швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та з появою інноваційного концепту «Індустрія 4.0» у 2014 році, вважаємо за доцільне виокремити ще один історичний етап розвитку концепції управління ризиками – «цифровий» (починаючи з 2014 р. – дотепер).

Для розуміння сутності концепції ризик-менеджменту доцільно розглянути ключові події у світі, які пов'язані із її формуванням (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Еволюція ключових подій, формуючих концепцію ризик-менеджменту (джерело: узагальнено автором на підставі відомих фактів та літературних джерел [76; 87; 105; 137; 190])

Період	Важливі події
1	2
1494 р.	Роздуми Луки Пачолі про те, як розділити ставки в незавершеній азартній грі між двома гравцями, коли один з них попереду?
1565 р.	Написання Дж. Кардано книги «Про ігри та шанси», у якій описуються статистичні принципи та певні ймовірності. Проте книгу так і не було опубліковано.
1654 р.	Блез Паскаль і П'єр де Ферма, намагаючись розв'язати головоломку Луки Пачолі створюють математичну теорію ймовірності.
1657 р.	Видана праця Християна Гюйгенса «Про розрахунки в азартних іграх» у вигляді доповнення до книги Франца ван Схоутена «Математичні етюди».
1713 р.	Опубліковано книгу Якоба Бернуллі «Мистецтво припущень», яка містить Закон великих чисел (Law of Large Numbers (LLN)).
1733 р.	Абрахам де Муавр у книзі «Doctrine of Chances» пропонує структуру нормального розподілу, відомого як дзвоноподібна крива, і концепцію стандартного відхилення. Ці дві концепції складають те, що зараз відомо як Закон середніх величин, і є важливими частинами сучасних методів кількісної оцінки ризику.
1738 р.	Опубліковано працю Даниїла Бернуллі «Виклад нової теорії вимірювання ризику».

Продовження таблиці 1.5

1	2
1764 р.	Відкриття теореми Томаса Байєса, яка зосереджена на частих випадках, коли ми маємо обґрунтовані інтуїтивні судження щодо ймовірності певної події та хочемо зрозуміти, як змінити ці судження за мірою розвитку реальних подій. Ця теорема виступила проривом у статистиці, демонструючи, як приймати кращі обґрунтовані рішення, математично поєднуючи нову інформацію зі старою.
1865 р.	Френсіс Галтон описує регресію до середнього значення. Коли хтось приймає будь-яке рішення, ґрунтуючись на очікуванні, що ситуація повернеться до «нормального» значення, він використовує поняття регресії до середнього.
1940-ві рр.	Формулювання теорії корисності Д. Неймана та О. Моргенштерна, яка дозволяє знаходити оптимальні рішення в умовах ризику.
1950 р.	Створення Товариства з управління ризиком та страхування (Risk Insurance Management Society (RIMS)).
1952 р.	Гаррі Марковіц у статті «Диверсифікація вкладень» розглядає принцип вибору портфеля активів на основі диверсифікації («не класти всі яйця в одну корзину»), тим самим зробивши революцію у корпоративних фінансах і бізнес-рішеннях у всьому світі.
1960-ті	Працюючи над основами диверсифікації та сучасного портфеля, встановленими Гаррі Марковіцем, Трейнор, Шарп, Лінтнер і Моссін незалежно один від одного розробляють модель оцінки капітальних активів (Capital Asset Pricing Model (CAPM)), яка використовується для визначення теоретично відповідної необхідної норми прибутку активу, щоб приймати рішення про додавання активів до добре диверсифікованого портфеля.
1973 р.	Скасовано Бреттон-Вудську систему фіксованих валютних курсів й опубліковано формули оцінки вартості опціонів Блеком і Шоулзом, що сприяло стимул-реакції до кількісного виміру і управління валютними ризиками.
1980-ті рр.	Створення концепції «вартість під ризиком» (Value-at-Risk (VAR)) – це міра ризику втрати для інвестицій. Це максимальна вартість, яку портфель або компанія може втратити протягом певного періоду часу при заданому рівні довіри. Це також дозволяє виміряти оптимальний капітал, необхідний для захисту компаній або портфелів від передбачуваних та непередбачуваних втрат.
1984 р.	Утворено Міжнародну федерацію асоціацій управління ризиком та страхуванням (International Federation of Risk and Insurance Management Associations (IFIRMA)).
1992 р.	Кент Д. Міллер у статті під назвою «Основи інтегрованого управління ризиками в міжнародному бізнесі», опублікованій в Journal of International Business Studies, пропонує структуру для класифікації невизначеності, з якою стикаються підприємства, що працюють на міжнародному рівні, і описує як фінансові, так і стратегічні корпоративні заходи щодо управління ризиками.
1996 р.	Започатковано діяльність Міжнародної асоціації спеціалістів з управління ризиками в Нью-Йорку і Лондоні.
1997 р.	Обнародовано спосіб розрахунку показника Credit VAR (аналог показника VAR у сфері кредиту) компанією Risk Metrics Group (дочірня компанія J.P. Morgan).

Продовження таблиці 1.5

1	2
2002 р.	Ухвалено закон Сарбейнса-Окслі щодо захисту інвесторів за рахунок підвищення точності і надійності корпоративної інформації, яка розкривається відповідно до законодавства про коштовні папери та в інших цілях. Створено Міжнародну професійну асоціацію ризик-менеджерів (Professional Risk Manager's International Association (PRMIA)).
2009 р.	Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization (ISO)) опубліковано стандарт ISO 31000:2009 – Управління ризиками – принципи та вказівки (Risk management – Principles and guidelines), який надає принципи, структуру та процес управління ризиками, що можуть використовуватися будь яким підприємством, незалежно від розміру, діяльності чи галузі. Окрім цього було прийнято стандарти ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary та ISO/IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques.
2013 р.	Опубліковано інструкцію по впровадженню ISO 31000 ISO/TR 31004:2013 Risk management — Guidance for the implementation of ISO 31000. В Україні прийнято відповідний аналог стандарту: ДСТУ ISO 31000:2014 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки».
2018 р.	Презентовано оновлений ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines - стислий посібник, який допоможе підприємствам використовувати принципи управління ризиками для поліпшення планування і прийняття більш ефективних рішень.

Ця хронологія подій бере початок з роздумів італійського монаха, професора математики Луки Пачолі (XV ст.), відображених у його працях, про те, як розділити ставки в незавершеній азартній грі між двома гравцями, коли один з них попереду. Тобто вченим було закладено основи сучасної теорії ймовірностей, яку в майбутньому було розвинуто вченими Блезом Паскалем та П'єром де Ферма. Першою книгою в історії ризик-менеджменту, написана у 1565 році, стала книга Дж. Кардано «Про ігри та шанси» присвячена опису статистичних принципів та певних ймовірностей, але, яка, на жаль, не була опублікована [87]. Проте праця Християна Гюйгенса «Про розрахунки в азартних іграх» у вигляді доповнення до книги Франца ван Схоутена «Математичні етюди» у 1657 році побачила світ. Вагомий вклад у розвиток концепції ризик-менеджменту було зроблено Даниїлом Бернуллі, яким в 1738 році було опубліковано наукову статтю «Виклад нової теорії про вимірювання ризику». У своїй статті він піддає критиці на той час загальноприйняте припущення про те, «що очікуване

значення випадкової величини обчислюється множенням всіх можливих значень на число випадків, в яких ці значення можуть мати місце» та висуває припущення про те, що ризик сприймається кожним по своєму та може оцінюватися однаково. Отже він говорить про те, що ризик можна розглядати не тільки як ймовірність втрати грошей, а і як певну корисність, яка в кожному окремому випадку може залежати від самого суб'єкта, який робить оцінку.

Виходячи з подій, описаних в таблиці 1.5, до початку XX століття було повністю сформовано теорію ймовірностей, розроблено математичний апарат та методи статистичного аналізу, обґрунтовано закон великих чисел, введено поняття корисності у вигляді мотиву прогнозу та прийняття певного рішення в умовах невизначеності. І на початку минулого століття поняття «ризик» закріпилося в науковій літературі та суспільному вжитку як «невід'ємна складова підприємницької діяльності, яка здійснюється в умовах невизначеності» [87]. У той же час виникають перші спроби управління ризиком.

Перший план управління підприємницькими ризиками як такий був розроблений у 1890-х роках для залізничної будівельної компанії у Сполучених Штатах Америки. Але, можна зауважити на тому, що аж до початку Другої світової війни управління ризиками не було широко застосоване. У післявоєнний період завдяки технічній революції з'явилося нове дороге обладнання та прогресивні технології, що в свою чергу призвело до різкого зростання техніко-економічних ризиків. У 1955 році професором зі страхування Темплського університету Уейном Снайдером було запропоновано термін «ризик-менеджмент». А Расселом Галлахером у наступному році навіть описано нову професію «ризик-менеджер». Однак виокремлення самого процесу управління підприємницькими ризиками і поява професійних менеджерів з управління ризиками почалися лише на початку 1970-х років.

Через десятиліття управління підприємницькими ризиками почало поширюватися в підприємницьких структурах. Великі компанії почали створювати у своїх структурах підрозділи, основним завданням яких було зниження витрат на страхування шляхом впровадження превентивних заходів щодо зниження ризиків. Ці підрозділи мали усі необхідні повноваження та здійснювали управління ризиками відповідно до своїх відповідних функцій.

Такий підхід до управління ризиками набув найбільшого поширення у небезпечних і технологічно складних галузях, оскільки зниження вартості страхування приносило величезну користь підприємницьким структурам. Переломним моментом у розвитку управління ризиками стали 1990-ті роки. У той час стали більше звертати увагу на всілякі ризики - нематеріальні, комерційні, операційні, а також на ті ризикові ситуації, які мало ймовірно виникнуть, а ступінь впливу на підприємницьку структуру буде дуже значним. Великі компанії почали зміщувати фокус управління ризиками зі страхування ризиків на їх реалізацію.

Зміни у сприйнятті ризику призвели до змін у концепції управління ризиками. Акцент управління змістився на єдність і координацію всередині підприємницької структури. Процес управління ризиками перейшов з-під контролю спеціалізованих підрозділів до управління вищого керівництва підприємницької структури. Інструменти та принципи цього уніфікованого управління ризиками починають включатися в основні види діяльності всієї підприємницької структури.

Основна відмінність цієї нової фази еволюції управління ризиками полягає в переході від їх зменшення до оцінки ризиків та їх оптимізації. Підприємницькі структури починають усвідомлювати, що ситуації високого ризику можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на їх діяльність залежно від способу їх реалізації. Сучасне управління підприємницькими ризиками, яке спрямоване більшою мірою на оцінку ризиків з точки зору загроз і можливостей, зводиться до спроби використання інструментів

управління ризиками для підвищення прибутковості підприємницьких структур та є невід'ємною частиною процесу бізнес-планування та оцінки вартості підприємницької структури.

Таким чином, к кінцю XX століття ризик-менеджмент сформувався як окремий напрям економічної науки, який мав вже певні методології, методи оцінки та контролю, але вони не носили універсального характеру.

XXI століття ознаменувалося широким застосуванням інтернет-технологій та швидким їх проникненням в усі сфери підприємницької діяльності, відповідною появою нових видів ризиків та методів, методологій й стандартів управління ними, які будуть розглянуті нами у п.1.3.

Отже, у загальному розумінні управління підприємницьким ризиком (ризик-менеджмент) представляє собою «процес управління підприємством в цілому або окремими його підрозділами з урахуванням факторів ризику, базуючись на особливій процедурі їх виявлення та оцінки, а також вибору і використання ефективних методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів» [134]. При чому під «факторами ризику» розуміють випадкові події, що впливають на підприємство.

Детальне вивчення терміну «управління ризиками» доцільно почати з вивчення нормативно-законодавчих актів України (табл. 1.6).

Потрібно зауважити, що Національний банк України у червні 2022 року запропонував для обговорення вимоги до організації систем управління ризиками та внутрішнього контролю й рекомендації щодо організації корпоративного управління в надавачах фінансових послуг та небанківських фінансових групах [78]. Організаційні вимоги щодо створення систем управління ризиками та внутрішнього контролю, а також пропозиції щодо запровадження організації систем корпоративного управління на ринку небанківських фінансових послуг особливо актуальні в умовах війни, коли необхідно було посилити стабільність учасників ринку. Досвід сьогоденної досить стабільної української банківської системи, навіть за

умов воєнного становища, показує наскільки важливі заходи вживаються в рамках добре розвиненої системи управління ризиками та внутрішнього контролю.

За чіткого уявлення Національного банку України [78], комплексна, адекватна та ефективна система управління ризиками допоможе постачальникам фінансових послуг виявляти та завчасно реагувати на ризики, які перешкоджають або навіть загрожують їхній діяльності.

Таблиця 1.6 – Визначення терміну «управління ризиками» у нормативно-законодавчих актах України (джерело: узагальнено автором)

Назва нормативного акту	Визначення
Закони України	
Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001 р. №2245 ІІІ	процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику.
Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 28.11.2002 р. №249 ІV	заходи, які здійснюються суб'єктами первинного фінансового моніторингу, з визначення, оцінки, моніторингу, контролю ризиків, що спрямовані на їх зменшення до прийнятного рівня.
Накази	
Наказ ДПА «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації проведення перевірок підприємств, які входять до складу фінансово-промислових груп, інших об'єднань та великих платників податків» від 16.07.2007 р. №432	процес вивчення та упередження можливості втрати надходжень, а також удосконалення методів виявлення та усунення порушень законодавства.
Наказ МФУ «Про затвердження термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України» від 07.10.2008 р. №417	діяльність, пов'язана з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які мінімізують негативні наслідки настання ризикових подій, метою якої є раннє виявлення можливих недоліків, порушень, неефективного використання ресурсів.
Постанови	
Постанова КМУ «Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16.02.2011 р. №232	розроблення та здійснення оптимальних заходів для запобігання виникненню ризиків та ліквідації наслідків їх виникнення.

Крім того, слід враховувати специфіку діяльності кожного сегмента ринку небанківських фінансових послуг. Для досягнення цієї мети Національний банк пропонує розробити загальні та спеціальні (для окремих сегментів ринку) вимоги до системи управління ризиками, а також методичку та кроки належної організації. Основними вимогами Національного банку є такі [78]:

- організаційна структура системи управління ризиками;
- основні внутрішні документи з управління ризиками, включаючи політики управління ризиками та профілі ризиків та їх зміст;
- належний розподіл обов'язків, їх повноважень та відповідальності між учасниками системи управління ризиками з урахуванням особливостей організаційно-правової форми суб'єкта фінансових послуг;
- ключові підходи щодо визначення та управління лімітами ризиків;
- методика побудови інформаційної системи управління ризиками та формування звіту про управління ризиками;
- моделі та інструменти вимірювання ризиків;
- запровадження відповідної культури управління ризиками та дотримання її.

Існують також особливі вимоги до системи управління ризиками окремих сегментів ринку [78].

Так, наприклад, страховики повинні враховувати особливості управління ризиками андерайтингу, операційними, ринковими ризиками і ризиком ліквідності; кредитні спілки — деталі управління кредитним ризиком, ризиком ліквідності та операційним ризиком; фінансові компанії, гарантійні компанії та платіжні установи, які надають позики. Характеристика управління кредитним та операційним ризиками. Небанківські фінансові групи при створенні системи управління ризиками також повинні керуватися зазначеними вимогами відповідно до конкретних обставин їх діяльності.

Окрім визначень сутності концепції «управління ризиком» у нормативно-законодавчих документах на сьогодні існує багато різних поглядів з боку науковців на тлумачення даного поняття та поняття «управління підприємницьким ризиком» (табл. 1.7).

Наведені у таблиці 1.7 визначення зазначають загальні аспекти та підходи до процесу управління ризиками в різних джерелах.

Таблиця 1.7 – Узагальнення поглядів вчених та організацій щодо сутності концепцій «управління ризиком» та «управління підприємницьким ризиком» (джерело: узагальнено автором за [7; 18; 27; 30; 77; 79; 90; 94; 110; 115; 116; 134; 143; 150; 172; 175; 198])

№ з/п	Автор	Дефініція
1	2	3
Управління ризиком		
1.	Hillson, D., & Murray-Webster, R.	систематичний процес і методологія, спрямовані на ідентифікацію, аналіз, оцінку, керування та мінімізацію ризиків, що можуть вплинути на досягнення мети або успішність організації, проекту чи процесу.
2.	PMBOK Guide [30]	процес виявлення, оцінки та пріоритизації невизначеностей (ризиків), які можуть вплинути на досягнення цілей, та вжиття заходів щодо їх пом'якшення або використання.
3.	ISO 31000:2018 [27]	включає ідентифікацію, оцінку та пріоритизацію невизначеностей з подальшими скоординованими зусиллями щодо мінімізації, моніторингу та контролю ймовірності або впливу несприятливих подій.
4.	APM Body of Knowledge [4]	є систематичним застосуванням управлінських політик, процедур і практик для виявлення, аналізу, оцінки та контролю ризиків з метою максимізації ймовірності досягнення цілей проекту та організації.
5.	CFA Program Curriculum [7]	є безперервним процесом, що включає ідентифікацію, оцінку та управління потенційними ризиками з метою зведення до мінімуму негативних наслідків та оптимізації можливостей.
Управління підприємницьким ризиком		
1	Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. [172]	безперервний, структурований процес взаємодії власника з системою корпоративного управління, результатом якого є комплексний механізм виявлення, аналізу, оцінки і попередження ризиків, а також пов'язаних з ними можливостей і загроз, що впливають на реалізацію стратегічного бачення власника щодо розвитку підприємств.

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
2	Штефанич Д.А. [198]	сукупність дій економічного, організаційного і технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливих втрат.
3	Кравченко В. [134]	управління підприємством в цілому або окремими його підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на підприємство) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання ефективних методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризику і контролю результатів застосування цих методів.
4	Виноградова Н. [79]	процес управління підприємницькими ризиками включає в себе етап розробки та етап реалізації економічно обумовлених для відповідного суб'єкта господарювання рекомендацій та заходів, які націлені на зниження рівня підприємницького ризику до допустимого.
5	Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. [94]	сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання
6	Жицька І.В. [115]	сукупність форм, методів, прийомів і способів, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків
7	Євсєєва І.В. [110]	правильне розуміння ступеня ризику, який постійно загрожує людям, майну, фінансовим результатам господарської діяльності і прийняттю рішень
8	Лук'янова В.В. [143]	пропозиції своєчасних заходів для підтримки об'єкта (комерційний проект), який захищається (впровадження адекватних реагувань на небезпеку)
9	Попова Л.В. [175]	управління підприємством загалом з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінювання та аналізування, а також вибору та використання методів нейтралізації їх наслідків задля досягнення оптимального співвідношення рівня ризику та стратегічних можливостей підприємства
10	Вітлінський В.В., Наконечний С.І. [77]	багатоступінчатий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних
11	Хуббард Д.В. [18]	виявлення, оцінка і пріоритизація ризиків з подальшим скоординованим і економічним використанням ресурсів з метою мінімізації, здійснення моніторингу і контролю вірогідності і/або впливу несприятливих негативних подій, або максимальної реалізації можливостей

Продовження таблиці 1.7

12	Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. [153]	механізм, який дозволяє найраціональнішим способом враховувати ризик та мінімізувати втрати
13	Забродіна О.М., Науменко О.І. [116]	систематичний процес, що передбачає ідентифікацію, аналіз, оцінку та впровадження стратегій для зменшення ризиків, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства
14	Гончаренко Г.Є., Мініна Т.В. [90]	систематичний підхід до ідентифікації та оцінки ризиків, яким підприємство піддається у зв'язку зі своєю діяльністю, з метою впровадження заходів для зниження негативного впливу цих ризиків на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку

Можна виділити основні спільні точки між цими визначеннями:

- розглядається процес ідентифікації можливих ризиків, тобто небезпечних подій або ситуацій, які можуть вплинути на досягнення мети або успішність організації, проекту чи процесу.
- визначення включають аналіз та оцінку ризиків, щоб зрозуміти їх потенційну важливість та наслідки.
- розглядається процес визначення пріоритетів щодо ризиків, оскільки не всі ризики мають однакову важливість.
- підкреслюється важливість прийняття заходів для управління ризиками, включаючи мінімізацію, моніторинг та контроль.

Загальна мета всіх наведених визначень полягає в тому, щоб зробити управління ризиками систематичним і об'єктивним процесом, спрямованим на забезпечення досягнення мети і підвищення успішності проектів та діяльності підприємницьких структур. В той же час, управління підприємницькими ризиками можна розглядати у вигляді певної сукупності прийомів, методів і принципів, які можуть зменшити ймовірність появи таких ризиків або локалізувати їх негативні наслідки. В умовах ринкових перетворень актуальним є визначення ризик-менеджменту через процес вироблення оптимального, розумного рішення, спрямованого на досягнення балансу між вигодами від оптимізації ризику і необхідними для цього

витратами з точки зору їх зіставлення з приростом вартості підприємства як результату ефективної його діяльності.

Різні літературні джерела можуть використовувати трохи різні терміни та акценти, але основні принципи управління підприємницькими ризиками залишаються спільними. Усі ці принципи об'єднуються для створення системи ефективного управління підприємницькими ризиками, яка сприяє стабільності та успіху бізнесу в нестандартних ситуаціях та допомагає використовувати можливості для росту і розвитку.

Базуючись на науковому доробку вчених [53; 91; 96; 115; 139; 172; 177] можна сформулювати такі основні принципи процесу управління підприємницьким ризиком:

1. Принцип передбачення ризику. Передбачає, що підприємець повинен завчасно визначити потенційні ризики, які можуть виникнути в ході підприємницької діяльності, та наголошує на важливості ідентифікації потенційних загроз та можливостей, що допомагає підготуватися до них і зменшити негативний вплив на бізнес. Принцип передбачає аналіз та ідентифікацію ризиків.

2. Принцип об'єктивного оцінювання ризику. Цей принцип підкреслює необхідність об'єктивної оцінки ризиків. Оцінка повинна базуватися на фактичних даних, статистиці та аналізі, а не на суб'єктивних оцінках.

3. Принцип вибору стратегії ризиків. Полягає у тому, що підприємець повинен розробити стратегію управління ризиками, вибрати методи зниження ризику, передбачити резервні плани та визначити підходи до управління ризиками.

4. Принцип пропорційності. Вказує на те, що рівень управління підприємницькими ризиками повинен бути пропорційним до обсягу та складності діяльності підприємства. Малі підприємства можуть мати менш складні системи управління ризиками, ніж великі корпорації.

5. Принцип безперервності. Управління ризиками - це безперервний процес, який вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін в діловому

середовищі, тому необхідно приділяти увагу управлінню ризиками не лише в кризові періоди, а й на постійній основі, оскільки ризики можуть змінюватися з часом.

6. Принцип гнучкості. Полягає у тому, що підприємець повинен мати гнучкість в управлінні ризиками, щоб мати змогу адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та у власній діяльності. Гнучкість дозволяє підприємницьким структурам ефективно реагувати на непередбачені ситуації, забезпечуючи сталість бізнесу.

7. Принцип достатності ресурсів. В управлінні підприємницькими ризиками важливо виділяти достатні фінансові, людські та технічні ресурси для виконання необхідних завдань. Виділення необхідних ресурсів для управління підприємницькими ризиками допомагає забезпечити ефективну інфраструктуру для управління ризиками.

Окремо, на авторську думку, доцільно виділити принцип *залучення усіх стейкхолдерів*. Його важливість у контексті управління підприємницькими ризиками полягає у наступному:

- розширенні кола експертів. Різні стейкхолдери можуть мати різні види експертизи та відповідні переваги, отже їх залучення дозволяє збагатити процес управління ризиками різноманітними точками зору, а спільне обговорення підприємницьких ризиків з різних позицій може призвести до кращих рішень;

- покращенні розуміння ризиків. Такі види стейкхолдерів, як співробітники, клієнти, партнери та інші мають власні перспективи та досвід, тому можуть надати корисну інформацію щодо ідентифікації ризиків та їхнього впливу та можливих стратегій управління;

- збільшенні відповідальності та спільному прийнятті рішень. Залучення стейкхолдерів допомагає створити почуття спільної відповідальності щодо управління ризиками та може спонукати до більш активного співробітництва та спільного прийняття рішень, що у свою чергу може покращити ефективність управління підприємницькими ризиками;

- покращенні комунікації та взаєморозуміння. Залучення стейкхолдерів стимулюватиме взаємодію та комунікацію між різними групами, що допомагатиме в уникненні непорозумінь та забезпеченні кращого обміну інформацією щодо підприємницьких ризиків та відповідних стратегій;

- підвищенні рівня підтримки та лояльності. Спільна робота може створити відчуття спільної мети та зацікавленості в успіху бізнесу, а також сприятиме більшій підтримці та лояльності від сторони різних стейкхолдерів;

- реагуванні на зміни. Підприємницькі ризики та умови їх виникнення можуть змінюватися із часом, тому залучення стейкхолдерів допомагає виявити нові ризики та ефективно реагувати на зміни в оточенні підприємницьких структур.

Таким чином, дотримання принципу залучення усіх стейкхолдерів в управління підприємницькими ризиками сприяє більш об'єктивному, інформованому та ефективному процесу управління, що допомагає зберегти стабільність та досягти успіху в діяльності підприємницьких структур.

Послідовність дій з управління підприємницькими ризиками може бути виражена декількома ключовими етапами: визначаються мета та ключові цілі управління ризиками; встановлюється об'єкт управління ризиками; визначається та застосовується оптимальна методика оцінки ризиків; відбувається безпосереднє управління ризиками; розраховується критерій ефективності управління підприємницькими ризиками [133, с. 64; 91, с. 245]. Р.С. Квасницька [122] виділяє шість етапів управління підприємницькими ризиками, як: ідентифікація окремих видів ризиків; вибір та використання відповідних методів оцінки вірогідності настання ризикової події за окремими видами ризиків; дослідження факторів, які впливають на рівень ризиків підприємства; оцінка можливих фінансових втрат при настанні ризикової події; прийняття відповідного управлінського рішення щодо зменшення або нейтралізації негативних наслідків окремих видів

ризиків; контроль результатів управління та організація моніторингу ризиками підприємства. Г. Мирошніченко [150] представляє процес управління ризиками у вигляді п'яти взаємозалежних етапів: ідентифікація та оцінка ризиків; оцінка можливих методів запобігання ризику; вибір методу управління ризиками; прийняття управлінських рішень; аналіз результатів та вдосконалення системи управління ризиками.

За матеріалами Посібника CSA Q31001-11 із впровадження CAN/CSA-ISO 31000 – «Управління ризиками - Принципи та вказівки» [10] компанією Nimonik представлено структуру управління ризиками (рис. 1.4), яка передбачає зв'язок між управлінням операційними ризиками, критичним контролем та управлінням та включає періодичні аудити та оцінки.

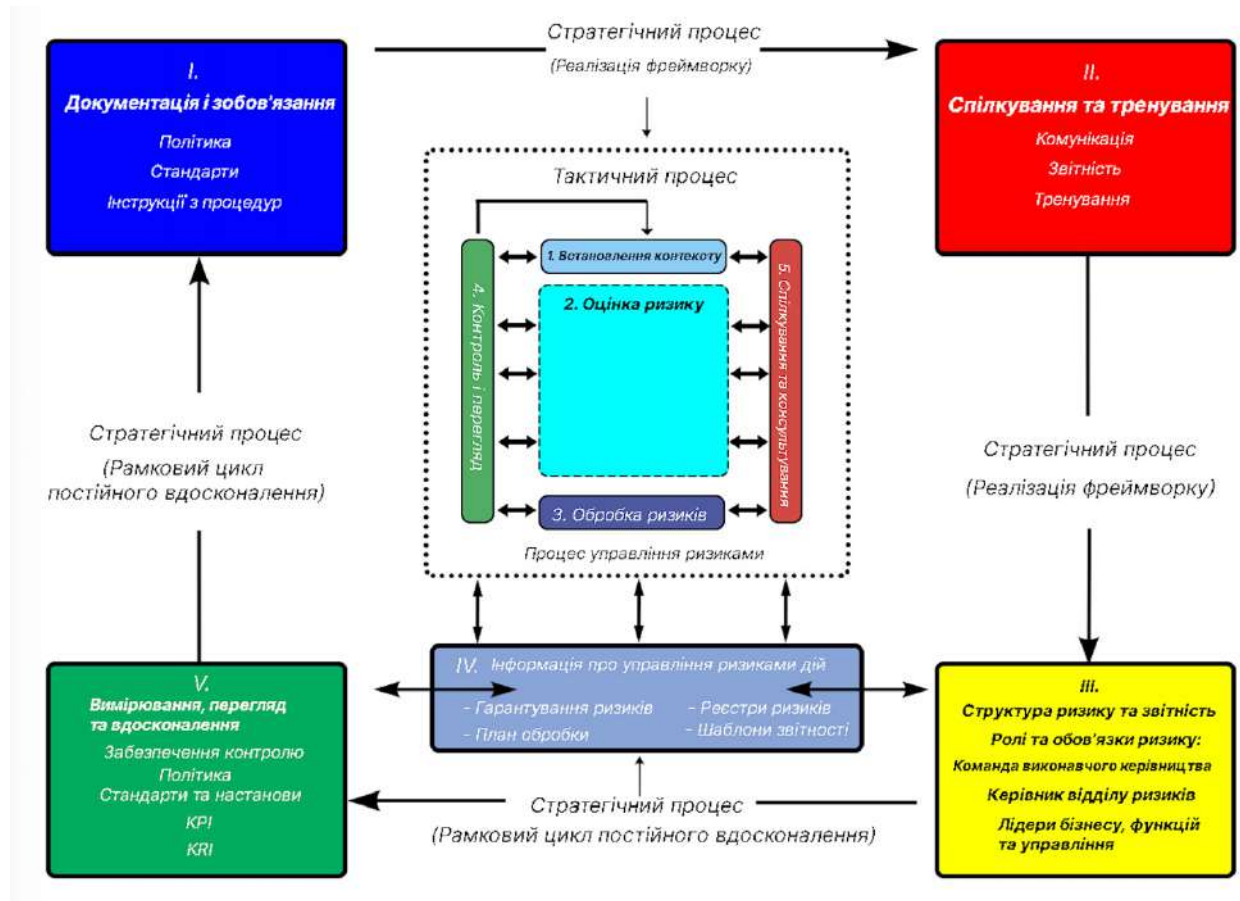


Рисунок 1.4 – Структура управління ризиками, адаптована за CAN/CSA – ISO 31000-Q31001-11 (джерело: розроблено за [26])

Вивчаючи сутність кожного етапу та систематизуючи етапи управління підприємницькими ризиками, надані в літературних джерелах

[10; 26; 106; 116; 119; 122; 133; 150; 169; 206; 222] можна скласти уявлення про загальний процес управління підприємницькими ризиками та представити у вигляді блок-схеми (рис. 1.5).

Ухвалюючи управлінське рішення, підприємець повинний спочатку оцінити ступінь ризиків, що загрожують йому чи його бізнесу, та проаналізувати попередні (прогнозні) результати й можливі альтернативні варіанти (рис. 1.5).

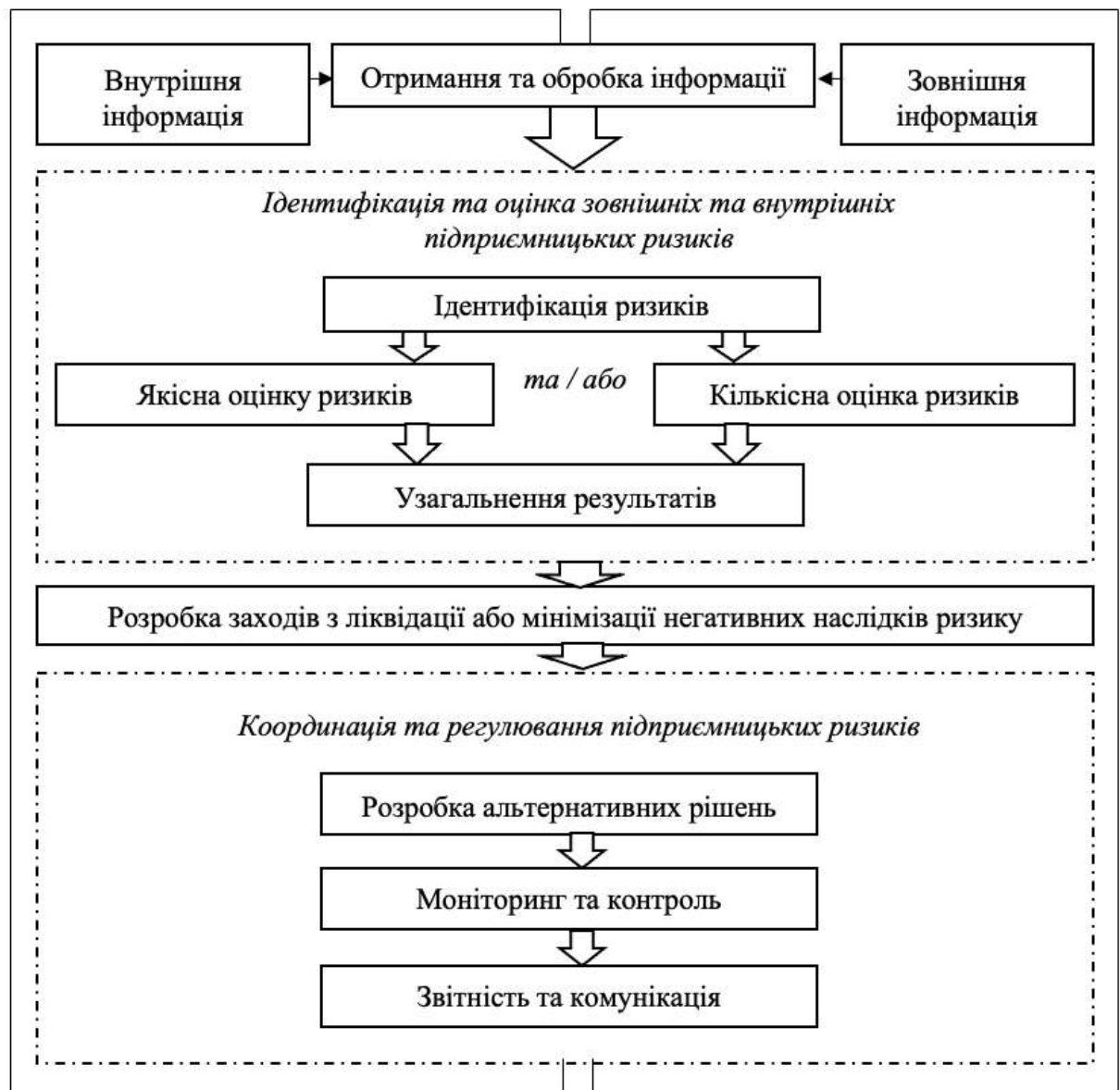


Рисунок 1.5 – Блок-схема процесу управління підприємницькими ризиками
(джерело: авторська інтерпретація)

На першому етапі «Отримання та обробка інформації» з зовнішніх та з внутрішніх джерел відбувається відбір факторів ризику, вплив яких на діяльність підприємницьких структур необхідно усунути або зменшити.

Наступний етап Ідентифікація та оцінка внутрішніх та зовнішніх підприємницьких ризиків є найважливішим етапом управління ними. Відповідно до Національного стандарту України ДСТУ ІЕС/ISO 310010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» [107] «ідентифікування ризику - це процес виявлення, усвідомлення та реєстрування ризиків». На цьому етапі важливо почути думку експертів для виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків, усвідомлення виявлених ризиків підприємницькою структурою та складання реєстрів ризиків з метою їх подальшого оцінювання. В.Л. Дикань та І.М. Посохов [103] також наголошують на необхідності залучення до процесу ідентифікації ризиків спеціальних робочих груп, що складаються з експертів різних профілів.

Під час ідентифікації ризиків можна використовувати анкетування, структуровані або частково структуровані інтерв'ю, мозковий штурм, метод Дельфі, попередній аналіз небезпек (РНА), контрольні листки, дослідження небезпеки та працездатності (HAZOP), аналіз небезпеки критичних контрольних точок (НАССР), структурований аналіз сценаріїв (SWIFT), аналіз першопричин (RCA, RCFA), аналіз видів та наслідків відмов (FMEA) або аналіз видів, наслідків та критичності відмов (FMECA), аналіз дерева несправностей (FTA), аналіз причин і наслідків [208]. Той чи інший метод доцільно обирати в залежності від специфіки підприємницької діяльності, особливостей організації бізнес-процесів, масштабу змін та компетенцій ризик-менеджерів.

Т.Л. Миронова схиляється до думки, що «оцінку ризиків логічно розглядати як інтегрований етап процесу управління ризиками, який включає якісний та кількісний аналіз ризиків» [169], а також взаємозв'язок об'єктивного мислення, отриманого про ступінь ризику, з його суб'єктивним сприйняттям реципієнтом (підприємцем, що ухвалює управлінське рішення).

К.Е. Шурда має схожу думку: «Сучасна методологія аналізу ризиків поєднує взаємодоповнюючі кількісний і якісний підходи» [222]. Авторка зауважує на тому, що оцінка ризиків – це визначення кількісним або якісним способом величини (ступеня) ризиків, яка виступає одним з етапів аналізу ризиків [222].

Відповідно до цього методи оцінки ризиків можна умовно поділити на дві групи: якісні та кількісні. Головними завданнями якісного аналізу ризиків є: визначити джерела та причини ризиків бізнес-процесів, провести ідентифікацію зон та видів ризику, виявити переваги та можливі негативні наслідки, що можуть виникнути у процесі підприємницької діяльності. Якісна оцінка ризиків – «це процес ідентифікації та визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування» [157]. Технологію проведення якісної оцінки ризиків можна подати у такій послідовності [60] (рис. 1.6):

1. Ідентифікація (визначення) можливих підприємницьких ризиків.
2. Опис можливих наслідків ризиків.
3. Вибір заходів, які направлені на зниження ризиків.
4. Моніторинг ризиків, властивих підприємницькій діяльності.

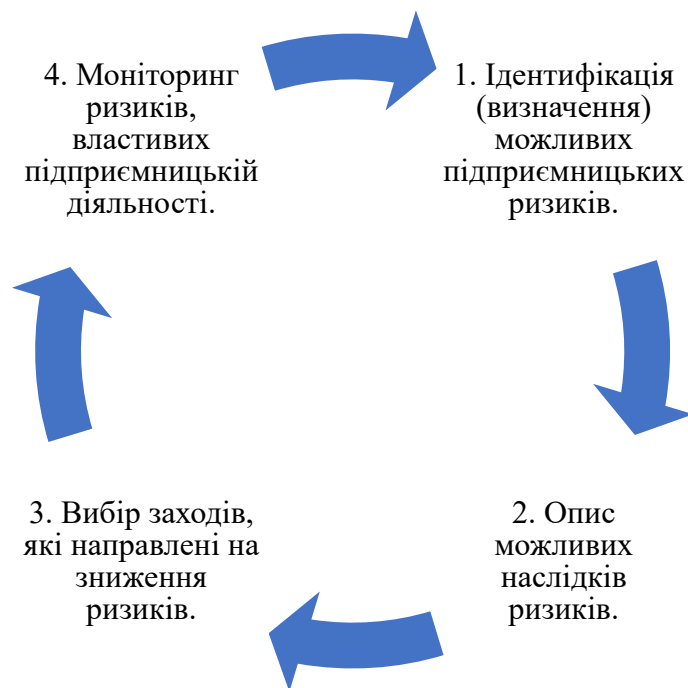


Рисунок 1.6 – Технологія проведення якісної оцінки ризиків (джерело: [60])

Як правило, якісні методи оцінки ризиків застосовують в ситуації неможливості отримання кількісних показників, вони є доволі простими й передбачають використання методів експертної оцінки або тестування сценаріїв [196; 197]. Експертна оцінка дозволяє ідентифіковані підприємницькі ризики розділити на такі категорії: високий, середній та низький; повністю прийнятний, частково прийнятний та неприйнятний; незначний, серйозний та неприйнятний [41]; допустимий, критичний та катастрофічний й т.п.

При якісній оцінці підприємницьких ризиків доцільно використовувати матрицю оцінки ризиків, яка передбачає комбінування ступенів впливу (I - impact) ризикової ситуації та ймовірності (L - likelihood) її виникнення й дозволяє диференціювати підприємницькі ризики на незначний (не вимагає негайного реагування), серйозний (вимагає виділення ресурсів для реагування та застосування помірних заходів та моніторингу) та неприйнятний (потребує виділення значних ресурсів для реагування, проведення посиленних заходів мінімізації та посиленого моніторингу) (рис. 1.7).

I \ L		Ймовірність виникнення ризикової ситуації (L)		
		Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність
Вплив ризикової ситуації (I)	Високий вплив	Серйозний	Неприйнятний	Неприйнятний
	Середній вплив	Незначний	Серйозний	Неприйнятний
	Низький вплив	Незначний	Незначний	Серйозний

Рисунок 1.7 - Матриця якісної оцінки підприємницьких ризиків

Якісні методи все ж таки базуються на суб'єктивному аналізі ризиків, тому їх застосування є доцільним тільки за наявності досвідчених експертів з

цієї галузі, й на їх основі рекомендоване проведення подальших досліджень із застосуванням кількісних методів оцінки ризиків.

Метою кількісного аналізу є отримання числового виразу окремих ризиків із визначенням характеристики ймовірності і можливих втрат [157]. Послідовність проведення кількісної оцінки ризиків може складатися з таких етапів [66]:

1. Вибір критеріїв оцінки ступеню ризику.
2. Визначення гранично припустимого ступеню окремого ризику.
3. Розрахунок фактичної величини ризику з використанням окремих методів.
4. Оцінка динаміки ризику, вибір методів зниження ризику.

Кількісними методами оцінки підприємницького ризику є різновиди математичного, аналітичного та статистичного методів: метод аналізу чутливості, метод оцінки ймовірності, метод Монте-Карло, метод дисконтування, аналіз окупності витрат, метод моделювання, метод Risk Metrics, Value at Risk та інші. Підсумковим етапом кількісного аналізу є розробка плану контрзаходів, що дозволяють усунути або зменшити негативні наслідки настання підприємницьких ризиків [197].

Як якісні, так й кількісні методи оцінки підприємницьких ризиків мають певні переваги та недоліки (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Переваги та недоліки методів кількісного аналізу ризиків
(джерело: систематизовано автором за [8; 31; 70; 71; 140; 197])

Метод кількісної оцінки ризиків	Переваги	Недоліки
1	2	3
Метод аналізу чутливості	дозволяє змодельовати величину ризику під впливом різних факторів, не потребує збору великої кількості додаткової статистичної інформації	не дає однозначної відповіді яким буде значення ризику насправді, визначає тільки модельну, а не реальну зміну параметрів

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
Метод оцінки фінансової стійкості	дозволяє віднести підприємницьку структуру до конкретної зони фінансової стійкості та, відповідно, зони ризику	не враховує вплив конкретних факторів ризику на зміну величини ризику проекту, приймає ризик як цілісну величину, ігноруючи можливі мультискладові ризику
Аналітичні методи	дозволяють провести факторний аналіз параметрів, які впливають на ризик, відрізняються простотою й доступністю проведення оцінки	потребують наявності детальних відомостей про проект або вид підприємницької діяльності, відсутня можливість детального обліку усіх факторів ризику
Статистичні методи	дозволяють отримати найбільш повну кількісну картину про рівень ризику, відносно невеликі витрати на проведення оцінки ризику	мають невисоку точність оцінки, необхідність наявності повної статистичної інформації, висока трудомісткість робіт, не дозволяє детально врахувати усі фактори ризику
Метод Монте-Карло (імітаційного моделювання)	надає достовірні результати, які не тільки показують, що може відбутися, але також, яка є правдоподібність виникнення кожного випадку чи розвитку подій	існує високий ризик неадекватності моделей, достовірність результатів залежить від технічного оснащення, кваліфікації аналітиків та потребує значних витрат часу
Аналіз сценаріїв	надає інформацію про чутливість та можливі відхилення	визначення, які саме сценарії включати до аналізу, може бути суб'єктивним і обмеженим; невірно вибрані сценарії можуть призвести до неправильної оцінки ризиків
Вартісна оцінка ризику	дозволяє оцінити фінансові втрати, забезпечує кількісну оцінку впливу ризиків на бюджет та прибуток	Не враховує всі аспекти ризику, які не мають фінансового виміру, вимагає точних даних про вартість та потенційні втрати

Тому доцільно при проведенні оцінки для отримання більш достовірного результату використовувати змішані методи або комплекс методів, який складається з методів обох груп оцінки ризиків.

У дискусіях про управління підприємницькими ризиками багато експертів зазначають, що в тих підприємницьких структурах, які жорстко регулюються і чий бізнес є ризиком, управління ризиками є формальною функцією.

Наприклад, банки та страхові компанії мають великі відділи з управління ризиками, які зазвичай очолює директор з ризиків (Chief Risk Officer (CRO)), назва все ще відносно рідкісна за межами фінансової галузі. Крім того, ризики, з якими стикаються підприємницькі структури, що надають фінансові послуги, зазвичай кореняться в цифрах і тому можуть бути кількісно оцінені та ефективно проаналізовані з використанням відомих технологій та відомих методів. Сценарії ризиків у фінансових компаніях можуть бути змодельовані з певною точністю.

Для інших галузей ризик, як правило, носить більш якісний характер і, отже, важче ним управляти, що збільшує потребу у навмисному, ретельному та послідовному підході до управління ризиками.

На етапі узагальнення результатів оцінки підприємницьких ризиків відбувається ранжування ризиків з урахуванням їх важливості та потенційного впливу на підприємство. Це допомагає встановити порядок пріоритету для подальших дій в управлінні ризиками.

Ліквідація або мінімізація негативних наслідків підприємницьких ризиків вимагає певних систематичних заходів. На цьому етапі управління підприємницькими ризиками серед можливих заходів є такі [80; 196]:

- розробка та впровадження стратегій управління ризиками. Ретельно розглядаються можливі ризики, які можуть вплинути на діяльність підприємницької структури, та розробить стратегії їх управління. Це включає в себе прийняття заходів для зниження ймовірності виникнення ризиків або розробку планів відповіді в разі їх реалізації;

- розподіл ризиків. Розглядається можливість передачі частини ризиків страховим компаніям або іншими спеціалізованими установами, які можуть відшкодувати збитки в разі виникнення ризикованих подій;

- моніторинг і контроль. Систематично відстежуються стан ризиків та їх вплив на діяльність підприємства. Використовуються ключові показники ефективності (KPI) для оцінки впливу ризиків і приймаються необхідні заходи, якщо ситуація вимагає цього;

- диверсифікація. Розглядається можливість розширення портфелю продуктів чи послуг для зменшення негативного впливу ризиків на діяльність підприємницької структури;

- резервні плани. Розробляються резервні плани для негайної реакції в разі виникнення критичних ризикованих подій. Плани повинні включати процедури та ресурси, необхідні для швидкого відновлення діяльності підприємницької структури;.

- навчання та підвищення обізнаності персоналу. Співробітники забезпечуються інформацією та інструкцією як діяти в умовах ризику. Організуються навчальні програми та інформаційні заходи для підвищення рівня обізнаності щодо управління ризиками.

- заплановані аудити та ревізії. Проводяться регулярні аудити та ревізії для переконання у тому, що процедури управління ризиками ефективні та відповідають поточному стану справ. Вносяться необхідні корективи при виявленні недоліків.

Управління підприємницькими ризиками - це процес, який потребує постійного моніторингу і контролю. Підприємницькі структури повинні стежити за змінами у ризиках і вчасно вносити корективи в свої стратегії управління ризиками.

Комунікація в процесі управління підприємницькими ризиками є ключовим аспектом, оскільки вона допомагає забезпечити ефективний обмін інформацією і співпрацю як всередині підприємницької структури, так і з усіма зацікавленими сторонами.

У межах управління ризиками підприємницької діяльності доцільно застосовувати у тісній взаємодії процесний, функціональний, системний та ситуаційний підходи (на стадії ідентифікації та оцінки ризиків (див. рис. 1.5) та активний, адаптивний й консервативний (на стадії координації та регулювання ризиків) (рис.1.8).

Підприємницький ризик охоплює всі боки діяльності підприємства та є присутнім на всіх етапах його життєвого циклу. Крім того, підприємницький

ризик часто є джерелом інших видів ризиків на підприємстві. Наприклад, погіршення якості товару або послуги може бути спричинене комерційним ризиком, що виникає внаслідок неправильного, неадекватного підбору персоналу або невідповідності процесу виробництва продукції чи послуги. У цьому контексті сучасні дослідження в цій галузі базуються на системному підході.

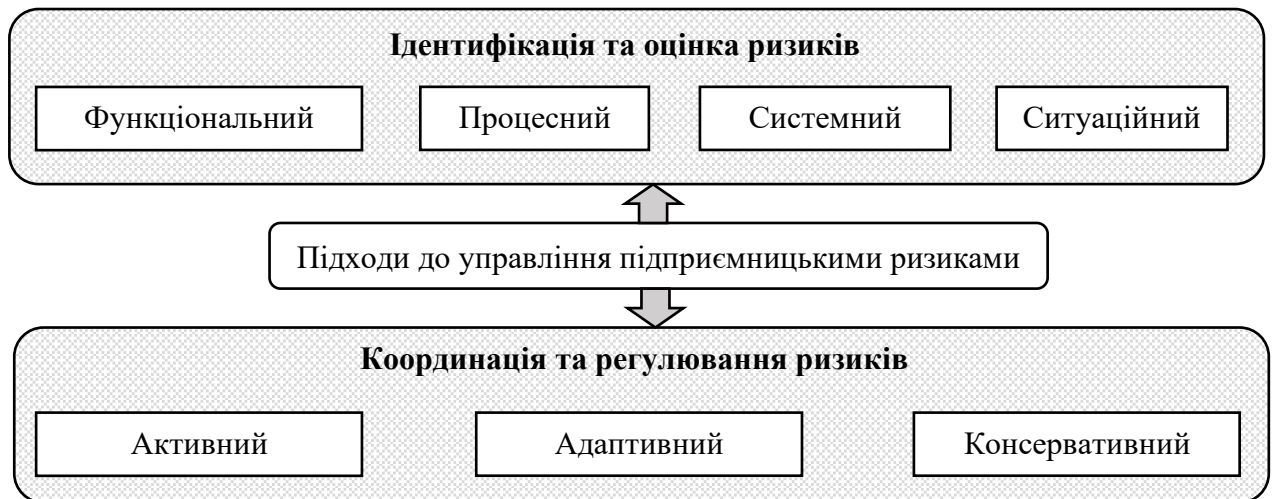


Рисунок 1.8 – Підходи до управління підприємницькими ризиками
(джерело: розроблено автором на основі [105;132;153;188])

Як правило, системний підхід до управління ризиком передбачає виокремлення двох основних підсистем: суб'єкта й об'єкта управління. *Об'єктом* управління ризиком є рівень ризику, а також ресурси, необхідні для розробки й реалізації стратегії діяльності, інформаційні потоки й економічні відносини, які виникають всередині колективу, між підрозділами підприємства; між ними та іншими учасниками господарської діяльності. *Суб'єкт* управління на основі отримуваної інформації за допомогою різних методів та інструментів розробляє й реалізує заходи щодо цілеспрямованого впливу на рівень ризику. Використання принципів системного підходу в управлінні пов'язане з тим, що підприємство розглядається як система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Це означає, що ефективне управління передбачає не лише розгляд підприємства в контексті внутрішніх

компонентів, а також надає важливість його відносинам та взаємодії з зовнішнім середовищем, які можуть мати суттєвий вплив на діяльність будь-якого підприємства у конкретний період часу.

Відповідно до ситуаційного підходу управління ризиком характеризується як система заходів для реагування й адаптації до різних ризикових ситуацій у процесі здійснення господарської діяльності [141]. Цей підхід базується на тому, що уся господарська діяльність підприємницької структури визнається відгуком на зовнішні виклики. Конкретні обставини, що склалися в певний момент, мають вирішальне значення. Спроби адаптації господарської діяльності підприємницької структури до умов невизначеності передбачають свідоме або усвідомлене управління ризиками.

Функціональний підхід розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління [132]. Такий підхід довгий час вважався єдиним для ідентифікації та оцінювання ризиків операційної та управлінської діяльності підприємств різних типів. Серед переваг функціонального підходу можна відмітити простоту та зрозумілість побудови організаційної структури, проте при відносній автономності кожної структурної одиниці та виконанні нею відокремлених функцій формування кінцевого результату діяльності підприємства в цілому може залишитися поза увагою. Тому доцільним є концентрація уваги не тільки на певних функціях, а і на окремих бізнес-процесах підприємницької діяльності.

В основі процесного підходу до управління ризиками на підприємстві лежить саме виділення окремих бізнес-процесів, властивих їм ризиків і управління ними. В якості об'єктів управління при процесному підході виступають процеси, а в якості суб'єкта управління - власник процесу. Процесний підхід передбачає розгляд управління ризиком як серії послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення цілей діяльності. У науковій літературі виділяють три основні групи процесів: по-перше, міжфункціональні (наскрізні) процеси, що проходять

через кілька підрозділів підприємства або через підприємство цілком й перетинають кордони функціональних підрозділів; по-друге, функціональні процеси всередині, діяльність яких обмежено рамками одного функціонального підрозділу; по-третє, операції (функції) самого нижнього рівня декомпозиції діяльності підприємства, які, як правило, виконуються однією людиною.

З точки зору координації та регулювання підприємницьких ризиків, своєчасності прийняття рішення щодо їх попередження та мінімізації спричинених ними втрат можна виділити такі підходи до управління ризиками [105; 132; 153]:

- активний підхід, який означає максимальне використання суб'єктом управління засобів управління ризиками для мінімізації їх наслідків. При цьому підході всі господарські операції здійснюються після проведення заходів з попередження можливих підприємницьких втрат;

- адаптивний підхід заснований на обліку сформованих умов господарювання в процесі управління, а сам процес управління ризиками здійснюється в ході проведення господарських операцій. При цьому неможливо запобігти усіх збитків у разі настання ризикової події, а можна уникнути лише частини втрат;

- консервативний підхід передбачає, що управлінський вплив на ризики починається тільки після настання ризикової події, коли підприємством отримано збиток. У цьому випадку метою управління буде локалізація збитку в рамках якого-небудь одного бізнес-процесу або фінансової операції, або одного підрозділу.

Наведені підходи до управління підприємницькими ризиками в залежності від конкретної ситуації можуть бути застосовані як окремо, так і комплексно (у тісній їх взаємодії).

Детальний розгляд теоретичних положень розвитку концепції управління підприємницькими ризиками дозволив узагальнити їх у вигляді концептуальної схеми (рис.1.9), яку пропонується розглядати як систему

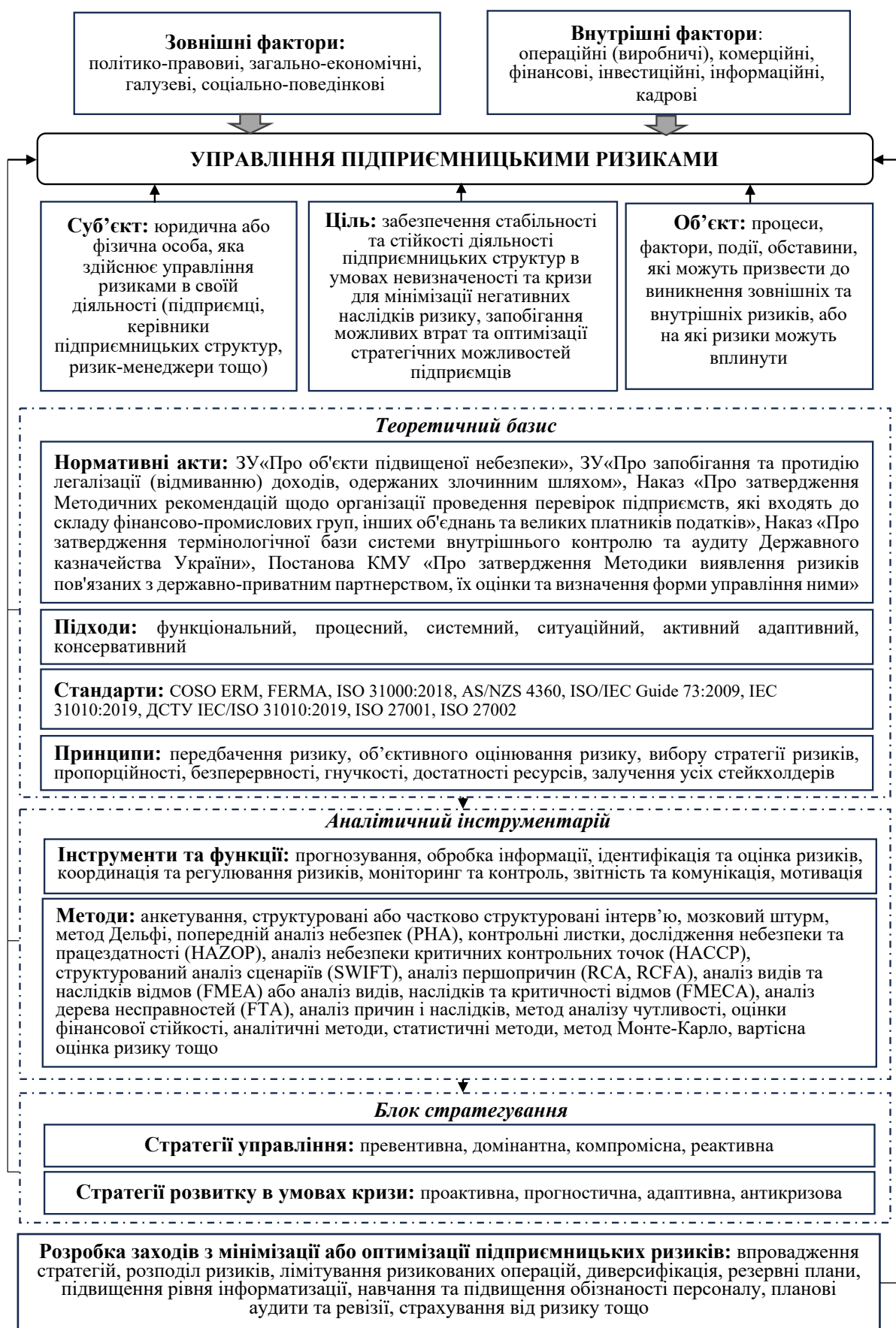


Рисунок 1.9 – Концептуальна схема управління підприємницькими ризиками в умовах невизначеності та кризи (джерело: авторська розробка)

взаємопов'язаних теоретичних та методологічних підходів, що ґрунтується на стандартах, законах, цілях, принципах, функціях, методах, підходах та факторах впливу на підприємницькі ризики, та орієнтована на розробку ефективних стратегічних рішень шляхом вибору оптимальної стратегії управління підприємницькими ризиками в умовах невизначеності бізнес середовища.

1.3 Стандарти, методології та програми управління підприємницькими ризиками

Впровадження системи управління ризиками у діяльність підприємницьких структур в першу чергу базується на національних та міжнародних стандартах й певній методології.

Стандарти управління ризиками встановлюють конкретний набір стратегічних процесів, які починаються із загальних устремлінь та цілей підприємницьких структур та покликані допомогти виявити ризики та сприяти зниженню ризиків за допомогою передової практики. Стандарти часто розробляються та створюються низкою установ, які працюють разом над просуванням спільних цілей, щоб допомогти підприємницьким структурам здійснювати високоякісні процеси управління ризиками.

Стандарти управління ризиками були розроблені таким чином, щоб ті, хто має здійснювати процеси управління ризиками, мали керівництво, яке допоможе їм працювати. Ці стандарти допомагають забезпечити міжнародний консенсус про те, як впоратися з певними ризиками, і вони пропонують рекомендації щодо передової практики щодо того, як поводитися з іншими. Стандарти управління ризиками допомагають підприємницьким структурам впроваджувати стратегії, які є перевіреними та такими, що довели свою ефективність.

Стандарт - це документ, прийнятий консенсусом і схвалений визнаним органом, який містить правила або вказівки щодо розробки, використання або продуктивності матеріалів, продуктів, технологій, процесів, послуг, систем або осіб [11].

Стандарти можуть розроблятися національними, регіональними та міжнародними організаціями, що розробляють стандарти (наприклад, ISO, IEC, CEN, ETSI, DIN). Вони також можуть бути розроблені консорціумами підприємств для задоволення конкретних потреб ринку або державними департаментами для підтримки нормативних актів. Не кожен стандарт називається «стандартом». Наприклад, ще одна поширена назва – технічна специфікація. У цьому випадку, як правило, для ухвалення документа також може бути достатньо кваліфікованої більшості.

Методологія - це набір принципів і методів (принаймні один), що відповідають передовій практиці, що використовується для виконання певної діяльності. Це «послідовна та логічна схема, яка керує вибором, який роблять користувачі методології» [220].

Проте, деякі методології є стандартами або опубліковані у вигляді стандартів, а деякі стандарти включають методології:

- 1) методологія використовується для досягнення відповідності стандарту (з частковим або повним посиланням на певний стандарт і його вимоги);
- 2) методологія надається як стандарт і може бути використана для досягнення відповідності стандарту та його вимогам;
- 3) методологія – це набір належних практик, але не пов'язаний із жодним стандартом і не використовується для досягнення відповідності.

Методологія пояснює, як слід вирішувати певні питання та часто визначається за допомогою тестових специфікацій, пов'язаних зі стандартом. Якщо методологія дається як стандарт, це те ж саме вірно. Крім того, існує також багато стандартів, які зосереджені на тому, що робити, а не на тому, як робити (переважно стандарти вимог).

Процес стандартизації почався у 90-х роках XX-го століття. Впродовж цих років багато різних організацій працювали над розробленням як національних, так і міжнародних стандартів.

Міжнародний стандарт (IS) – «це документ, який був розроблений на основі консенсусу експертів з багатьох країн і був затверджений та опублікований однією з всесвітньо визнаних міжнародних SDO» [11]:

- International Organization for Standardization: Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) [166] є незалежною міжнародною організацією, до складу якої входять 165 національних органів зі стандартизації, яка розробляє добровільні міжнародні стандарти на основі консенсусу. У рамках ISO TC 292 надає набір стандартів у сфері управління ризиками (наприклад, ISO 31000), тоді як більшість заходів, пов'язаних з кібербезпекою, здійснюються в підкомітеті SC 27 Об'єднаного (з IEC) Технічного комітету 1 (ISO/IEC JTC1/SC27). ENISA підтримує зв'язок із SC 27 і підтримує регулярний контакт;

- International Electrotechnical Commission: Міжнародна електротехнічна комісія (IEC) розробляє міжнародні стандарти для всіх електричних, електронних і суміжних технологій;

- International Telecommunication Union: Міжнародний союз електрозв'язку (ITU) має дослідницьку групу SG17 – Безпека, де обговорюються питання кібербезпеки. На даний момент цей SDO є відносно менш просунутим у сфері кібербезпеки, тому його можна розглядати як другорядний пріоритет тощо.

Серед основних міжнародних стандартів, діючих на сьогодні можна виділити наступні:

- стандарт COSO ERM (Enterprise Risk Management - Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) [9], є розвитком попереднього стандарту COSO (Internal Control - Integrated Framework), який був орієнтований на підвищення достовірності звітності підприємств. COSO ERM враховує сукупність напрямів управління

ризиками підприємницької структури: організаційна структура, ціла компанія, ідентифікація ризикових ситуацій, оцінка ймовірності настання ризикового події, сукупність стратегій реагування на ризик, контроль над діями співробітників, інформаційний обмін, усунення ризиків.

- стандарт FERMA [13] спільно розроблений Асоціацією ризик-менеджменту та страхування (The Association of Insurance and Management, AIRMIC), Інститутом ризик-менеджменту Великобританії (The Institute of Risk Management, IRM) та Національним форумом з ризик-менеджменту у громадському секторі (The National Forum for Risk Management in Public Sector, ALARM). Документ містить чітко визначену послідовність дій щодо побудови системи управління ризиками та конкретних рекомендацій, що дозволяє використовувати даний стандарт при формуванні системи управління ризиками навіть непідготовленому користувачеві [205]. Стандарт покликаний на розв'язання таких завдань, як: збільшення вартості підприємства; аналіз різноманітних видів ризиків; визначення, опис та вимірювання ризиків; встановлення причин виникнення ризиків; зменшення ймовірності настання подій, що можуть викликати ризик; впровадження інтегрованої системи управління ризиками в загальну структуру управління; розроблення послідовності управління ризиками тощо.

- стандарт ISO 31000:2018 [97] «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» (Risk Management – Principles and guidelines on implementation) розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) [176] та Технічним комітетом «Надійність Міжнародної електротехнічної комісії – МЕК (International Electrotechnical Commission, IEC). ISO 31000:2018 є універсальним стандартом, оскільки його застосування можливе для будь-якої підприємницької структури, незалежно від форми її організації або специфіки діяльності. Цей стандарт може бути застосований протягом всього життєвого циклу підприємницької структури. В документі визначені принципи, структура та процеси, які лежать в основі управління ризиками.

Найістотнішою перевагою даного стандарту є детальний опис тридцяти одного методу оцінювання ризиків з точки зору їхнього застосування та переваг та недоліків кожного з них;

- стандарт AS/NZS 4360 «Управління ризиком» [5] був розроблений організацією «Стандарти Австралії / Нової Зеландії». Базовими положеннями Стандарту є: створення цілісної системи для процесу ухвалення управлінських рішень в умовах ризикових ситуацій; визначення перспектив та потенційних небезпек підприємницької діяльності з метою попередження можливих проблем; передбачення вигоди, яку може принести невизначеність та ризик у функціонуванні в специфічному середовищі; розробка та впровадження інтегрованої управлінської системи, спрямованої на запобігання потенційних проблем під час здійснення підприємницької діяльності; вдосконалення процедур антикризового управління для забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності; підвищення рівня довіри стейкхолдерів до діяльності підприємства; забезпечення відповідності діяльності підприємницьких структур чинному законодавству та правилам корпоративного управління;

- ISO/IEC Guide 73:2009 «Ризик управління. Словник термінів» [22] є міжнародним стандартом, розробленим Міжнародною організацією по стандартизації (ISO) та Міжнародною електротехнічною комісією (IEC), який містить словник термінів, пов'язаних з управлінням ризиками. Документ сприяє стандартизації та вдосконаленню управління ризиками, надаючи загальні терміни та визначення для цієї важливої галузі управління;

- стандарт IEC 31010:2019 «Управління ризиками – методи оцінки ризиків» (Risk management – Risk assessment techniques) [166] є опублікованим стандартом, який має подвійний логотип ISO та надає докладне керівництво з вибору та використання методів оцінки ризиків в різноманітних ситуаціях. Ці методи застосовуються для ухвалення рішень в умовах невизначеності, надання інформації щодо конкретних ризиків та входять до процесу управління ризиками. Документ включає коротке

узагальнення різних методів з посиланнями на інші документи, де ці методи більш детально описані. Це друга версія стандарту, яка скасовує та замінює першу (опубліковану у 2009 році);

Україна має діючий адаптований до особливостей країни та максимально інтегрований з міжнародними вимогами Національний стандарт, який регулює процес управління підприємницькими ризиками, – ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT) [178].

Трансформація як самого процесу управління ризиками так і функцій, і компетенцій ризик-менеджерів відповідно до нових вимог сучасного суспільства і цифрової трансформації бізнесу вимагає адаптації до динамічного середовища, що стрімко змінюється, де ризик стає не просто загрозою, але і можливістю для інновацій та інноваційних рішень. Тому в контексті сучасного підприємницького середовища велике значення набуває збільшення взаємозв'язку між ризиками та стратегіями [77]. Особливий акцент робиться на використанні цифрових інструментів та цифрових технологій в управлінні ризиками, які не лише допомагають знижувати ризики в діяльності підприємницьких структур, але й сприяють узгодженню внутрішніх ризиків підприємницьких структур із зовнішніми ризиками та дозволяють розвиватися в умовах жорсткої конкуренції на тривалий термін. Це сприяло появі міжнародних стандартів у сфері інформаційної безпеки та кібербезпеки:

- ISO 27001 – це міжнародний стандарт, який суворо оцінює вимоги кібербезпеки та інформаційної безпеки [39]. Він визначає очікування щодо створення, впровадження, обслуговування та модернізації системи управління інформаційною безпекою. З іншого боку, у ньому докладно описується систематичний спосіб захисту інформаційних активів, конфіденційної інформації та персональних даних з урахуванням міжнародного склепіння правил.

Стандарт ISO 27001 використовує заснований на ризику підхід до захисту конфіденційних даних у трьох центральних компонентах підприємницької структури:

- IT-системах;
- людях;
- процесах.

Це найбільш широко використовуваний міжнародний стандарт для посилення захисту даних всіх IT-систем та інформаційних процесів, включаючи ті, які за участю сторонніх постачальників;

- стандарт ISO 27002 - це набір керівних принципів інформаційної безпеки, які допомагають підприємницьким структурам впроваджувати, підтримувати та покращувати управління інформаційною безпекою. Він містить майже 100 потенційних механізмів управління, призначених для застосування до стандарту ISO 27001.

ISO 27002 пропонує правила, спрямовані на усунення конкретних проблем, виявлених під час офіційної оцінки ризику. Він є дорожньою картою для створення стандартів безпеки та впровадження ефективних методів управління безпекою. Як і багато інших стандартів, ISO 27002 з роками переглядався для усунення постійних змін у ландшафті загроз. ISO 27002 був вперше опублікований у 2000 році як ISO 1779. Він був переглянутий у 2005 та 2013 роках, остання зміна якого була у березні 2022 року.

У 2022 році вимоги інформаційної безпеки, визначені в ISO 27002:2013, були оновлені до 27002:2022 з метою спрощення їх впровадження. Наприклад, стандарт тепер поділено на чотири частини, а не на 14. Кількість контрольних органів управління було скорочено зі 114 до 93. Жодних заходів контролю фактично не було усунено, але деякі були об'єднані, а 11 були додані.

Управління підприємницькими ризиками в Україні, можливо, ніколи ще не було важливішим, ніж зараз. Ризики, з якими стикаються сучасні

підприємницькі структури, стають все більш складними, що підживлюються швидкими темпами процесів глобалізації та інформатизації. Постійно з'являються нові ризики, часто пов'язані з поширеним використанням цифрових технологій і генеруються ними.

Нещодавній зовнішній ризик, який проявився як проблема ланцюжка поставок у багатьох підприємницьких структурах – пандемія коронавірусу (COVID-19) – швидко перетворився на екзистенційну загрозу, що впливає на здоров'я та безпеку їхніх співробітників, засоби ведення бізнесу, здатність взаємодіяти з клієнтами та корпоративну репутацію.

Ті підприємницькі структури, які мали стратегію, ресурси та змогли зорієнтуватись, швидко скоригували загрози, що створилися пандемією. Але залишилися питання, у тому числі пов'язані з тим, як повернути співробітників до офісу і що слід зробити, щоб зробити логістичні ланцюжки менш уразливими для криз. Але зараз підприємницькі структури зіткнулися з новими ризиками, завданими війною на території України.

Отже, доводиться по-новому дивитися на свої програми управління ризиками. Підприємницькі структури переоцінюють свою схильність до ризику і вивчають процеси ризику. Вони переглядають, хто має брати участь у управлінні ризиками. Підприємницькі структури також вивчають технології штучного інтелекту, які можуть покращити управління ризиками, та складні платформи управління ризиками та відповідності нормативним вимогам (GRC). Дослідження, проведені Інститутом управління проєктами (Project Management Institute (PMI)) що 86% досліджених підприємницьких структур використовують принаймні один метод управління ризиками. Управління ризиками є однією з дев'яти галузей знань, які поширює PMI, і, ймовірно, є найскладнішим аспектом управління проєктами. Крім того, управління ризиками в контексті управління проєктами є комплексним і систематичним способом ідентифікації, аналізу та реагування на ризики для досягнення цілей проєкту [6]. Проте, знання того, які ризики можуть виникнути і де, може бути трудомісткою роботою для менеджерів

підприємницьких структур, у яких і так багато роботи. Крім того, важливо розуміти, що зі зростанням кількості проектів та масштабів бізнесу нерозривно розширюється характер ризиків. І коли це відбувається, єдиний статичний підхід до управління ризиками приносить більше шкоди, ніж користі.

За даними консалтингової компанії McKinsey&Company [37], 70% керівників вищої ланки почали планувати впровадження цифрового управління ризиками, так, наприклад, дослідженням ризиків бізнесу в умовах цифровізації займалися такі відомі компанії як: Делойт [178], PwC [167], GSX [165], ASIS [163] та Entrust [164]. Іншими словами, використання програмного забезпечення для управління ризиками стає все більш необхідним для підтримки стійкості підприємницьких структур.

За останні кілька років з'явилося корпоративне управління ризиками (Enterprise Risk Management (ERM)), яке часто називають новою тенденцією в бізнесі, що базується на принципах традиційного управління ризиками. Це більш структурований і дисциплінований підхід, який узгоджує стратегію, процеси, людей, технології та знання з метою оцінки та управління невизначеністю, з якою стикаються підприємницькі структури, створюючи додану вартість [23].

Enterprise Risk Management (ERM) - програмне забезпечення, яке дозволяє керівникам відділу ризиків та комплаєнсу більш ефективно та проактивно захищати свою підприємницьку структуру від втрат, штрафів і несприятливих впливів. Сучасні інтегровані системи управління підприємством (ERP) та виробничого виконання (MES) можуть, користуючись великою кількістю інформації про діяльність підприємства, виявити недоліки в бізнес-моделі та ризики, пов'язані з виконанням стратегії. Вони також можуть надати алгоритми для управління ризиками та оптимізації використання ресурсів з метою зменшення ризиків.

Benchmark Risk Registry - це комплексне рішення з можливістю конфігурації, яке дозволяє визначати, керувати та зменшувати ризики та

небезпеки у певній підприємницькій структурі. За допомогою цієї програми можна швидко проводити оцінку ризиків шляхом користувальницьких моделей підрахунку балів для окремих сайтів чи підприємницьких структур у масштабах і послідовно застосовувати методологію ризиків для операцій і установ. За допомогою реєстру ризиків можна створювати сховище та план контролю для всіх ризиків, виявлених на робочому місці, разом із можливостями керування заходами для забезпечення відповідності стандартам ISO. В результаті програмне забезпечення дає змогу отримання даних про ризики та статистику в режимі реального часу та можливість аналізувати вплив заходів контролю, зменшувати ризики та визначати поточні тенденції.

РМІ склав рейтинг (ТОП-20) найкращого програмного забезпечення для управління ризиками у 2022 році [34], користуючись такими критеріями: зручність використання, користувальницький інтерфейс, управління відповідністю вимогам, можливість прогнозування, навігація за інцидентами, звітність та аналітика, інтеграція, відповідність вартості програмного забезпечення. Так, до ТОП-20 увійшли такі програми:

1. nTask - це повнофункціональний інструмент управління проектами, дозволяє створювати безліч ризиків щоразу, коли виникає потреба. має самогенеруючу матрицю ризиків, яка надає табличне зведення ймовірності кожного ризику в перехресному посиланні з частотою його виникнення.

2. Resolver - один із інструментів, який фокусується в першу чергу на плануванні та підготовці ризиків. Він підтримує раннє планування виявлення ризиків на етапах, коли цілі проекту та нормативні вимоги все ще перебувають у розробці. Resolver інтегрується з більш ніж 40 додатками, які дозволяють ділитися та передавати опис своїх ризиків третім особам за допомогою інструменту управління проектами.

3. TimeCamp - є інструментом відстеження часу, створеним для того, щоб допомогти командам виконати своєчасну роботу, користувачі можуть проводити оцінку ризиків за допомогою спеціальних вбудованих функцій

для декількох аспектів свого робочого процесу. У TimeCamp менеджери проектів мають можливість відстежувати й контролювати ймовірність завершення проекту. Такі параметри, як стан проекту та статус, дозволяють командам ретельно перевіряти будь-які загрози, які можуть утримувати проект від виконання до кінцевого терміну.

4. Integrum - є однією з найкращих програм для управління ризиками у світі. Володарка кількох нагород і оцінена як найналаштовуваніша система на ринку, Integrum допомагає компаніям прискорити свій бізнес, допомагаючи їм керувати і знижувати ризики, що виникають на будь-якому етапі проекту. Будь-які члени команди можуть отримати доступ до повного списку потенційних та виявлених ризиків із централізованого центру, де дані можуть бути переміщені з однієї плати на іншу за допомогою опції перетягування.

5. Qualys - один із найпередовіших інструментів, який пропонує сканування вразливостей, виявлення шкідливих програм та відстеження виправлень. Сканер також виконує поведінковий аналіз, який демонструє візуальні звіти про тенденції шкідливих програм, активність сканування та про схильні до ризику сторінки.

6. CURA - надає компаніям досвід контролю за кожним ризиком відповідно до його впливу та ймовірності. Програмне забезпечення пропонує рішення для різних галузей, починаючи від банків, охорони здоров'я, страхових фірм, комунальних компаній та телекомунікацій, у вигляді управління проектними ризиками, управління ризиками підприємства, управління операційними ризиками та управління ризиками інцидентів.

7. A1 Tracker by A1 Enterprise - дуже зручне у використанні та потужне програмне забезпечення. Деякі з його вбудованих функцій включають веб-портал, аудит ризиків та історію журналів, оповіщення та сповіщення, метрики та діаграми панелі управління, оцінку загроз, реагування на загрози та рейтинги ризиків, а також документацію. Програмне забезпечення надає інтеграцію з фінансовим програмним забезпеченням та надає модулі для

відстеження подій, інцидентів, контрактів, страхування, претензій, проектів та активів.

8. Synergi Life - це інструмент управління ризиками від DNV GL. Він поставляється як комплексне бізнес-рішення для управління ризиками, а також QHSE (якість, здоров'я, безпека, навколишнє середовище). За допомогою цього інструменту можна керувати оцінкою та аналізом ризиків, невідповідностями, аудитами та надавати канал для пропозицій щодо покращення. Це також допомагає командам спілкуватися, повідомляти, управляти коригувальними діями та передачею досвіду, тенденціями та моніторингом KPI.

9. Audits.io - дає можливість передавати автоматизовані звіти у форматі PDF зацікавленим сторонам, оцінювати вузькі місця та тенденції за допомогою статистики в режимі реального часу.

10. MasterControl Risk Analysis - відповідає вимогам FDA та стандартам якості ISO. Відмінною рисою цього інструменту є те, що він допомагає відновлювати документи, які могли бути втрачені у непередбачених ситуаціях. Крім того, цей інструмент визначає оцінку ризиків як окремий процес. Це значно допомагає відділам якості у прийнятті рішень щодо якості.

11. Predict360 by 360factors - хмарна технологія управління ризиками та відповідністю нормативним вимогам підприємницьких структур спеціалізується у секторах банківських та фінансових послуг, нафти та газу, енергетики та комунальних послуг. Цей інструмент також має попередньо налаштований контент, щоб допомогти функціональним менеджерам та персоналу керувати повсякденними ризиками та питаннями відповідності нормативним вимогам.

12. Pims Risk Management by Omega.no - одна з найкращих програм для управління ризиками, яка допомагає командам із виявленням, пом'якшенням та управлінням ризиками. Програма має спрощений інтерфейс, який користувачі можуть швидко вивчати та працювати. Можна отримувати

відповідну інформацію про ризики, додавати ризики та виконувати редагування. Також можна зберігати документацію, оцінювати минулі ризики і, відповідно, працювати над розвитком історичних ризиків.

13. Opture ERM - це інтегроване програмне забезпечення, яке полегшує процес управління ризиками. За допомогою цього інструмента управління ризиками можна ефективно керувати ризиками, підвищуючи якість даних про ризики та аналізуючи ризики індивідуально. Крім того, дане програмне забезпечення гнучке, просте в установці, що модульно розширюється і просте в роботі.

14. ARC Cyber Risk Management - одна з найкращих доступних програм для управління ризиками. Це інструмент управління ризиками кібербезпеки. Дозволяє оцінювати ризики, повідомляти та відстежувати, керувати активами, аналізувати прогалини, підтримувати управління інцидентами та надає результати, які можна перевіряти щорічно. Відповідає ISO 27001:2013, що заощаджує час, що витрачається на управління інформаційними ризиками, та дає результати, які можна перевіряти щорічно.

15. Reciprocity - це програма, яка була створена в період пандемії -19 з простим у використанні інтерфейсом користувача. Її добре застосовувати у виявленні ризиків та складанні звітності в режимі реального часу.

16. Optial Risk Manager - програмне забезпечення для управління проектами. Цей інструмент був розроблений для роботи з компаніями, що працюють у таких галузях, як фінанси, виробництво, охорона здоров'я та багато інших. Можна використовувати для виявлення та відстеження ризиків у дуже швидко наростаючих масштабах.

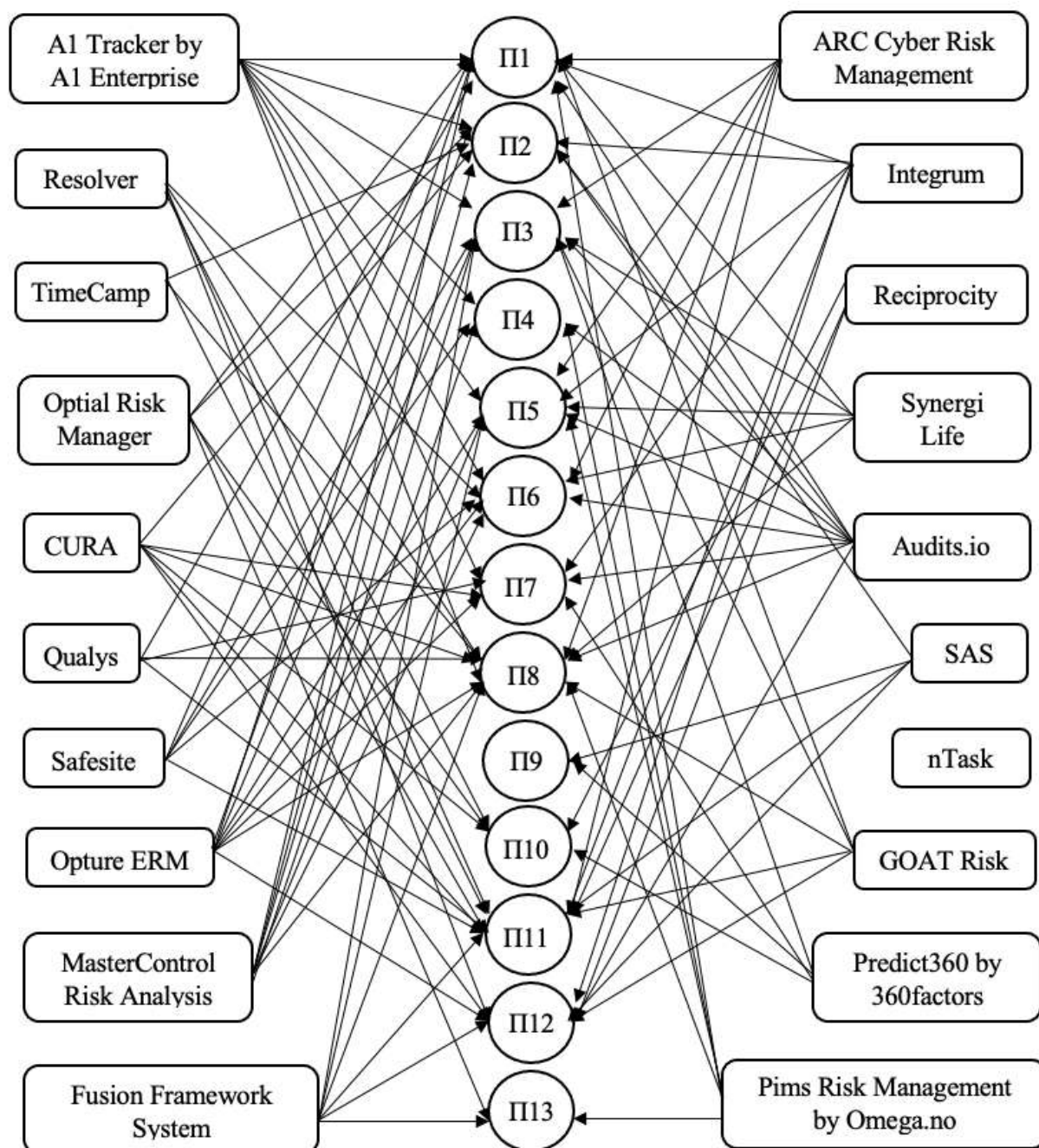
17. SAS - одна з найінноваційніших програм у даному ТОП-20. Ідея її розробки полягала в тому, що кожна підприємницька структура має своїх ворогів, і програмне забезпечення має адаптуватися до цього сценарію і справлятися з ризиками. Доступ до програми можна отримати з хмари чи виділеного сервера.

18. Safesite - є безкоштовною платформою із простим у використанні цифровим інтерфейсом для тих, хто хоче співпрацювати, покращувати стандарти безпеки та висновки за допомогою безризикового підходу. Платформа активно використовується у більш ніж 4000 підприємницьких структурах різного масштабу. Платформі дуже довіряють за її майстерність оцінки ризиків та їх вирішення. Користувачі можуть виконувати перевірку безпеки, аудити та багато інших функцій управління. Програма ідеально підходить для команд, які хочуть покращити відповідність вимогам безпеки, звітність та взаємодію за рахунок оптимізації комунікації.

19. GOAT Risk - програма ідеально підходить для оцінки та управління ризиками. Ця програма оснащена спеціальними функціями, призначеними для експертів, не схильних до ризику та користувачів рівня C-suite. Програма має широкий спектр інструментів і гнучкість. Програма дозволяє користувачам підвищувати можливості експертів, які не пов'язані з ризиками, для кращого прийняття рішень; адміністратори можуть взаємодіяти з C-suite, залучати зацікавлені сторони та співпрацювати на основі факторів підзвітності.

20. Fusion Framework System - це хмарне рішення для управління ризиками. Інструмент створює індивідуальні рішення для своїх користувачів, забезпечуючи виконання їхніх вимог. Об'єктивна аналітика ризиків цієї програми може допомогти користувачам аналізувати свої бізнес-операції, виявляти прогалини та покращувати їх там, де це необхідно, ідеально підходить для команд, що шукають цифрові рішення. Високоєфективні можливості візуалізації дозволяють користувачам виявляти зв'язки між різними бізнес-процесами, залежностями, ризиками тощо. Багато варіантів інтеграції, включаючи екстрене повідомлення Everbridge, Onsolve, ServiceNow і т. д., також є плюсом інструменту.

Потрібно зауважити, що програмне забезпечення з управління підприємницькими ризиками хоча і має безліч переваг (рис.1.10), воно не є універсальним рішенням і повинно використовуватися в поєднанні з



де: П1 – Аудит, П2 - Управління бізнес-процесами, П3 - Управління відповідністю нормативним вимогам, П4 - Коригувальні дії (САРА), П5 - Інформаційна панель, П6 - Управління інцидентами, П7 - Управління внутрішнім контролем, П8 - Оцінка ризиків, П9 - Архівування та зберігання, П10 - Оповіщення про ризики, П11 - Виявлення ризиків та звітність у режимі реального часу, П12 - Проста, комплексна панель управління, П13 - Створення стратегій ризику.

Рисунок 1.10 – Схема переваг програмного забезпечення з управління підприємницькими ризиками (джерело: авторська розробка)

професійним аналізом і стратегічним мисленням. Також важливо враховува-

ти індивідуальні потреби і особливості кожної підприємницької структури при виборі та впровадженні програмного забезпечення для управління ризиками. Такі фактори, як галузь, розмір підприємницької структури, цілі та схильність до ризику, впливають на розробку та реалізацію процесів управління ризиками.

Таким чином, світова практика демонструє активний розвиток методологій, програмного забезпечення та процесів стандартизації у сфері управління ризиком, у тому числі на національному та міжнародному рівнях. Ці стандарти визначають мету, завдання, складові системи та послідовність кроків у процесі управління підприємницькими ризиками, а також необхідну організаційну структуру.

Підходи до організації процесу управління ризиками підприємницьких структур, які представлені в стандартах ризик-менеджменту, мають загальний, міжгалузевий характер і відрізняються різним рівнем деталізації.

Вони мають беззаперечне значення, зокрема для розвитку ризик-менеджменту в Україні, оскільки визначають загальну спрямованість процесів побудови корпоративних систем управління ризиками на практиці.

Застосування цих підходів на національному та корпоративному рівнях стандартизації в Україні, зокрема при створенні корпоративних систем та стратегій управління підприємницькими ризиками, має наступні переваги:

- залучення стекхолдерів. Оцінка підходів до управління ризиками, використовуваних у підприємницьких структурах, може бути проведена як внутрішніми експертами, так і зовнішніми стейкхолдерами. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони корпоративного ризик-менеджменту з врахуванням загальноприйнятих підходів;

- скорочення витрат. Використання типових підходів дозволить зменшити витрати на розробку основних документів корпоративних систем управління ризиками та адаптацію організаційної структури під бізнес-потреби;

- підвищення ефективності бізнес-процесів. Це сприятиме підвищенню ефективності передачі функцій, пов'язаних з проектуванням та впровадженням корпоративних систем ризик-менеджменту, на аутсорсинг, внаслідок можливості використання єдиної термінологічної бази та рекомендацій для побудови окремих елементів єдиної системи від різних третіх організацій;

- обмін досвідом. Використання стандартизованих підходів сприятиме обміну досвідом в галузі ризик-менеджменту як на практичному, так і на теоретичному рівнях, включаючи міжнародну співпрацю;

- навчання та підвищення обізнаності. Надання топ-менеджерам та іншим працівникам навчальних програм для підвищення обізнаності і переконання розуміння ними структури управління ризиками та своєї ролі у її впровадженні у діяльність підприємницької структури;

- постійне вдосконалення. Впровадження циклу зворотного зв'язку для постійної оцінки та підвищення ефективності обраного підходу до управління ризиками. Регулярний перегляд та оновлення процесів з метою усунення виникаючих ризиків.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У процесі формування теоретико-методологічних основ управління підприємницькими ризиками досліджено ризик як інваріантну складову підприємницької діяльності, розкрито його сутність, види, функції та необхідність управління; досліджено та удосконалено концепцію управління підприємницькими ризиками, охарактеризовано стандарти, методології та програми управління підприємницькими ризиками, а саме:

1. З'ясовано дефініцію «підприємницького ризику», для чого досліджено етимологію поняття «ризик» та виявлено основні категорії, що

його формують, а саме: невизначеність, ймовірність, втрата та небезпека, які а) з одного боку, є передумовами появи ризику - невизначеність та ймовірність настання певної події й б) з іншого боку, наслідками настання ризикової ситуації – небезпека та втрата, або загроза втрати певних ресурсів або понесення збитків.

2. Сформульовано авторське бачення щодо трактування категорії «ризик», як поняття, яке характеризується невизначеністю процесів, які відбуваються в суспільстві, обумовлено ймовірністю настання певних подій з несприятливими наслідками у вигляді небезпеки та можливих втрат або недосягнення бажаного результату.

3. Визначено два ключових відмінних аспекти поняття підприємницького ризику порівняно із загальним його поняттям, які обумовлено визначенням та сенсом підприємництва як такого: господарська діяльність та прибуток.

4. Доведено, що оптимальна структура класифікації ризику повинна полягати у його розподілі на групи, види, підвиди та різновиди для визначення рівня загального ризику з урахуванням бізнес-ризиків, які формуються протягом різних циклів виробничого (торговельного) процесу. Оптимальну систему класифікації, на нашу думку, слід розуміти як раціональний розподіл ризику з урахуванням характеристик ризику. Вдала класифікація дозволяє розглядати підприємницький ризик як елемент системи управління.

5. Сформовано теоретичні положення щодо необхідності управління підприємницькими ризиками, в основі яких закладено мету суб'єктів підприємницької діяльності, яка повинна полягати не у відмові від ризику як такого, а у генеруванні рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків ризику та пошук сприятливих можливостей виходу із ризикової ситуації на основі аналізу наявної інформації

6. Розглянуто еволюцію ключових подій, пов'язаних із формуванням концепції управління підприємницькими ризиками, які створюють розуміння довгого шляху розвитку цієї концепції та розширення області її застосування

з виключно фінансових ризиків на загальні ризики, пов'язані з управлінням проектами, логістикою, безпекою та стратегічним управлінням. Зростаюча увага до управління підприємницькими ризиками свідчить про його значення в сучасному підприємницькому середовищі і необхідність постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів.

7. Доведено необхідність дотримання такого принципу процесу управління ризиком, як залучення усіх стейкхолдерів в управління підприємницькими ризиками, який полягає у розширенні кола експертів, покращенні розуміння ризиків, збільшенні відповідальності та спільному прийнятті рішень, покращенні комунікації та взаєморозуміння, підвищенні рівня підтримки та лояльності, швидкості реагування на зміни та сприяє більш об'єктивному, інформованому та ефективному процесу управління, що, у свою чергу, допомагає зберегти стабільність та досягти успіху в діяльності підприємницьких структур.

8. Розроблено концептуальну схему управління підприємницькими ризиками, яку пропонується розглядати як систему взаємопов'язаних теоретичних та методологічних підходів, що ґрунтується на ідеях, законах, цілях, принципах, функціях, методах, підходах та факторах впливу на підприємницькі ризики, та орієнтована на розробку ефективних стратегічних рішень шляхом вибору оптимальної стратегії управління підприємницькими ризиками в умовах невизначеності бізнес середовища.

9. Зроблено висновок про те, що світова практика демонструє активний розвиток процесів стандартизації у сфері управління ризиком, у тому числі на національному та міжнародному рівнях. Стандарти та методології визначають мету, завдання, складові системи та послідовність кроків у процесі управління ризиками, а також необхідну організаційну структуру. Розглянуто види та основні переваги програмного забезпечення управління підприємницькими ризиками. Підходи до організації процесу управління ризиками, представлені в стандартах ризик-менеджменту, мають як загальний, міжгалузевий характер, так і відрізняються різним рівнем деталізації. Вони мають беззаперечне значення, зокрема для розвитку ризик-

менеджменту в Україні, оскільки визначають загальну спрямованість процесів побудови корпоративних систем управління ризиками на практиці.

Результати розділу 1 висвітлено у таких працях автора: [1, 3, 7, 9, 10, 11], наведених у **Додатку А**.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ ТА МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ НИМИ

2.1 Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні

Світовий досвід показує, що без вільної ринкової економіки, без підприємницької активності процвітання суспільства неможливе. Формування малих і середніх ринкових структур у всіх галузях і сферах економіки країни відповідає світогосподарським тенденціям економічних процесів, оскільки у всіх країнах світу у сфері малого та середнього бізнесу діє значна кількість невеликих підприємств різноманітного профілю. Підприємницькі структури у сучасних умовах функціонування ринкової економіки є основною рушійною силою її розвитку. Підприємництво само по собі є потужним двигуном, спроможним протидіяти та/або підлаштовуватися під високий рівень ризикованості через постійно зростаючу невизначеність зовнішнього середовища. Підприємницькі структури допомагають вирішити проблеми зайнятості та безробіття, розвитку конкурентного середовища, підвищення добробуту населення, освоєння нових ринків виробництва та збуту тощо. Підприємництво є найважливішим елементом ринкової економіки, що значною мірою сприяє інтенсивному розвитку держави, багато в чому визначає темпи економічного зростання, структуру та якість валового національного продукту. Вищезазначене актуалізує питання безперервного моніторингу діяльності підприємницьких структур, аналізу їх основних індикаторів, дослідження загальних тенденцій, виявлення основних проблем та напрямів подальшого розвитку.

Сам процес підприємництва та діяльність підприємницьких структур завжди перебували під пильною увагою вчених, зокрема дослідженню цих питань присвячували свої роботи: Бавико О. [44, 206], Боровик Т. [102], Васильців Т. [73], Варналій З. [68], Геєць В. [86], Дернова І. [102], Козак С. [187], Ливч Д. [138], Ситник Н. [187], Шоля Р. [221]. Так, Л. Фролова, О. Бавико та Т. Васильців розглядають загальні тенденції розвитку підприємницької діяльності в Україні та питання її державного регулювання [73; 206]; Р. Шоля проводить дослідження динаміки і структури розвитку підприємництва в Україні та доходить до висновку про важливість та необхідність «...постійного оновлення підходів до розвитку підприємництва відповідно до потреб сьогодення, а саме вивчення стану, проблем, потреб та вжиття необхідних заходів для створення сприятливого середовища функціонування підприємств» [221]. З. Варналій досліджує тенденції становлення малого підприємництва в Україні, також про важливість ролі малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки наголошують Н. Ситник та С. Козак [187], на їхню думку «...розвиток малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку національної економіки має стати пріоритетним при реалізації економічної політики» [187]. І. Дернова та Т. Боровик досліджують проблеми малого і середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19, а Д. Ливч проблеми розвитку українського підприємництва, малого та середнього бізнесу зокрема під час воєнного стану, «...бойові дії руйнують фізичні активи підприємств. Частка підприємств, що перебувають під загрозою зникнення, у прифронтових та частково окупованих регіонах становить близько 45% для первинного сектору (сільське господарство та видобуток), 35% - для вторинного (заводи, фабрики, промислове виробництво) та 37% - для третинного сектору (послуги). Рекордне падіння попиту в прифронтових та частково окупованих регіонах завдає руйнівної шкоди малому і середньому бізнесу...» [138] зауважує Д. Ливч.

Не зважаючи на багату кількість досліджень в області підприємництва в цілому та функціонування малого та середнього підприємництва зокрема, постійно з'являються нові проблеми, пов'язані із постійною зміною ринкової ситуації, економічного й політичного середовища, зростаючим ступенем невизначеності, які потребують свого вирішення. Для отримання реальної картини та окреслення кола нагальних проблем необхідним є постійне дослідження сучасних тенденцій розвитку підприємницьких структур.

Тому доцільно дослідити сучасні тенденції розвитку підприємницьких структур, виявити основні проблеми та підкреслити вагомість вкладу суб'єктів малого та середнього підприємництва у розвиток економіки країни, починаючи з 2010 року та дотепер (під час воєнного стану) в Україні.

Розвиток підприємництва в Україні в цілому характеризується динамічністю як кількісних, так і якісних змін у розрізі певних підприємницьких структур. Під «підприємницькою структурою» будемо розуміти «склад суб'єктів ринкових відносин, до яких належать тільки ті організаційно-господарські одиниці, метою діяльності яких як кінцевого результату є одержання прибутку (підприємницького доходу)» [73]. Беручи за основу класифікацію за метою діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, стає можливим виділення чотирьох категорій економічних суб'єктів: підприємства, банки, трастові і страхові компанії, інвестиційні структури.

Безпосередньо до суб'єктів підприємницької діяльності відносять підприємства, а до обслуговуючих сферу підприємницької діяльності - трастові компанії, банки, інвестиційні структури тощо. Будь-яку організаційно-господарську одиницю, яка займається здійсненням підприємницької діяльності в галузі промисловості, торгівлі, транспорті, будівництві, є підприємством. При цьому така організаційно-господарська одиниця може бути фізичною особою підприємцем (ФОП) або володіти правами юридичної особи (за різними організаційно-правовими формами) та мати на меті комерційні цілі.

Аналізуючи основні показники діяльності підприємницьких структур в Україні за 2010-2020 роки, можна зауважити на тому, що саме середні, малі та мікропідприємства виступали у якості найбільших роботодавців в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності підприємницьких структур в Україні за 2010 – 2020 рр. (джерело: розроблено автором за даними [174])

Види ПС	Роки							Темп зміни, %	
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2019	2020 до 2010
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць									
СВП	586	423	383	399	446	518	512	98,84	87,37
ССП	21343	15510	15113	15254	16476	18129	17946	98,99	84,08
СМП	2161999	1958385	1850034	1789406	1822671	1922978	1955119	101,67	90,43
СМкП	2093688	1910830	1800736	1737082	1764737	1864013	1898902	101,87	90,70
Обсяг реалізованої продукції, млрд.грн									
СВП	1401,60	2053,19	2391,45	2929,52	3515,84	3631,42	3626,39	99,86	258,73
ССП	1415,85	2184,38	2683,30	3314,96	3954,02	4194,48	4384,68	104,53	309,68
СМП	779,20	1318,97	1651,98	2067,80	2496,95	2698,21	3051,23	113,08	391,59
СМкП	371,96	665,73	811,55	1052,15	1292,43	1430,56	1652,04	115,48	444,15
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб									
СВП	2400,30	1708,60	1586,60	1560,90	1574,30	1608,30	1574,60	97,90	65,60
ССП	3413,80	2632,70	2649,90	2623,80	2784,50	3089,70	3123,20	101,08	91,49
СМП	4958,60	3838,70	3871,80	3956,30	4173,70	4319,80	4234,10	98,02	85,39
СМкП	3540,70	2878,60	2814,70	2874,80	3033,00	3169,00	3099,50	97,81	87,54

Загалом, у 2020 році на таких підприємствах було працевлаштовано майже 10,5 млн осіб та близько 1,5 млн працевлаштованих українців

припадало на великі підприємства. За кількістю діючих суб'єктів господарювання середнього та малого підприємництва (МСП) також мало переважну більшість, так у 2020 році кількість суб'єктів мікропідприємництва (СМкП) складала майже 1,9 млн од., кількість суб'єктів малого підприємництва (СМП) – 1,95 млн од., кількість суб'єктів середнього підприємництва (ССП) майже 18 тис. од. проти 512 суб'єктів великого підприємництва (СВП). Відповідно до статистики ЕВА (European Business Association) в Україні, в країнах з розвинутою ринковою економікою чисельність зайнятих у сфері малого та мікропідприємництва, зазвичай перевищує 50% від усього населення працездатного віку (у країнах ЄС), а може сягати й 80% (у Японії) [44]. Україна поступово наближується до показників країн з розвинутою ринковою економікою, проте етап розвитку суб'єктів середнього, малого та мікропідприємництва можна все ще охарактеризувати як початковий. Порівняно з європейським малим та середнім бізнесом, який активно розвивається протягом багатьох років, при тому, що жодному українському малому або середньому підприємству немає й 30 років [44]. Крім того, підприємницькі структури у Європі десятиліття мають широкий доступ до різноманітних фінансових кредитних ресурсів: це і розгалужена банківська мережа, і державні програми підтримки, які в Україні поки що розвинені не повною мірою. У цьому сенсі для України історично важливим кроком можна вважати підписання у 2014 році Угоди з Європейським Союзом щодо створення спільної зони вільної торгівлі. Метою даної Угоди є модернізація економіки України, стимулювання зовнішньої торгівлі із забезпеченням відповідності економічного регулювання в країні європейській та міжнародним практикам.

Найпопулярнішою сферою діяльності суб'єктів мікро- малого та середнього підприємництва в Україні у період за 2010-2020 роки залишається оптова та роздрібна торгівля (808,22 тис. од, 822, 68 тис од та 3,29 тис. од. підприємницьких структур у 2020 році відповідно) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості діючих підприємницьких структур в Україні за 2010 – 2020 рр. за розмірами та видами господарської діяльності, одиниць (джерело: розроблено автором за даними [174])

Види ПС	Роки							Темп зміни, %	
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2019	2020 до 2010
Промисловість									
СВП	347	233	208	215	237	258	243	94,19	70,03
ССП	6167	4749	4715	4824	4966	5110	4918	96,24	79,75
СМП	145455	130167	122146	118837	120656	124956	121108	96,92	83,26
СМкП	133443	120859	112582	108685	109676	113882	110470	97,00	82,78
Оптова та роздрібна торгівля									
СВП	154	106	116	129	135	155	160	103,23	103,90
ССП	4322	2850	2761	2972	3196	3346	3289	98,30	76,10
СМП	1192849	986108	907536	834696	814886	830658	822680	99,04	68,97
СМкП	1171734	974347	894778	820933	799238	815330	808221	99,13	68,98
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність									
СВП	33	32	21	19	24	29	28	96,55	84,85
ССП	1268	1166	1151	1144	1176	1219	1162	95,32	91,64
СМП	144633	117839	108162	94652	89391	94987	97117	102,24	67,15
СМкП	140649	114540	104892	91196	85536	90976	93045	102,27	66,15
Фінансова та страхова діяльність									
СВП	8	1	1	0	2	5	8	160,00	100,00
ССП	442	293	255	245	266	293	303	103,41	68,55
СМП	13913	11966	11508	9960	9392	9712	9839	101,31	70,72
СМкП	13146	11357	10938	9384	8819	9101	9274	101,90	70,55
Інформація та телекомунікації									
СВП	9	6	6	6	7	9	8	88,89	88,89
ССП	410	342	335	328	335	360	349	96,94	85,12
СМП	5558	115788	129363	146575	174280	205778	233831	113,63	4207,11
СМкП	53441	113997	127631	144765	172354	203795	231946	113,81	434,02

Можна припустити, що таке «концентрування» суб'єктів господарювання в сферах оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів обумовлено, в першу чергу,

прагненням підприємницьких структур до швидкого повернення вкладених ресурсів та витрат поряд із максимізацією результатів своєї діяльності [125, с. 167].

Далі в різних пропорціях для суб'єктів середнього, малого та мікропідприємництва йдуть сфера інформації та телекомунікацій (яка стрімко зростала за аналізований період та з 2016 року знаходиться на другому місці за популярністю ведення малого бізнесу), промисловість, сільське господарство, будівництво, логістика (транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність) й фінансова та страхова діяльність (залишається на останньому місці) (рис. 2.1). Відповідно до даних, наведених на рис. 2.1 у інформаційній та телекомунікаційній сферах сконцентровано майже 12% від загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності (234188 од.), у професійній, науковій та технічній діяльності більш, ніж 7% (140374 од.). Сфера промисловості нараховує 6,40% усіх суб'єктів підприємницької діяльності, (126337 од.) у транспорті, складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності – 4,98% (98307 од.), в операціях з нерухомим майном задіяно 4,85% від загальної кількості підприємницьких структур (95809 од.) [184].



Рисунок 2.1 – Кількість діючих суб'єктів підприємництва в Україні у 2020 році за видами економічної діяльності, од. (джерело: розроблено автором за даними [174])

Відповідна динаміка спостерігається й за кількістю зайнятих працівників у підприємницьких структурах в Україні за 2010-2020 роки за видами підприємницької діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка кількості зайнятих працівників у підприємницьких структурах в Україні за 2010 – 2020 рр. за розмірами та видами господарської діяльності, тис. осіб (джерело: розроблено автором за даними [174])

Види ПС	Роки							Темп зміни, %	
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2019	2020 до 2010
Промисловість									
СВП	1402,0	877,3	778,5	743,5	730,9	712,5	688,0	96,56	49,07
ССП	1335,5	1104,4	1123,9	1121,5	1091,0	1096,8	1021,8	93,16	76,51
СМП	554,4	436,1	449,1	469,2	495,7	472,1	475,2	100,66	85,71
СМКП	271,4	229,1	229,9	237,0	252,3	244,8	238,6	97,47	87,91
Оптова та роздрібна торгівля									
СВП	261,6	247,1	258,0	285,1	301,5	335,6	347,3	103,49	132,76
ССП	440,9	330,9	332,3	349,6	347,7	380,6	383,9	100,87	87,07
СМП	2258,5	1624,1	1592,0	1588,4	1679,4	1669,1	1622,2	97,19	71,83
СМКП	1909,0	1418,3	1330,9	1341,5	1404,6	1406,7	1368,5	97,28	71,69
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність									
СВП	560,6	465,4	453,8	446,7	443,3	430,7	413,7	96,05	73,80
ССП	269,9	228,3	226,3	228,6	228,7	225,0	217,4	96,62	80,55
СМП	302,5	237,6	232,3	225,4	232,9	251,4	246,2	97,93	81,39
СМКП	224,1	165,9	160,0	150,0	150,8	163,5	160,1	97,92	71,44
Фінансова та страхова діяльність									
СВП	19,0	конф	конф	конф	конф	13,8	16,5	119,57	86,84
ССП	конф	конф	конф	46,1	конф	46,1	45,3	98,26	-
СМП	36,1	25,2	26,6	24,7	23,4	24,8	22,6	91,13	62,60
СМКП	21,6	16,5	17,2	15,5	14,5	16,0	14,5	90,63	67,13
Інформація та телекомунікації									
СВП	91,8	46,4	39,2	37,8	29,8	29,3	28,5	97,27	31,05
ССП	конф	54,8	54,1	55,4	конф	61,8	конф	-	-
СМП	130,1	173,9	189,5	209,9	конф	279,0	конф	-	-
СМКП	83,7	138,3	153,7	172,6	202,0	238,5	260,4	109,18	311,11

Найбільша кількість зайнятих працівників суб'єктів малого підприємництва спостерігається в галузі оптової та роздрібно торгівлі, про

чому така тенденція є незмінною протягом аналізованого періоду (від 2,26 млн осіб у 2010 році до 1,62 млн осіб у 2020 році). Зниження даного показника більш, ніж на 28 % обумовлено загальним зниженням кількості зайнятого населення в усіх галузях народного господарства.

За результатами структурного аналізу кількості зайнятих працівників підприємницьких структур за сферами економічної діяльності у 2020 році (рис. 2.2) можна зауважити, що переважна більшість працівників підприємницьких структур (більш 50 %) зайняті в оптовій та роздрібній торгівлі; ремонті автотранспортних засобів й мотоциклів та у промисловості (2,35 млн осіб та 2,18 млн осіб відповідно). Не дивлячись на те, що за кількістю суб'єктів підприємницької діяльності, сфера інформації та телекомунікацій займає друге місце, за кількістю зайнятих працівників займає останнє місце у розрізі сфер економічної діяльності. Це можна пояснити меншою трудомісткістю галузі у порівнянні із торгівлею та промисловістю.



Рисунок 2.2 – Кількість зайнятих працівників у підприємстві України у 2020 році за сферами економічної діяльності, осіб
(джерело: розроблено автором за даними [174])

Таблиця 2.4 – Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами підприємницької діяльності в Україні за 2010 – 2020 рр. за розмірами та видами господарської діяльності, млрд. грн (джерело: розроблено автором за даними [174])

Види ПС	Роки							Темп зміни, %	
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2019	2020 до 2010
Промисловість									
СВП	744,90	1078,30	1232,20	1537,30	1790,40	1730,20	1704,40	98,51	228,81
ССП	361,30	693,10	923,90	1094,80	1233,90	1279,80	1487,90	116,26	411,82
СМП	67,50	145,80	186,90	230,10	278,20	279,40	332,30	118,93	492,30
СМкП	24,30	51,40	64,50	80,00	97,30	98,00	1221,80	в 12 р.	в 50 р
Оптова та роздрібна торгівля									
СВП	412,00	565,00	689,70	873,30	1101,20	1222,90	1295,70	105,95	314,49
ССП	659,30	942,90	1134,20	1479,30	1830,70	1913,00	1836,10	95,98	278,49
СМП	483,98	651,39	804,78	998,61	1178,25	1209,97	1387,79	114,70	286,75
СМкП	228,28	339,54	381,42	508,31	607,56	629,78	745,33	118,35	326,50
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність									
СВП	87,62	153,09	188,89	222,71	265,04	28073,0	252,27	0,90	287,91
ССП	41,53	101,56	128,14	149,03	153,62	171,43	152,42	88,91	367,01
СМП	31,02	67,64	81,89	107,27	137,39	150,86	153,75	101,92	495,65
СМкП	18,55	36,07	46,08	57,26	72,27	83,09	83,90	100,97	452,29
Фінансова та страхова діяльність									
СВП	10,26	конф	конф	конф	конф	7,89	15,89	201,39	154,87
ССП	конф	конф	конф	45,79	конф	73,16	75,15	102,72	-
СМП	13,31	13,95	18,85	21,96	24,25	24,57	27,41	111,56	205,94
СМкП	5,56	4,38	7,11	7,57	8,32	9,78	9,98	102,04	179,50
Інформація та телекомунікації									
СВП	32,79	38,49	39,81	42,60	51,26	62,70	68,00	108,45	207,38
ССП	конф	36,23	44,27	55,57	конф	74,05	конф	-	-
СМП	20,49	66,75	90,97	118,64	конф	198,11	конф	-	-
СМкП	11,78	50,06	70,89	94,33	129,67	162,48	207,69	127,82	в 17 р.

Якщо дивитись на обсяги реалізованої продукції суб'єктами підприємницької діяльності (табл. 2.4), можна спостерігати певне

переструктурування між видами підприємницьких структур починаючи з 2010 року.

Так, наприклад, обсяги реалізації суб'єктами мікропідприємництва у промисловості зросли у 50 разів, а у сфері інформації та телекомунікацій в 17 разів, також зростання обсягів реалізації суб'єктами середнього, малого та мікропідприємництва можна спостерігати й по інших видах господарської діяльності.

До сектору інформаційних технологій у відповідності до наявної у статистичній звітності інформації входять два сегменти [174]:

- продаж комп'ютерів, периферійного устаткування, програмного забезпечення;
- комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг.

До сектору телекомунікацій відносяться сегменти:

- продаж аудіо-відео та телекомунікаційного обладнання;
- послуги фіксованого зв'язку (міський і сільський, міжміський, міжнародний);
- комп'ютерний зв'язок;
- послуги мобільного зв'язку;
- передача та прийом телерадіопрограм, радіозв'язок.

Саме розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є основним двигуном Індустрії 4.0, основними рисами якої є розвиток повністю автоматизованих виробництв, де управління всіма процесами може здійснюватися в режимі реального часу, враховуючи мінливі зовнішні умови. Кіберфізичні системи в Індустрії 4.0 можуть створювати віртуальні копії фізичних об'єктів, контролювати фізичні процеси та приймати децентралізовані рішення. Такі системи мають змогу об'єднання в одну мережу, взаємодії у режимі реального часу, самоналагоджування та самонавчання. При чому важлива роль надається інтернет-технологіям, які здатні забезпечити комунікацію між машинами та працівниками.

Аналіз підприємницьких структур в Україні за 2010-2020 роки дозволяє сформулювати такі тенденції їх розвитку:

- підвищення ролі суб'єктів малого та середнього підприємництва у формуванні економіки України, при чому найпопулярнішою сферою їх діяльності залишається оптова та роздрібна торгівля;
- суб'єкти малого та середнього підприємництва надають переважну кількість робочих місць, де оптовій і роздрібній торгівлі належить домінуюча роль по кількості зайнятих працівників;
- зростає кількість суб'єктів підприємницької діяльності, діючих у сфері інформації та телекомунікацій.

Отже, «розвиток малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку національної економіки має стати пріоритетним при реалізації економічної політики» [138]. З огляду на досліджені тенденції, можна стверджувати, що малий та середній бізнес є фундаментом економіки, де створюється майже 60 % ВВП, виступає у якості вагомого джерела поповнення бюджету та, як було зазначено вище, забезпечує переважну кількість робочих місць. Враховуючи те, що діючі суб'єкти МСП, як правило, вже пройшли випробовування протипандемічними заходами, доцільно проаналізувати з якими викликами та проблемами зіштовхнулись суб'єкти малого (у тому числі мікро-) та середнього підприємства у своїй діяльності за часів воєнного стану в Україні.

Спираючись на матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки» [176], можна зауважити, що сукупно (за даними опитування «Advanter Group» станом на червень 2022 р.) майже половину підприємств було зупинено (18,7%) або майже зупинено (28,1%), загальні прямі втрати МСП склали за оцінками експертів приблизно 83 млрд доларів США, тому бізнес-активність МСП мала тенденцію до скорочення, а експортери мали обмежені можливості через блокаду портів, тому що поточними логістичними маршрутами покривається приблизно 20% експорту. Близько 25% населення (понад 10 млн громадян України) були вимушені покинути

свої домівки (у тому числі 7,5 млн осіб виїхали за кордон). Більше ніж 3 млн українців станом на червень 2022 року втратили роботу, а 53% населення мають ризик її втрати (за даними ООН). Зростає безробіття, за приблизними оцінками, рівень безробіття в країні перевищив 30%. Також спостерігається зниження рівня заробітної плати з 9 до 58% у різних сферах економічної діяльності (за оцінками експертів), та заборгованості із заробітної плати (більше ніж 3 млрд грн). Видатки бюджету зросли майже вдвічі через збільшення витрат на оборону, підтримку бізнесу та гуманітарну допомогу [176].

Таким чином, можна виділити основні проблеми розвитку підприємницьких структур, у тому числі МСП, під час війни в Україні (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Основні проблеми розвитку підприємницьких структур внаслідок повномасштабної війни в Україні (джерело: розроблено авторами за даними [176])

Найбільш шокуючого падіння ВВП за даними Мінекономіки економіка України зазнала у березні 2022 року, що складо приблизно 47-50% до

березневого рівня 2021 року, й, відповідно, спричинило падіння за I квартал, за даними Державної служби статистики України, на 15,1%.

«Втім уже станом на середину травня 2022 року економіка України продовжила функціонувати, незважаючи на широкомасштабні воєнні дії в країні» [176]. В окремих сферах економіки через глибоке проникнення процесів цифровізації перерва у діяльності була нетривалою або зовсім відсутньою, наприклад, у сфері державної оборони та управління, у банківській сфері, у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, у харчовій промисловості, у роздрібній торгівлі, у сфері освіти та охорони здоров'я. Такі сфери економіки як сільське господарство, будівництво, транспорт також почали відновлення своєї активності, чому посприяли зміна географії воєнних дій, перша хвиля повернення людей у свої домівки, побудова нових логістичних маршрутів тощо.

Географія воєнних дій має дуже сильний вплив на діяльність МСП. Так, Д. Ливч [138] пропонує ділити регіони країни, спираючись на географію воєнних дій за чотирма умовними категоріями:

- «частково окуповані регіони» (регіони, які розташовані у зоні безпосереднього ведення бойових дій),
- «прифронтові регіони» (регіони, які знаходяться під загрозою вторгнення),
- «опорні регіони» (регіони, які мають вирішальну роль у логістиці оборонних та гуманітарних вантажів),
- «безпечні регіони» (регіони, які є умовно безпечними для підприємницької діяльності та мають мінімальний ризик вторгнення).

Звісно що перелік таких регіонів може змінюватися залежно від вектору розгорнення бойових дій.

За даними Державної служби статистики України, прифронтові та частково окуповані регіони відповідають за більш ніж 40% ВВП України (станом на червень 2022 року). На їх території зареєстровані понад 45% компаній (за виключенням Києва).

Вплив воєнних дій на МСП також відрізняється, залежно від галузі їх функціонування. За даними щомісячного опитування підприємств України першочергово «залишаються на плаву» та/або відновлюють виробництво лише ті галузі, які забезпечують базові потреби суспільства - виробники їжі, одягу або взуття. А також підприємства, які мають змогу здійснювати свою діяльність у дистанційному режимі (підприємства сфери інформації та телекомунікацій, інтернет-торгівля тощо).

Так, за результатами опитування, 34% підприємств харчової промисловості вдалося зберегти виробництво майже на довоєнному рівні, а 24% підприємств навіть перевищили довоєнні обсяги виробництва та продажів.

Майже всі інші галузі так чи інакше постраждали від війни та мають ряд проблем.

Сфера послуг страждає через скорочення попиту на окремі види послуг (готельний та ресторанний бізнес, салони краси, дитячі розвиваючі гуртки тощо) через вимушену міграцію населення та зниження рівня його платоспроможності. Впливом подібних факторів пояснюється скорочення пропозиції висококваліфікованих спеціалістів (ІТ сектор, експерти в сфері фінансових, дизайнерських та консалтингових послуг).

Сфера обробної промисловості дуже постраждала через перебіг ланцюгів постачання комплектуючих, зростання вартості експорту та падіння попиту на кінцеву продукцію (довгострокові побутові товари, технічне обладнання, тощо).

Аграрний сектор також постраждав від подорожчання логістичних послуг, блокування портів та від безпосередніх втрат, спричинених війною (мінування полів, пошкодження сільськогосподарської техніки, окупація території та незаконне вивезення українського зерна [138]). Малі фермерські господарства до того ж мають обмежені можливості у залученні банківських кредитів, одночасно із ситуацією обмеженого обсягу банківських ресурсів та загального подорожчання капіталу.

Війна в Україні вплинула і на економіку інших країн, спровокувавши енергетичну кризу та посиливши інфляцію, особливо в Європі. Незважаючи на позитивні кроки щодо диверсифікації бізнес-моделей і ланцюгів постачання після пандемії COVID-19 (яка стала потужним шоком для бізнес-моделей, створивши глобальний дефіцит, затримки та підвищення цін) підприємницькі структури продовжують відчувати значні збої в усьому світі.

Проте, від початку повномасштабної війни в Україні, були і позитивні зрушення, було зареєстровано понад 202 тисячі нових фізичних осіб підприємців [160]. Основна кількість нових підприємців з'явилася у сфері роздрібної торгівлі. Наприклад, після відновлення можливості реєстрації ФОП за допомогою платформи Дія, протягом першої доби було створено понад тисячу нових бізнесів, а в квітні 2022 року ця кількість збільшилася вдсятеро, до 12,6 тисяч. Ця тенденція тривала доти, доки в вересні 2022 року не досягла піку, коли зареєстровано 20,1 тисячу нових ФОПів.

Упродовж осені та на початку зими відбувся невеликий спад, обумовлений блекаутами та масованими обстрілами енергетичної інфраструктури. Проте на початку 2023 року кількість нових підприємців знову почала зростати.

За даними аналітиків [160], з початку повномасштабного вторгнення, найбільше нових ФОПів зареєстрували у Києві (29 тис.), за ними йдуть Львівська область (16,8 тис. нових підприємницьких структур). Третє місце в цьому списку належить Дніпропетровщині, де зареєстрували 15,9 тисяч нових підприємців.

Т.В. Пашкуда [168] називає торгівлю структуроутворюючою галуззю економіки України, ми повністю погоджуємося з цим твердженням, про це свідчать і дані національної статистики [174]. До того ж Україна служить транзитним шляхом для об'ємного руху товарів між Європою та Східними ринками. Імпорт і експорт товарів є ключовою складовою валового внутрішнього продукту України. Торгівля забезпечує робочі місця, внутрішні та зовнішні інвестиції, а також сприяє збільшенню стандарту

життя громадян. І хоча вплив війни на торгівлю в Україні був серйозним викликом як для галузі, так і для країни в цілому. Проте, завдяки реструктуризації, відновленню та розвитку інфраструктури, пошуку нових можливостей, український торговельний сектор поступово адаптується до нових умов.

2.2 Аналіз ризикоутворюючого ландшафту підприємницької діяльності

Дослідження ризикоутворюючого ландшафту діяльності підприємницьких структур має вирішальне значення для ефективного управління підприємницькими структурами та забезпечення їхньої стійкості. Ризикоутворюючий ландшафт об'єднує різноманітні фактори, які можуть призвести до негативних наслідків для бізнесу, включаючи економічні коливання, зміни в споживчому попиті, конкурентну боротьбу, проблеми з постачальниками та багато інших. Розуміння та аналіз цих ризиків дозволяє підприємницьким структурам приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для їхнього управління. Дослідження ризикоутворюючого ландшафту допомагає ідентифікувати потенційні загрози, прогнозувати їх вплив і реагувати на них вчасно. Це сприяє зменшенню втрат, підвищенню стійкості підприємств та підвищенню їхньої конкурентоспроможності в невпевнених умовах сучасного бізнесу.

Ризикоутворюючий ландшафт підприємницьких структур формується через взаємодію таких ключових компонентів як система глобальних ризиків, система зовнішніх та система внутрішніх підприємницьких ризиків.

Глобальні ризики - це ті, які впливають на бізнес у масштабах не лише окремого регіону, але й на міжнародному рівні [85; 97; 121]. Враховуючи їх при оцінці ризиків, підприємницькі структури можуть краще підготуватися до найрізноманітніших викликів та визначити стратегії для їх управління.

Система зовнішніх підприємницьких ризиків - це комплексний підхід до ідентифікації, аналізу та управління різноманітними небезпеками, що виникають з оточення та зовнішнього середовища підприємницьких структур. Така система допомагає підприємницьким структурам адекватно реагувати на ризики та розробляти стратегії їх зменшення чи уникнення. Глобальні ризики та зовнішні ризики є важливими концепціями у сфері управління ризиками, але вони вказують на різні аспекти та масштаби ризиків. Їх характеристика та основні відмінності наведено на рис. 2.4.

ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ	ЗОВНІШНІ РИЗИКИ
охоплюють великі масштаби та впливають на багато країн, регіонів або індустрій	охоплюють фактори, що походять з оточуючого середовища підприємницьких структур
виникають внаслідок глобальних подій, таких як світові економічні кризи, глобальні пандемії, зміни клімату, міжнародні конфлікти тощо	пов'язані з економічною ситуацією в країні, політичною стабільністю, змінами в законодавстві, конкуренцією тощо
мають домінуючий вплив і можуть впливати на багато різних аспектів життя та діяльності людей по всьому світу	можуть впливати на певний сектор або галузь, але не обов'язково впливають на всю глобальну економіку
управління глобальними ризиками вимагає співпраці та координації країнами, міжнародними організаціями та сторонами	управління зовнішніми ризиками часто включає розробку стратегій для зменшення впливу та адаптації до змін

Рисунок 2.4 – Характеристики й особливості глобальних та зовнішніх ризиків (джерело: розроблено автором за [85; 97; 121])

Отже, основна відмінність полягає в масштабі та обсязі впливу ризиків. Глобальні ризики охоплюють великі території та мають глобальний вплив, тоді як зовнішні ризики відносяться до факторів, які можуть впливати на конкретну галузь, ринок або країну. Тому, перед побудовою системи зовнішніх підприємницьких ризиків доцільно розглянути глобальні ризики, важливість їх оцінки, та розмежувати їх від зовнішніх підприємницьких ризиків. Розгляд глобальних ризиків є надзвичайно важливим аспектом при оцінці як зовнішніх, так і внутрішніх підприємницьких ризиків.

Всесвітній Економічний Форум (WEF) щорічно публікує Звіт про Глобальні Ризики (The Global Risks Report). Щорічне дослідження базується на експертній думці більш ніж 1200 членів різноманітних спільнот Форуму із різних країн, серед них провідні світові експерти з питань ризиків, у тому числі члени Консультативної ради з глобальних ризиків і Спільноти керівників відділів ризиків, а також тематичні експерти з наукових кіл, бізнесу, уряду, міжнародної спільноти та громадянського суспільства.

Аналізуючи ландшафт глобальних ризиків 2020 року (рис. 2.5) [35], ще до пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на території України, найбільш імовірними та впливовими ризиками експертами було визначено природні ризики, а саме: екстремальні погодні умови, невдача пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації, стихійні лиха, втрата біорізноманіття та колапс екосистеми, техногенні екологічні збитки та катастрофи тощо. На рис. 2.5 представлено 30 основних глобальних ризиків, їх характеристику наведено у Додатку Б (табл. Б.1).

Для кожного з цих ризиків експертам було запропоновано оцінити за шкалою оцінювання від 1 до 5:

- 1) ймовірність виникнення кожного глобального ризику протягом наступних 10 років («1» - дуже мало ймовірно та «5» - дуже ймовірно);
- 2) серйозність впливу на глобальному рівні, якщо це станеться («1» - мінімальний вплив та «5» - катастрофічний вплив).

Для зменшення упередженості кадрування, значенням у межах шкали «1 – 5» не було присвоєно конкретних формулювань. Експерти могли залишити питання абсолютно порожнім. Часткові відповіді на будь-який ризик (ті, що оцінюють лише ймовірність виникнення або лише негативний вплив) не були включені до результатів.

На цій основі було розраховано просте середнє для ймовірності та впливу для кожного з 30 глобальних ризиків.

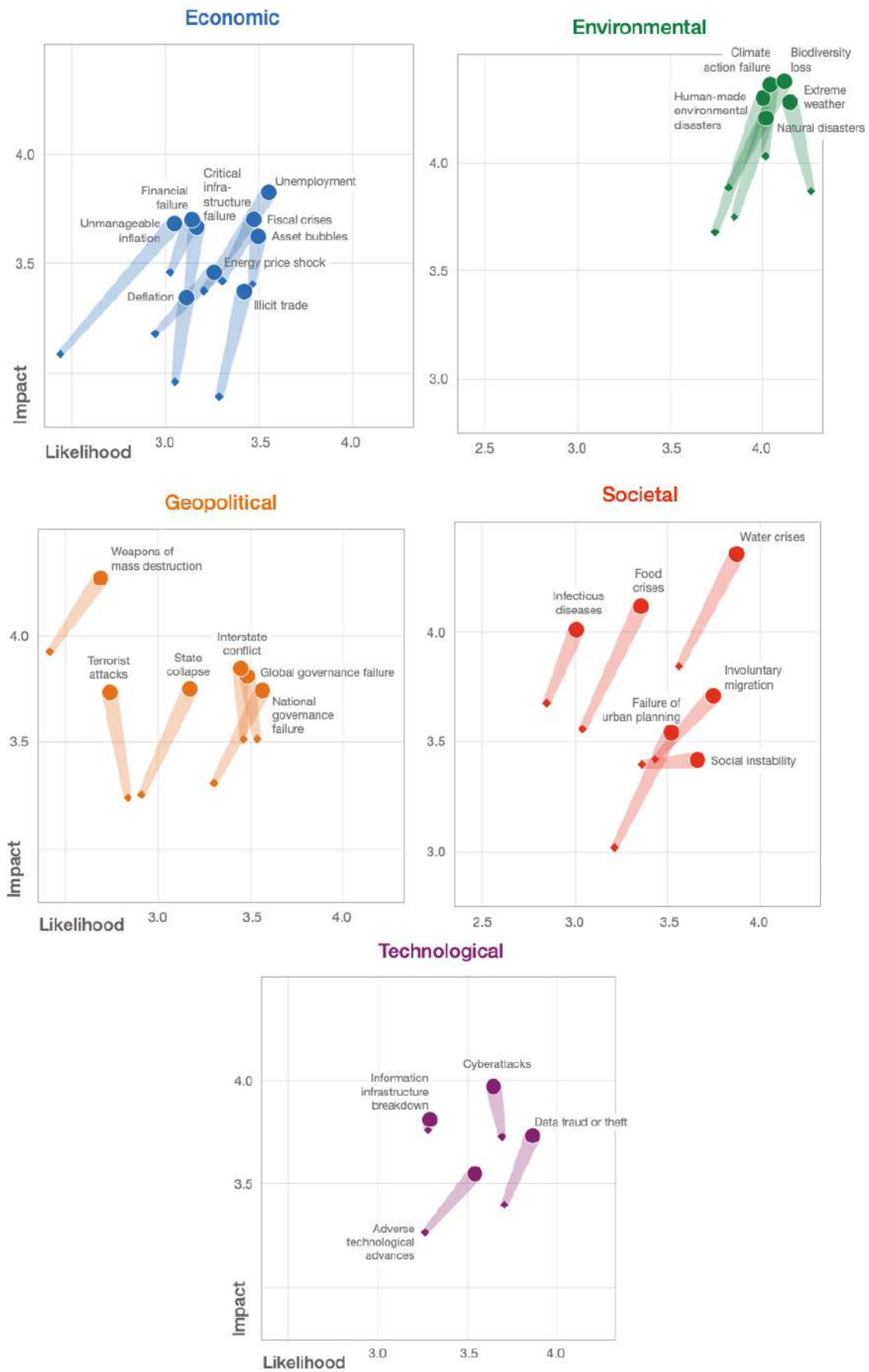


Рисунок 2.5 - Ландшафт оцінки глобальних ризиків у 2020 році за їх основними видами (джерело: [35])

Формалізовано для будь-якого даного виду ризику визначаються відповідно ймовірність і вплив [35]:

$$\text{Ймовірність } (likelihood_i) = \frac{1}{N_i} \sum_{n=1}^{N_i} likelihood_{i,n} \quad (2.1)$$

$$\text{Вплив } (impact_i) = \frac{1}{N_i} \sum_{n=1}^{N_i} impact_{i,n}, \quad (2.2)$$

де N_i - кількість респондентів щодо оцінки ризику i , які оцінили як ймовірність настання, так і вплив цього конкретного виду ризику.

$likelihood_{i,n}$ та $impact_{i,n}$ - це, відповідно, ймовірність і вплив, які респондент n приписує ризику i . Ймовірність та вплив вимірюються за шкалою «1–5».

Очевидно, що дані види глобальних ризиків не існують окремо, вони пов'язані між собою. Тому експертам WEF було запропоновано відповісти на запитання: «Які глобальні ризики, на вашу думку, є найтіснішими? Будь ласка, виберіть від трьох до шести пар глобальних ризиків із 30 глобальних ризиків, наведених нижче (один ризик може бути пов'язаний з будь-яким з інших 29 глобальних ризиків)». Результати опитування представлено у вигляді Карти взаємозв'язку глобальних ризиків [35], яку наведено у Додатку В.

Проте у звіті WEF про Глобальні Ризики 2023 [36] ландшафт глобальних ризиків значно змінюється. Автори відмічають, що світ наразі стикається з такими ризиками, які здаються одночасно «абсолютно новими й «до болі» знайомими». Повертаються «старі» ризики, такі як інфляція, криза вартості життя, масштабні соціальні заворушення, торговельні війни, геополітичне протистояння та загроза ядерної війни. І хоча ці ризики не є

«новими» як такі, вони вже настільки «старі», що з ними стикалася лише невелика кількість теперішніх бізнес-лідерів та політиків [36]. До того ж нові глобальні виклики породили й відносно «нові» ризики – високий рівень держборгу, нова ера низького зростання, низьких інвестицій та деглобалізації, швидкий та широкий розвиток технологій подвійного призначення, гальмування розвитку людини після появи прогресу, зростаючий тиск наслідків зміни клімату при вікні можливостей щодо пом'якшення цих змін, що постійно звужується [36]. Отже, нові виклики, такі як пандемія COVID-19, землетрус у Туреччині, повінь у Бразилії, піщані бурі в Іраку, лісові пожежі в США, війна в Україні тощо, спровокували надзвичайно високий рівень невизначеності та турбулентності, тому автори звіту [36] назвали наступне десятиріччя ерою «полікризи» (це ситуація, коли різні ризики перетинаються і вся їхня взаємозалежність відчувається дуже гостро [36]).

Відповідно до Барометру ризиків компанії Allianz [1], якою було проведено опитування у жовтні-листопаді 2022 року 2712 респондентів з 94 країн та територій світу (в опитуванні взяли участь брокери, представники галузевих торгових організацій, старші менеджери, експерти з претензійних питань, а також інші фахівці з управління ризиками), можна виділити основні глобальні ризики (табл. 2.5).

Перше місце серед глобальних ризиків за оцінками компанії Allianz займають кіберризики (кіберінциденти, збої в ІТ, атаки програм-вимагачів, витоки даних тощо), за даними [1] вже другий рік поспіль кіберризики (відносно новий вид ризиків) вважаються найважливішими ризиками у всьому світі. Будь-які порушення даних у світі глобальної діджиталізації найбільш турбують підприємницькі структури. «Звіти показують, що середня вартість таких інцидентів сягнула історичного максимуму у 2022 році – 4,35 млн дол. США, а у 2023 (за очікуваннями) їх вартість сягне 5 млн дол. США» [1]. Перше місце кіберризиків відображає важливість сучасної цифрової економіки, зростаючу загрозу програм-вимагачів і здирництва, а

також геополітичне суперництво та конфлікти, які розгортаються в кіберпросторі дедалі частіше.

Таблиця 2.5 – ТОП-3 глобальних ризиків у світі: дані за вибілковими країнами (джерело: розроблено автором за матеріалами [1])

№	Країни	GR 1	GR 2	GR 3	GR 4	GR 5	GR 6	GR 7	GR 8	GR 9	GR 10	GR 11	GR 12
1.	Австралія	+	+	+									
2.	Бразилія		+		+	+							
3.	Велика Британія		+		+	+							
4.	Італія		+		+					+			
5.	Індія		+		+			+					
6.	Іспанія		+		+							+	
7.	Канада			+	+		+						
8.	Китай		+					+	+				
9.	Нігерія				+	+					+		
10.	Німеччина		+		+					+			
11.	Сінгапур		+		+							+	
12.	Північна Африка		+		+								+
13.	США		+		+	+							
14.	Франція		+		+					+			
15.	Швейцарія		+		+					+			
16.	Японія	+	+		+								

Де GR1 – стихійні лиха (природні катастрофи); GR2 – перерви у підприємницькій діяльності; GR3 – зміна клімату; GR4 – кіберризики; GR5 – макроекономічні події; GR6 – дефіцит кваліфікованої робочої сили; GR7 – зміни в законодавстві; GR8 – пандемія COVID – 19; GR9 – енергетична криза; GR10 – політичні ризики (насильство); GR11 – пожежі; GR12 – руйнування критичної інфраструктури, блекаути.

Перерви у підприємницькій діяльності та збої в ланцюжку постачання займають друге місце у Барометрі ризиків Allianz, або 34% від усіх ризиків. Перерви у підприємницькій діяльності та збої в ланцюжку постачання займають друге місце у Барометрі ризиків Allianz, або 34% від усіх ризиків.

Даний вид ризику поступається кіберризикам лише на кілька голосів. Серйозні перебої в бізнесі можуть бути також наслідком широкого спектру причин, пов'язаних з кібернетичною мережею, зокрема атак зловмисників або державних хакерів, людських помилок або технічних збоїв. Хакери все частіше націлюються як на цифрові, так і на фізичні ланцюжки поставок, які надають можливість одночасно атакувати кілька підприємницьких структур і отримувати додаткові важелі для здирництва. Однак великі корпорації все більше інвестують у кібербезпеку, тому цілями кіберзлочинців стають все більше представники малого та середнього підприємництва.

Розгляд рейтингу найбільш важливих підприємницьких ризиків для великих, середніх та малих підприємств у 2023 році (табл. 2.6 - 2.8) має критичне значення для їхнього успішного функціонування і виживання.

Таблиця 2.6 – Рейтинг найбільш важливих підприємницьких ризиків для великих підприємств у 2023 році (джерело: інтерпретовано автором за матеріалами [2])

Вид ризику	Рей- тинг 2023	Частота появи ризика, %	Рей- тинг 2020	Частота появи ризика, %	Напря м зміни рейтингу
1	2	3	4	5	6
Переривання діяльності (включаючи порушення ланцюга постачання)	1	41%	2	50%	↑
Кіберінциденти (наприклад, кіберзлочини, зловмисне програмне забезпечення / програми-вимагачі, що призводять до простою системи, витоку даних, штрафів і пені)	2	39%	1	50%	↓
Макроекономічні зміни (наприклад, інфляція, дефляція, монетарна політика, програми жорсткої економії)	3	24%	Н*	Н	↑

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Природні катастрофи (наприклад, шторм, повінь, землетрус, лісова пожежа, екстремальні погодні явища)	4	23%	3	28%	↓
Енергетична криза (наприклад, дефіцит/збій у постачанні, коливання цін)	5	21%	Н	Н	↑
Зміна клімату (наприклад, фізичні, операційні та фінансові ризики в результаті глобального потепління)	6	21%	4	21%	↓
Зміни в законодавстві та регулюванні (наприклад, торговельні війни та тарифи, економічні санкції, протекціонізм, розпад Євросоюзу)	7	18%	6	18%	↓
Політичні ризики та насильство (наприклад, політична нестабільність, війна, тероризм, громадянські заворушення, страйки, бунти, пограбування)	8	14%	Н	Н	↑
Пожежа, вибух	9	13%	7	16%	↓
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	10	11%	Н	Н	↑

*Н – новий вид ризику

В умовах невизначеності, стрімких змін у бізнес-середовищі та глобальних трансформацій, розуміння та ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов, зменшити можливі втрати, зберегти стійкість та конкурентоспроможність.

Таблиця 2.7 – Рейтинг найбільш важливих підприємницьких ризиків для середніх підприємств у 2023 році (джерело: інтерпретовано автором за матеріалами [2])

Вид ризику	Рейтинг 2023	Частота появи ризику, %	Рейтинг 2020	Частота появи ризику, %	Напрямок зміни рейтингу
1	2	3	4	5	6
Переривання діяльності (включаючи порушення ланцюга постачання)	1	35%	1	43%	→
Кіберінциденти (наприклад, кіберзлочини, зловмисне програмне забезпечення/програми-вимагачі, що призводять до простою системи, витоку даних, штрафів і пені)	2	29%	2	36%	→
Енергетична криза (наприклад, дефіцит/збій у постачанні, коливання цін)	3	24%	Н	Н	↑

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Макроекономічні зміни (наприклад, інфляція, дефляція, монетарна політика, програми жорсткої економії)	4	23%	Н	Н	↑
Зміни в законодавстві та регулюванні (наприклад, торговельні війни та тарифи, економічні санкції, протекціонізм, розпад Євросони)	5	20%	6	19%	↑
Природні катастрофи (наприклад, шторм, повінь, землетрус, лісова пожежа, екстремальні погодні явища)	6	18%	3	27%	↓
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	7	17%	7	15%	→
Пожежа, вибух	8	16%	5	21%	↓
Зміна клімату (наприклад, фізичні, операційні та фінансові ризики в результаті глобального потепління)	9	14%	9	15%	→
Політичні ризики та насильство (наприклад, політична нестабільність, війна, тероризм, громадянські заворушення, страйки, пограбування)	10	12%	10	9%	→

Це допомагає великим компаніям залишатися лідерами на ринку, середнім - реагувати на зміни та інновації, а малим - зберігати фінансову стабільність та залучати інвестиції.

Для великих корпорацій, які мали глобальний обсяг діяльності, головними ризиками були геополітичні конфлікти і торгові нестабільності. Напруження між великими геополітичними гравцями призвели до змін у міжнародних відносинах і обмежень у торгівлі. Постійна кіберзагроза та потреба в інноваціях для забезпечення конкурентоспроможності створили великі виклики в галузі кібербезпеки та технологічної стійкості (див. табл. 2.6).

Середні підприємства, відчуваючи тиск конкуренції та зміни споживчих попитів, стали стикається з ризиками, пов'язаними з оперативною ефективністю, забезпеченням якості та доступністю ресурсів. Окремі галузі, такі як мануфактура та логістика, зазнали змін у ланцюгах постачання, що також спричинило серйозні перебої (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.8 – Рейтинг найбільш важливих підприємницьких ризиків для малих підприємств у 2023 році (джерело: інтерпретовано автором за матеріалами [2])

Вид ризику	Рей- тинг 2023	Частота появи ризика, %	Рей- тинг 2020	Частота появи ризика, %	Напрямок зміни рейтингу
Кіберінциденти (наприклад, кіберзлочини, зловмисне програмне забезпечення/програми-вимагачі, що призводять до простою системи, витоку даних, штрафів і пені)	1	31%	1	39%	→
Макроекономічні зміни (наприклад, інфляція, 28% дефляція, монетарна політика, програми жорсткої економії)	2	28%	8	15%	↑
Перерва в бізнесі (включаючи порушення ланцюга постачання)	3	23%	2	32%	↓
Енергетична криза (наприклад, дефіцит/збій у постачанні, коливання цін на 23%)	4	23%	Н	Н	↑
Зміни в законодавстві та регулюванні (наприклад, торговельні війни та тарифи, економічні санкції, протекціонізм, розпад Євросоюзу)	5	20%	4	21%	↓
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	6	17%	7	16%	↑
Природні катастрофи (наприклад, шторм, повінь, землетрус, лісова пожежа, екстремальні погодні явища)	7	15%	5	21%	↓
Зміна клімату (наприклад, фізичні, операційні та фінансові ризики в результаті глобального потепління)	8	15%	10	14%	↑
Розвиток ринку (наприклад, посилення конкуренції на нові учасники, М&А, ринок стагнація, коливання ринку)	9	14%	6	18%	↓
Пожежа, вибух	10	13%	9	14%	↓

Для малих підприємств, здатних бути більш гнучкими, головними ризиками були фінансова нестабільність, доступність кредитування та навіть проблеми з працевлаштуванням. Невизначеність економічної ситуації і потреба у змінах у бізнес-моделях вимагали швидких рішень та адаптації до нових умов (див. табл. 2.8).

Якщо розглядати управління підприємницькими ризиками на прикладі підприємницьких структур сфер торгівлі, базуючись на уявленні про

торгівлю як структуроутворюючу галузь економіки країни (див. п. 2.1), тоді така складова ризикоутворюючого ландшафту як зовнішнє середовище може впливати на підприємницьку діяльність через систему екзогенних чинників $\{^+a_1, \dots, ^+a_n; ^-a_1, \dots, ^-a_n\}$. Підприємницькі структури торгівлі, у свою чергу, впливають на зовнішнє середовище через систему ендегенних чинників $\{^+b_1, \dots, ^+b_n; ^-b_1, \dots, ^-b_n\}$, які формуються у внутрішньому середовищі та можуть посилювати чи послаблювати вплив зовнішніх ризиків на підприємницьку діяльність. Внутрішні сили системи $\{^+c_1, \dots, ^+c_n; ^-c_1, \dots, ^-c_n\}$ послаблюють чи посилюють вплив зовнішніх ризиків на підприємницьку діяльність підприємств торгівлі.

Представимо комплексну взаємодію зовнішніх та внутрішніх ризикоутворюючих чинників, що характеризують гетерогенність чинників підприємницького середовища наступними економіко-математичними моделями (формули 2.1 – 2.4):

1) при умові відповідності системи взаємодії зовнішніх та внутрішніх ризикоутворюючих чинників підприємницького середовища моделі:

$$\sum_{i=1}^n (^-\alpha_i) > \sum_{i=1}^n ((^+\alpha_i) + (^+b_i) + (^-b_i) + (^+c_i) + (^-c_i) + (^+d_i) + (^-d_i)) \quad (2.1)$$

підприємницька структура немає можливості забезпечувати необхідний рівень ризикостійкості, система не може забезпечувати життєздатність та руйнується.

2) при умовах відповідності системи взаємодії зовнішніх та внутрішніх ризикоутворюючих чинників підприємницького середовища моделі:

$$\sum_{i=1}^n (^-\alpha_i) \leq \sum_{i=1}^n ((^+\alpha_i) + (^+b_i) + (^-b_i) + (^+c_i) + (^-c_i) + (^+d_i) + (^-d_i)) \quad (2.2)$$

$$\sum_{i=1}^n (^-\alpha_i) > \sum_{i=1}^n ((^+\alpha_i) + (^+b_i) + (^-b_i) + (^+c_i) + (^-c_i) + (^+d_i) + (^-d_i) + R) \quad (2.3)$$

підприємницька структура має незначні можливості адаптувати підприємницьку діяльність, реакція на дію ризикоутворюючих чинників дозволяє лише виживати.

3) при умові відповідності системи взаємодії зовнішніх та внутрішніх ризикоутворюючих чинників підприємницького середовища моделі:

$$\sum_{i=1}^n (-\alpha_i) \leq \sum_{i=1}^n ((+\alpha_i) + (+b_i) + (-b_i) + (+c_i) + (-c_i) + (+d_i) + (-d_i) + R), \quad (2.4)$$

підприємницька структура має значні можливості розвитку підприємницької діяльності .

Умовні позначення:

$+\alpha_i$ – чинники зовнішнього середовища, які позитивно впливають на діяльність підприємств торгівлі;

$-\alpha_i$ – ризикоутворюючі чинники зовнішнього середовища, які негативно впливають на діяльність підприємств торгівлі та сприяють виникненню ризиковій ситуації;

$+b_i$ – чинники внутрішнього середовища, які позитивно впливають на діяльність підприємств торгівлі;

$-b_i$ – ризикоутворюючі чинники внутрішнього середовища, які негативно впливають на діяльність підприємств торгівлі та сприяють виникненню ризиковій ситуації;

$+c_i$ – чинники внутрішнього середовища підприємств торгівлі, що протидіють негативному впливу ризикоутворюючих екзогенних чинників;

$-c_i$ – чинники внутрішнього середовища підприємств торгівлі, що посилюють негативний вплив ризикоутворюючих екзогенних чинників;

$+d_i$ – чинники внутрішнього середовища підприємств торгівлі, що посилюють позитивні дії екзогенних чинників;

$-d_i$ – чинники внутрішнього середовища підприємств торгівлі, що протидіють позитивним впливам екзогенних чинників;

R – ризикоорієнтоване управління підприємницькою діяльністю підприємства торгівлі.

Беручи до уваги визначений зв'язок ризикоутворюючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, розроблено інтегровану модель їх впливу на діяльність підприємницьких структур (рис. 2.6).

Вплив широкого спектру підприємницьких зовнішніх ризиків, а також їх одночасна та різноспрямована дія на діяльність підприємницьких структур свідчить про гетерогенність підприємницького середовища. Безперечно, виявити та дослідити вплив абсолютно всіх ризиків на підприємницьку діяльність на практиці досить складно. Це в першу чергу обумовлено основними характеристиками сучасного зовнішнього середовища [49; 67; 193]: рухливістю і динамічністю (швидкість зміни чинників довкілля), невизначеністю (обмеженість інформації) і багатогранністю (відображення різних подій та аспектів).

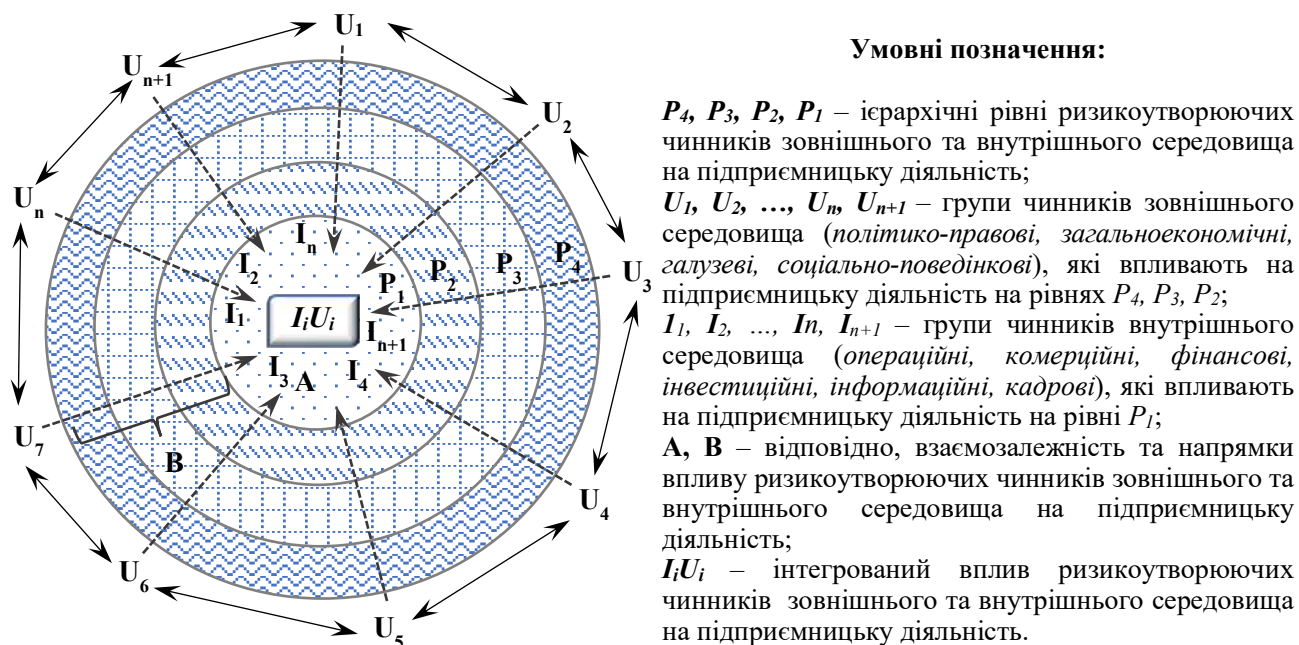


Рисунок 2.6 – Інтегрована модель впливу ризикоутворюючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємницьких структур (джерело: авторська розробка)

Оцінка ризикоутворюючого ландшафту підприємницької діяльності створює можливість охарактеризувати умови зовнішнього середовища та визначити причини виникнення підприємницького ризику. Цей процес допомагає ідентифікувати ключові чинники, які можуть вплинути на діяльність підприємницької структури, включаючи економічні, політичні, соціокультурні, галузеві, поведінкові аспекти тощо. Результати оцінки дозволяють підприємницьким структурам приймати обґрунтовані рішення щодо управління ризиками та розробки стратегій для зменшення можливих негативних наслідків.

Зниження негативного впливу ризикових ситуацій на ефективність та розвиток підприємницької діяльності можливе за умови формування методичного підходу до оцінки ризиків, що дозволить достовірно оцінити рівень впливу зовнішніх ризиків на підприємницьку діяльність та сформувати комплекс відповідних ризикозахисних заходів.

Для вирішення зазначених проблем автором розроблено науково-методичний підхід до оцінки зовнішніх ризиків та внутрішніх ризиків (на прикладі підприємницьких структур сфери торгівлі), що впливають на діяльність підприємницьких структур.

На початковому етапі був детально проаналізований ризикоутворюючий простір, причини невизначеності, що виникає в процесі підприємницької діяльності, джерела ризиків (ризикоутворюючі чинники), що виникають у діяльності підприємницьких структур, визначено види зовнішніх підприємницьких ризиків та фактори розвитку підприємницької діяльності в умовах ризику, що дозволило сформувати систему зовнішніх ризикоутворюючих чинників, що впливають на діяльність підприємницьких структур (табл. 2.9) та сформований реєстр зовнішніх ризиків за основними групами чинників, що впливають на підприємницьку діяльність: політико-правовими, загальноекономічними, галузевими та соціально-поведінковими (табл. 2.10).

Таблиця 2.9 – Система зовнішніх ризикоутворюючих чинників, що впливають на діяльність підприємницьких структур

Групи чинників зовнішньої середовища, які впливають на підприємницьку діяльність	Причини невизначеності, що виникає в процесі підприємницької діяльності	Джерела ризиків (ризикоутворюючі чинники), що виникають у діяльності підприємницьких структур	Види зовнішніх підприємницьких ризиків	Фактори розвитку підприємницької діяльності в умовах ризику
<i>Політико-правові</i>	- повномасштабна війна і недолік інформації про майбутню політичну ситуацію в Україні; - недостатній моніторинг змін нормативно-правового забезпечення діяльності підприємства; - невизначені дії державних та місцевих органів влади щодо регулювання галузі	- зміна політичного курсу; - зміни у законодавстві щодо регулювання галузі; - введення адміністративно-правових обмежень господарської діяльності суб'єктів споживчого ринку	- ризик розгортання військових дій - ризик зміни форми власності і реорганізації підприємства - ризик зростання податкового навантаження - ризик обмеження здійснення окремих видів і напрямів діяльності	- постійний моніторинг змін в чинному законодавстві щодо регулювання галузі; - облік та адаптація до змін нормативно-правового забезпечення торгової діяльності; - прогнозування зміни політичної ситуації в країні та облік тенденцій цих змін за всіма напрямками діяльності.
<i>Загальноекономічні</i>	- не достатній облік (або повне ігнорування) тенденцій зміни обсягів та структури національного виробництва та внутрішнього ринку в процесі прогнозування споживчого попиту та планування обсягів закупівлі товарів; - недостатнє вивчення потреб споживачів і облік зміни їх запитів та переваг в процесі виробництва споживчих товарів; - недостатній моніторинг інвестиційної привабливості галузі; - обмеженість інвестиційних ресурсів та джерел їх фінансового забезпечення; - неможливість точного прогнозування зміни кредитних та відсоткових ставок, курсу валюти, рівня цін тощо.	- зниження обсягів і зміна структури національного виробництва; - підвищення обсягів імпорту і імпортозалежності країни; - порушення балансу між обсягами виробництва і споживання (Збільшення розриву між виробництвом та споживанням); - зміна пріоритетів, інвестиційної привабливості та зацікавленості інвесторів во вкладення капіталу в торгову галузь; - збільшення спільного рівня споживчих цін; - збільшення відсоткових ставок за кредитами; - зміна витрат на виплату відсотків доходів на інвестиції; - коливання курсу національної валюти.	- ризик зниження обсягів національного виробництва; - ризик зменшення обсягів внутрішнього ринку; - ризик збільшення розриву між виробництвом та споживанням; - ризик погіршення інвестиційного клімату; - інфляційний ризик; - кредитний ризик; - відсотковий ризик; - валютний ризик.	- облік тенденцій зміни обсягів та структури національного виробництва, внутрішнього ринку, і зміни потреб і смаків споживачів в процесі прогнозування споживчого попиту і планування обсягів закупівлі товарів; - постійний моніторинг інвестиційної привабливості галузі і пошук надійних інвесторів; - облік та закладка в роздрібні ціни товарів та товарів послуг «премії» по інфляційним і валютним коливань; - хеджування і страхування кредитних і товарних угод.

Групи чинників зовнішньої середовища, які впливають на підприємницьку діяльність	Причини невизначеності, що виникає в процесі підприємницької діяльності	Джерела ризиків (ризикоутворюючі чинники), що виникають у діяльності підприємницьких структур	Види зовнішніх підприємницьких ризиків	Фактори розвитку підприємницької діяльності в умовах ризику
<i>Галузевої</i>	• неврахування можливої зміни кон'юнктури споживчого ринку в процесі прогнозування діяльності; • неготовність до впровадження результатів науково-технічного прогресу та опір цим змінам; • неможливість точного прогнозування структури споживчого ринку та споживчого попиту; • відсутність інформаційного забезпечення щодо конкуренції в галузі.	• зміни в структурі споживчого ринку та споживчого попиту; • науково-технічний прогрес в галузі і введення різного роду інновацій у торговельну діяльність; • зміна кон'юнктури споживчого ринку; • посилення конкуренції в галузі; втрата конкурентних переваг.	• ризик помилкового прогнозу кон'юнктури споживчого ринку; • ризик порушення кібербезпеки інформаційних систем; • ризик зміни структури споживчого ринку; • ризик збільшення конкурентного тиску; • ризик втрати конкурентних переваг.	• облік змін кон'юнктури споживчого ринку в процесі прогнозування підприємницької діяльності; • постійне використання результатів науково-технічного прогресу та подолання опору цим змінам; • постійний моніторинг діяльності • конкурентів і конкурентною ситуації в галузі
<i>Соціально-поведінкової</i>	• недостатнє знання вимог та потреб споживачів; • помилкове визначення преференції споживачів між різними власними потребами; • не достатнє вивчення рівня доходів та витрат населення, обсягів і структури витрат споживання; • масштабна вимушена міграція населення	• зміни соціально-демографічної структури населення; • зміни вимог та потреб споживачів; • зменшення витрат споживання; • зменшення рівня доходів населення (у т.ч. заробітної плати); • погіршення якості життя та споживчих настроїв населення .	• ризик підвищення міграційних настроїв населення; • ризик підвищення рівня безробіття; • ризик зниження платоспроможного попиту; • ризик недооцінки потреб споживачів.	• постійний моніторинг і облік потреб споживачів при формуванні товарного портфелю; • орієнтація на рівень доходів населення при формуванні цінової політики; • облік соціально-демографічної структури населення у процесі планування підприємницької діяльності.

Таблиця 2.10 - Реєстр зовнішніх підприємницьких ризиків у сфері торгівлі (джерело: авторська розробка)

Група зовнішніх ризиків	Код	Зовнішні ризики
Політико-правові (U ^P)	P ₁	ризик розгортання військових дій
	P ₂	ризик зміни форми власності і реорганізації підприємства
	P ₃	ризик зростання податкового навантаження
	P ₄	ризик обмеження здійснення окремих видів і напрямів діяльності
Загальноекономічні (U ^E)	E ₁	ризик зниження обсягів національного виробництва
	E ₂	ризик зменшення обсягів внутрішнього ринку
	E ₃	ризик збільшення розриву між виробництвом та споживанням
	E ₄	ризик погіршення інвестиційного клімату
	E ₅	інфляційний ризик
	E ₆	кредитний ризик
	E ₇	відсотковий ризик
	E ₈	валютний ризик
Галузеві (U ^T)	T ₁	ризик помилкового прогнозу кон'юнктури споживчого ринку
	T ₂	ризик порушення кібербезпеки інформаційних систем
	T ₃	ризик збільшення конкурентного тиску
	T ₄	ризик зміни структури споживчого ринку
	T ₅	ризик втрати конкурентних переваг
Соціально-поведінкові (U ^S)	S ₁	ризик підвищення міграційних настроїв населення
	S ₂	ризик підвищення рівня безробіття
	S ₃	ризик зниження платоспроможного попиту
	S ₄	ризик недооцінки потреб споживачів
	S ₅	ризик зміни потреб та пріоритетів споживачів

Базуючись на ризиках за видами господарської діяльності, представленими у п.1.1 на рис. 1.2 було визначено реєстр внутрішніх підприємницьких ризиків, адаптований для сфери торгівлі (табл. 2.11). Крім ризиків за видами господарської діяльності вважаємо необхідним додати групу кадрових ризиків, тому що у сфері торгівлі успіх підприємницької діяльності в значній мірі залежить від якості та ефективності персоналу.

Співробітники, які працюють з клієнтами, відповідають за обслуговування, продажі та репутацію підприємства; керівники та менеджери впливають на стратегічне управління та розвиток. До того ж, проблеми з персоналом можуть призвести до збитків, втрати прибутку та зростання витрат.

Таблиця 2.11 – Реєстр внутрішніх підприємницьких ризиків у сфері торгівлі (джерело: авторська розробка)

Код	Вид внутрішнього підприємницького ризику	Характеристика та наслідки
1	2	3
Операційні (виробничі) (ІО)		
ІО ₁	Ризик нестабільності постачання	перерви в постачанні товарів, які можуть призвести до неритмічних продажів, втрати довіри споживачів та негативного впливу на репутацію підприємства.
ІО ₂	Ризик неправильного управління запасами	недостатність або надмірність запасів можуть вплинути на витрати та доходи підприємства.
ІО ₃	Ризик неефективного управління логістикою	проблеми з транспортуванням та доставкою товарів можуть призвести до затримки у постачанні, затримки реалізації товарів, додаткових витрат та незадоволення клієнтів.
ІО ₄	Ризик зміни вимог до якості	зміни у вимогах до якості товарів можуть вимагати додаткових витрат на зміну виробничого процесу.
ІО ₅	Ризик несвоєчасної обробки замовлень	затримки в обробці та доставці замовлень можуть призвести до незадоволеності клієнтів та втрати довіри.
ІО ₆	Ризик технічних неполадок	проблеми з обладнанням та технічними збоями можуть призвести до припинення виробництва, фінансових втрат та недоотримання прибутку.
Комерційні (ІС)		
ІС ₁	Ризик невдалої маркетингової стратегії	невірно обрана маркетингова стратегія може призвести до неефективних рекламних кампаній, недостатньої привабливості продукції для цільової аудиторії та недосягнення маркетингових цілей.
ІС ₂	Ризик неефективного ціноутворення	неправильна стратегія ціноутворення може призвести до втрати конкурентоспроможності, низької прибутковості або втрати ринкової частки.
ІС ₃	Ризик невдалої продуктової політики	неспівпадіння асортименту та вимог споживачів може призвести до невдач у реалізації товарів та збитки.
ІС ₄	Ризик протермінування реалізації товарів	несвоєчасний продаж товарів, зокрема продуктів з обмеженим терміном придатності, може призвести до зниження їх вартості та втрати прибутку.
ІС ₅	Ризик втрати товару під час транспортування	пошкодження або втрата товару під час транспортування може призвести до фінансових збитків та незадоволеності клієнтів
ІС ₆	Ризик невдалого упакування товарів	некоректне упакування товарів може призвести до їх пошкодження під час транспортування або втрати привабливості для споживачів.
ІС ₇	Ризик надмірного запасу	надмірний запас товарів може призвести до великих витрат на зберігання, зменшення оборотів капіталу та ризику затрати товарів.
ІС ₈	Ризик зміни обсягів продажів	Зміни в попиті та обсягах продажів можуть призвести до непередбачуваних коливань прибутку та витрат.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Фінансові (IF)		
IF ₁	Ризик недостатньої ліквідності	підприємницькі структури можуть стикнутися з нестачею готівки або недостатньо ліквідними активами, що може ускладнити вчасну оплату постачальникам, за обслуговування кредитів і податків тощо.
IF ₂	Ризик неконтрольованих витрат	неконтрольовані витрати або перевищення бюджету можуть призвести до погіршення фінансової стабільності підприємства.
IF ₃	Ризик надмірної кредиторської заборгованості	надмірна заборгованість перед постачальниками та іншими кредиторами може призвести до зменшення довіри до підприємницької структури та можливості отримання кредитів.
IF ₄	Ризик неефективного управління податками	неправильне управління податками може призвести до втрати можливостей для оптимізації податкових обов'язків та збільшення податкових витрат.
IF ₅	Ризик надмірної дебіторської заборгованості	невплата клієнтами боргів або протермінована дебіторська заборгованість може призвести до втрати прибутку та нестачі готівки.
Інвестиційні (II)		
II ₁	Ризик інвестицій у нові товари чи категорії товарів	інвестування у розробку або введення на ринок нових товарів (категорій товарів) може бути ризикованою, оскільки не можна гарантувати їхню популярність серед споживачів.
II ₂	Ризик залежності від обладнання та технологій	інвестиції у спеціалізоване обладнання та технології можуть призвести до ризику старіння або нездатності пристосовувати їх до змін вимог чи нових ринкових умов.
II ₃	Ризик обсягів інвестицій	неспроможність вірно оцінити необхідні обсяги інвестицій може призвести до недостатньої фінансової підготовки.
II ₄	Ризик управління інвестиціями	некоректне управління інвестиціями, включаючи недоцільний вибір інвестиційних об'єктів, може призвести до невдач та збитків.
Інформаційні (ID)		
ID ₁	Ризик недостатньої інформатизації	недостатньо розвинена інформаційна інфраструктура та відсутність ефективних систем обліку і управління можуть призвести до неефективного управління підприємством.
ID ₂	Ризик витоку конфіденційної інформації	незабезпечення достатнього рівня захисту конфіденційної інформації може призвести до її витоку, що має потенційно серйозні наслідки для бізнесу.
ID ₃	Ризик недостатньої автоматизації бізнес-процесів	відсутність автоматизованих процесів та систем може призвести до затримок у виконанні завдань та недостатньої точності обробки інформації.
ID ₄	Ризик відсутності бекапів та відновлення даних	неіснуюча або неефективна політика резервного копіювання та відновлення даних може призвести до втрати важливої інформації у разі аварій або кібератак.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Кадрові (ІР)		
ІР ₁	Ризик нестачі кваліфікованого персоналу	відсутність кваліфікованого персоналу може призвести до протермінування завдань, низького рівня обслуговування клієнтів та втрати бізнесу.
ІР ₂	Ризик втрати ключових співробітників	втрата ключових співробітників, зокрема менеджерів, може призвести до розриву управлінського ланцюга та втрати корпоративної пам'яті.
ІР ₃	Ризик конфліктів та дисциплінарних питань	несправедливість вирішення конфліктів, а також невірно побудована політика дисциплінарних справ можуть призвести до втрати мотивації співробітників та погіршення корпоративного клімату.
ІР ₄	Ризик неадекватної системи мотивації	недостатньо або неадекватно розроблена система мотивації персоналу може призвести до низького рівня продуктивності та відтоку кадрів.
ІР ₅	Ризик внутрішнього саботажу	співробітники можуть спеціально завдати шкоди бізнесу шляхом витоку інформації, крадіжок або інших шкідливих дій.

Або, наприклад, низький рівень обслуговування може призвести до втрати клієнтів; конфлікти та нестача кваліфікованого персоналу можуть зменшити продуктивність; неправильне керівництво та внутрішні конфлікти можуть негативно вплинути на корпоративну культуру та репутацію підприємства тощо. Тому виявлення, оцінка та управління кадровими ризиками є критично важливою частиною стратегії управління підприємством в галузі торгівлі.

При чому основними перевагами розробленого реєстру внутрішніх підприємницьких ризиків є комплексний підхід до ідентифікації та управління ризиками в галузі торгівлі, який включає:

- інтегрованість ризиків, яка полягає у тому, що система об'єднує різні види ризиків, які можуть виникнути в галузі торгівлі, включаючи операційні, комерційні, фінансові, інвестиційні, інформаційні та кадрові ризики;
- специфіку торговельної галузі, при чому система враховує унікальні аспекти та особливості торговельного бізнесу, такі як управління запасами, логістика, робота з постачальниками та клієнтами, які можуть бути джерелами ризиків;

- зрозумілість та доступність, які розкриваються у структурованому та зрозумілому підході до ідентифікації та управління ризиками, що полегшує впровадження даної системи у підприємницькі структури сфери торгівлі;
- адаптивність, яка полягає у тому, що система може бути адаптована до конкретних потреб та особливостей кожного підприємства в галузі торгівлі;
- практичну спрямованість системи, яка допомагає підприємницьким структурам уникнути або зменшити ризики, які можуть загрожувати їх діяльності.

Розроблена система внутрішніх підприємницьких ризиків в сфері торгівлі відрізняється від існуючих комплексним підходом, який об'єднує різні види ризиків, специфіку торговельної галузі й зрозумілий, адаптивний та практично спрямований підхід до їхньої ідентифікації та управління.

Відповідно до сформованих реєстрів ризиків, у розрізі кількісної оцінки кожного з них, здійснюється комплексна оцінка, яку буде проведено у п. 2.3, на основі розрахунку інтегральних показників зовнішнього ризику (R^{ZOBH}) за групами зовнішніх ризиків: політико-правові, загальноекономічні, галузеві, соціально-поведінкові на підприємницькі структури сфери торгівлі та внутрішнього ризику (R^{BHUTP}) за групами внутрішніх ризиків: операційні (виробничі), комерційні, фінансові, інвестиційні, інформаційні та кадрові.

2.3 Оцінка зовнішніх та внутрішніх підприємницьких ризиків

Оцінка зовнішніх та внутрішніх підприємницьких ризиків - це важлива частина управління ризиками у підприємницьких структурах.

Моніторинг зовнішніх ризиків - це систематичний процес визначення, стеження та аналізу зовнішніх чинників, які можуть впливати на діяльність підприємницьких структур. Він включає в себе постійне спостереження за

змінами в глобальному і місцевому середовищі, визначення загроз, можливостей та невизначеностей, які можуть виникнути зовні, та оцінку їхнього впливу на стратегічні цілі та операції організації [175].

Для оцінки зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі була розроблена анкета (Додаток Г). Дослідження було спрямоване на визначення думок експертів щодо впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі та кількісного виміру ступеня впливу політико-правових, загальноекономічних, галузевих, соціально-поведінкових чинників.

Для проведення анкетування були залучені керівники, провідні фахівці та економісти підприємств торгівлі м. Одеси та Одеської області.

На початковому етапі було оцінено компетентність експертів (на основі розрахунку коефіцієнта репрезентативності (М) за формулою [120]:

$$M = \frac{1}{f} \sum_{i=1}^f \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 O_{ij} \quad (2.5)$$

де, K_i – коефіцієнт компетентності i -го експерта, який був залучений для кількісної оцінки зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеського регіону;

f – кількість експертів (32 особи);

O_{i1} – рівень професійної підготовки;

O_{i2} – рівень базової аргументації при здійсненні кількісної оцінки зовнішніх ризиків;

O_{i3} – самооцінка i -го експерта;

O_{i4} – оцінка компетенції i -го експерта колегами;

O_{i5} – рівень узгодженості думки i -го експерта з членами робочої групи, які здійснюють кількісну оцінку зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі.

За результатами проведених розрахунків визначено, що репрезентативність експертної оцінки зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області

забезпечується кількістю респондентів у складі 32 осіб. Сформована експертна група є компетентною і здатна кваліфіковано провести діагностику стану маркетингового середовища підприємств торгівлі, оскільки, відповідно проведених розрахунків коефіцієнт репрезентативності (М) склав 0,79.

Головна мета дослідження була спрямована на визначення думок компетентних респондентів щодо сили впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області. Оцінка сили впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі здійснювалася за 10-бальною шкалою, згідно з якою: 1 бал присвоювався *i*-му зовнішнього ризику, сила впливу якого на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі є незначною, відповідно, 10 балів присвоювалося зовнішнього ризику, ступінь впливу якого є суттєвим на підприємницьку діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі.

Під час обробки результатів анкетування було враховано, що кожен експерт проставляє одне значення *i*-му зовнішнього ризику, що впливає на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі. Ступінь узгодженості думки експертів визначено на основі розрахунку дисперсії індивідуальних бальних оцінок та коефіцієнта варіації (v_i):

$$v_i = \frac{\varphi_{ii}}{\eta_i} \quad (2.6)$$

де, η_i - середнє значення оцінок експертів, що характеризує узагальнену їхню думку експертів щодо впливу *i*-го зовнішнього ризику, що впливає на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі:

$$\eta_i = \frac{1}{l} \sum_{i=1}^l \eta_i \quad (2.7)$$

ϕ_{ii} - середньоквадратичне відхилення, що характеризує інтервал розбіжностей думок експертів щодо середньої оцінки впливу *i*-го

зовнішнього ризику, що впливає на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі [88]:

$$\phi_i = \sqrt{\frac{1}{l-1} \sum_{i=1}^m (\eta l_i - \eta_i)^2} \quad (2.8)$$

Результати оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі наведено у табл. 2.2 . Узгодженість думок експертів щодо отриманих узагальнених оцінок підтверджена значенням отриманого дисперсійного коефіцієнта конкордації Кендалла, за наступною формулою [160]:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.9)$$

де, W – коефіцієнта конкордації Кендалла ;

S – сума квадратів відхилень експертних оцінок зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі від середнього значення;

m – кількість експертів, які беруть участь в оцінці впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі;

n – загальна кількість зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі (26) .

Значення коефіцієнта конкордації Кендалла інтерпретується наступним чином: $0,2 \leq W \leq 0,4$ - узгодженість думок експертів щодо впливу i -го зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі слабка; $0,5 \leq W \leq 0,8$ – узгодженість думок експертів щодо впливу i -го зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі суттєва. Відзначимо, що отримані оцінки експертів узгоджені, оскільки значення коефіцієнта конкордації Кендалла в середньому склало 0,68.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.12 дозволяє зробити такі висновки: у групі зовнішніх ризиків «Політико-правові» найбільші оцінки експертами присвоєно ризику розгортання військових дій ($\tilde{U}_1^P = 8,53$) та ризику

Таблиця 2.12 – Результати експертної оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур Одеської області у сфері торгівлі (*розраховано автором*)

Група зовнішніх ризиків	Чинник и	Експертні оцінки, бали																																Середня оцінка ($\tilde{U}_i$)	σ	Коефіцієнт варіації (CV), %	S	q	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32						
Політико-правові (U ^P)	P ₁	9	8	9	9	10	8	7	7	8	9	9	9	8	9	10	8	9	7	8	8	9	9	8	10	9	8	8	9	7	9	10	8	8,53	0,879	10,31%	273	0,022	
	P ₂	9	8	7	7	6	5	7	8	9	7	8	6	6	7	8	6	8	10	9	9	6	8	8	9	8	9	6	8	7	6	5	8	7,44	1,294	17,39%	238	0,019	
	P ₃	8	10	7	9	8	9	7	8	9	9	8	7	9	8	9	7	6	7	7	8	8	7	6	8	9	9	9	6	8	9	8	8	7,97	1,031	12,94%	255	0,020	
	P ₄	9	8	9	7	8	10	7	8	6	7	10	7	7	8	6	9	7	9	8	9	10	8	9	10	8	8	9	7	9	8	8	7	8,13	1,129	13,89%	260	0,021	
Загально-економічні (U ^E)	E ₁	10	9	8	9	9	10	8	9	9	8	7	8	8	9	10	9	8	9	9	8	10	8	9	8	9	8	7	8	9	6	8	7	8,47	0,950	11,22%	271	0,022	
	E ₂	9	10	9	8	9	8	9	9	8	10	8	7	9	7	7	8	9	10	10	8	9	9	10	9	8	9	8	7	7	7	6	8	7	8,41	1,073	12,77%	269	0,021
	E ₃	9	8	7	8	9	8	7	8	8	9	8	7	9	8	7	6	5	8	8	7	8	9	10	9	9	8	7	8	9	7	8	7	7,91	1,027	12,99%	253	0,020	
	E ₄	9	10	9	9	10	8	7	7	8	9	10	9	8	9	10	10	9	7	8	8	9	9	10	10	10	8	8	9	9	9	10	8	8,84	0,954	10,79%	283	0,023	
	E ₅	8	10	7	9	8	9	7	8	9	9	8	7	9	8	9	7	6	7	7	8	8	7	6	8	9	9	9	6	9	9	8	8	8,00	1,047	13,09%	256	0,020	
	E ₆	7	8	7	7	6	5	7	8	9	7	8	6	9	7	8	9	8	10	9	9	9	8	8	9	8	9	9	8	7	6	8	8	7,84	1,139	14,52%	251	0,020	
	E ₇	7	6	8	7	8	9	8	7	8	9	10	7	6	8	9	8	7	8	5	6	7	8	7	8	7	9	9	8	7	8	9	10	7,75	1,164	15,02%	248	0,020	
	E ₈	8	9	9	8	7	8	9	8	8	9	10	9	8	7	8	9	9	8	7	8	8	9	7	8	6	7	7	6	8	7	8	9	8,00	0,950	11,88%	256	0,020	
Галузеві (U ^T)	T ₁	8	7	6	6	8	6	7	6	5	7	4	6	5	7	8	6	5	5	6	6	7	5	6	6	8	7	6	8	4	9	8	7	6,41	1,241	19,37%	205	0,016	
	T ₂	6	6	5	7	6	6	7	6	5	8	7	5	6	6	7	5	8	6	6	7	6	6	7	7	5	6	7	8	6	5	7	6	6,28	0,888	14,14%	201	0,016	
	T ₃	7	8	9	8	10	9	8	9	10	9	8	7	9	10	9	8	7	10	8	9	9	10	8	9	8	8	9	8	7	9	10	8	8,59	0,946	11,00%	275	0,022	
	T ₄	9	6	8	7	8	9	8	7	8	9	8	7	6	8	9	8	7	8	5	6	7	8	7	6	7	9	9	8	7	8	9	8	7,63	1,070	14,03%	244	0,019	
	T ₅	7	8	9	8	7	8	9	8	8	9	8	9	8	7	8	9	9	7	7	8	8	9	7	8	6	7	7	6	8	7	8	9	7,84	0,884	11,27%	251	0,020	
Соціально-поведінкові (U ^S)	S ₁	9	7	6	7	6	8	6	9	7	8	9	6	5	4	5	6	6	6	7	7	6	6	5	6	7	5	7	5	6	6	5	5	6,34	1,260	19,86%	203	0,016	
	S ₂	8	9	8	9	9	9	8	9	9	8	7	8	8	9	10	9	8	9	9	8	6	8	9	8	9	8	7	8	9	6	8	6	8,22	0,975	11,86%	263	0,021	
	S ₃	6	8	5	8	7	6	7	8	7	8	7	9	8	7	8	9	8	9	8	7	7	9	8	7	8	9	6	7	8	7	7	6	7,47	1,016	13,60%	239	0,019	
	S ₄	9	7	6	7	8	6	8	7	9	8	7	8	5	8	7	8	6	7	5	7	8	7	7	7	8	6	8	7	6	9	8	7	7,22	1,039	14,39%	231	0,018	
	S ₅	7	6	7	8	8	9	7	8	6	7	8	6	5	7	8	6	8	7	6	5	7	8	9	8	6	7	8	7	7	9	8	7	7,19	1,061	14,76%	230	0,018	
Середньоквадратичне відхилення (σ)																																			1,523				
Коефіцієнт варіації (CV), %																																			18,17				
Коефіцієнт конкордації Кендалла (W)																																			0,68				

* Умовні позначення зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі наведені в табл. 2.10.

обмеження здійснення окремих видів і напрямів діяльності ($\tilde{U}_4^P = 8,13$). Достатньо значний вплив на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі чинить ризик зростання податкового навантаження ($\tilde{U}_3^P = 7,97$) та ризик обмеження здійснення окремих видів і напрямів діяльності ($\tilde{U}_4^P = 7,44$). У групі «Загальноекономічні ризики» найбільші значення середніх оцінок мають: ризик погіршення інвестиційного клімату ($\tilde{U}_4^E = 8,84$), ризик зниження обсягів національного виробництва ($\tilde{U}_1^E = 8,47$), ризик зниження обсягів внутрішнього ринку ($\tilde{U}_2^E = 8,84$), інфляційний ризик ($\tilde{U}_5^E = 8,00$) та валютний ризик ($\tilde{U}_8^E = 8,00$).

Для підприємницьких структур Одеської області сфери торгівлі, відповідно результатів експертної оцінки, характерний високий ризик збільшення розриву між виробництвом та споживанням ($\tilde{U}_3^E = 7,91$) та кредитний ризик ($\tilde{U}_6^E = 7,84$).

Слід зазначити, що для підприємницьких структур Одеської області у сфері торгівлі характерним є високий ризик зміни структури споживчого ринку ($\tilde{U}_3^T = 8,59$) ризик втрати конкурентних переваг ($\tilde{U}_5^T = 7,84$) ризик зміни структури споживчого ринку ($\tilde{U}_4^T = 7,63$). Також слід акцентувати увагу на високій загрозі діяльності підприємницьких структур Одеської області у сфері торгівлі ризику помилкового прогнозу кон'юнктури споживчого ринку ($\tilde{U}_1^T = 6,41$). Безумовно, враховуючи на галузеві особливості діяльності підприємств торгівлі, важливим є вірне визначення структурних змін у споживчому сегменті та вірне прогнозування його кон'юнктури. Середня експертна оцінка ризику порушення кібербезпеки інформаційних систем склала 6,28 балів.

У групі «Соціально-поведінкові зовнішні ризики» найбільший вплив на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі мають: ризик підвищення рівня безробіття ($\tilde{U}_2^S = 8,22$), ризик зниження платоспроможного

попиту ($\tilde{U}_3^s = 7,47$), ризик недооцінки потреб споживачів ($\tilde{U}_4^s = 7,22$), ризик зміни потреб та пріоритетів споживачів ($\tilde{U}_5^s = 7,19$).

Невизначеність, складність та турбулентність зовнішнього середовища вносить елемент ймовірності виникнення ризикової ситуації. Виходячи з цього, на наступному етапі аналізу вважаємо за доцільне визначити зовнішні ризики, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі.

З метою ранжування зовнішніх ризиків здійснимо оцінку інтенсивності їх впливу на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області. Для даної оцінки рекомендуємо використання коефіцієнта варіації, а для оцінки інтенсивності впливу – інтегрований коефіцієнт впливу зовнішніх підприємницьких ризиків, який розраховується за формулою:

$$U_i^{\{P,E,T,S\}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N (n_i \times U_{Si})}{N \times U_{\max}} \quad (2.10)$$

де $U_i^{\{P,E,T,S\}}$ – інтегрований коефіцієнт впливу i -го зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі, коеф.;

n_i - i -тий зовнішній ризик, коеф.;

U_{Si} – кількісна оцінка i -го зовнішнього ризику у k -тій групі, бали;

N – загальна кількість ризиків у k -тій групі;

$U_{\max}$ - максимальна оцінка i -го зовнішнього ризику, 10 балів.

З метою ідентифікації критичних зовнішніх ризиків, ступінь впливу яких на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі є найвищим, пропонується визначення конфігурації характеристик «кількісна оцінка зовнішнього ризику – ймовірність настання кризової ситуації». Даний підхід дозволить згрупувати зовнішні ризики за рівнем їх впливу на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі. При цьому вважаємо за доцільне виділити три групи ризиків, для яких характерний високий, середній та

низький рівень їх впливу на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі (табл. 2.13), який визначається згідно з розробленою шкалою, в якій діапазон змін (d) інтегрованого коефіцієнту впливу i -го зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі розраховується за формулою:

$$d = \frac{U_{i_{MAX}}^{\{P,E,T,S\}} - U_{i_{MIN}}^{\{P,E,T,S\}}}{3} \quad (2.11)$$

де, $U_{i_{MAX}}^{\{P,E,T,S\}}, U_{i_{MIN}}^{\{P,E,T,S\}}$ – відповідно, максимальне та мінімальне значення інтегрованого коефіцієнта впливу i -го ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі.

Таблиця 2.13 - Шкала градації значень інтегрованого коефіцієнта впливу i -го зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі (джерело: розроблено автором)

Діапазон значень інтегрованого коефіцієнта (U_i)	Ступінь впливу i -го ризику зовнішнього середовища
$0,251 \leq U_i \leq 0,45$	Високий
$0,151 \leq U_i \leq 0,25$	Середній
$0 \leq U_i \leq 0,15$	Низький

Відповідно до розробленої шкали, зміна значення інтегрованого коефіцієнта впливу i -го зовнішнього ризику від 0,451 до 1 у напрямку зростання свідчить про високий рівень впливу та характеризує його високу значимість для розробки відповідних управлінських рішень щодо мінімізації негативного впливу на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі. Значення інтегрованих коефіцієнтів зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур Одеської області у сфері наведено у табл. 2.14.

З метою визначення катастрофічних зовнішніх ризиків, ступінь впливу який є найбільший на діяльність підприємницьких структур Одеської області

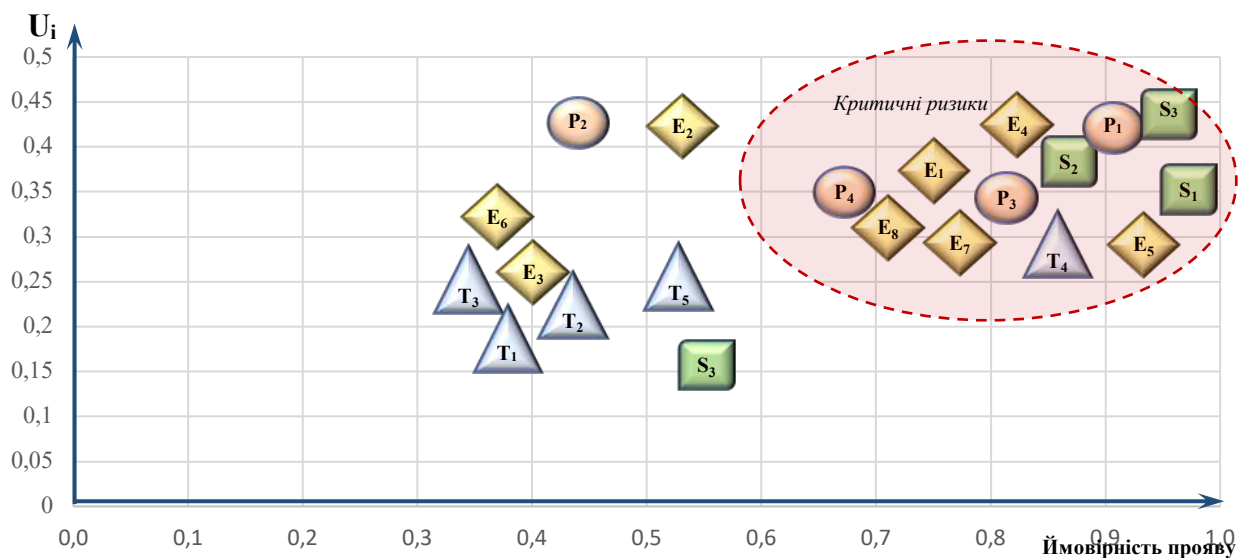
в перебігу дослідження також було оцінено ймовірність виникнення кожного виду зовнішнього ризику на основі наступної шкали:

Таблиця 2.14 - Ступінь впливу зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур сфери торгівлі на основі значень інтегрованих коефіцієнтів (джерело: розраховано автором)

Група зовнішніх ризиків	Код	Зовнішні ризики, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі	Значення інтегрованого коефіцієнта (U_i)	Ступінь впливу
Політико-правові (U^P)	P ₁	ризик розгортання військових дій	0,416	високий
	P ₂	ризик зміни форми власності і реорганізації підприємства	0,367	високий
	P ₃	ризик зростання податкового навантаження	0,243	середній
	P ₄	ризик обмеження здійснення окремих видів і напрямів діяльності	0,388	високий
Загально-економічні (U^E)	E ₁	ризик зниження обсягів національного виробництва	0,378	високий
	E ₂	ризик зменшення обсягів внутрішнього ринку	0,316	високий
	E ₃	ризик збільшення розриву між виробництвом та споживанням	0,249	середній
	E ₄	ризик погіршення інвестиційного клімату	0,416	високий
	E ₅	інфляційний ризик	0,316	високий
	E ₆	кредитний ризик	0,281	високий
	E ₇	відсотковий ризик	0,225	середній
	E ₈	валютний ризик	0,231	середній
Галузеві (U^T)	T ₁	ризик помилкового прогнозу кон'юнктури споживчого ринку	0,159	середній
	T ₂	ризик порушення кібербезпеки інформаційних систем	0,172	середній
	T ₃	ризик збільшення конкурентного тиску	0,243	високий
	T ₄	ризик зміни структури споживчого ринку	0,238	середній
	T ₅	ризик втрати конкурентних переваг	0,216	середній
Соціально-поведінкові (U^S)	S ₁	ризик підвищення міграційних настроїв населення	0,366	високий
	S ₂	ризик підвищення рівня безробіття	0,381	високий
	S ₃	ризик зниження платоспроможного попиту	0,353	високий
	S ₄	ризик недооцінки потреб споживачів	0,178	середній

$$\rho_U \Rightarrow \begin{cases} 0 < \rho_U^H \leq 0,1 & - \text{практично неможливий} \\ 0,1 < \rho_U^H \leq 0,4 & - \text{маловірогідний} \\ \rho_U^H \leq 0,6 & - \text{вірогідний} \\ 0,6 < \rho_U^H \leq 0,9 & - \text{дуже ймовірний} \\ 0,9 < \rho_U^H \leq 1 & - \text{максимально можливий} \end{cases} \quad (2.12)$$

За результатами проведених розрахунків розроблено матрицю зовнішнього ризик-профілю діяльності підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області рис. 2.7.



* умовні позначення зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі наведені в табл. 2.10.

Рисунок 2.7 – Матриця зовнішнього ризик-профілю діяльності підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області
(джерело: побудовано автором)

Згідно з запропонованою методологією побудови ризик-профілю, ідентифіковано критичні ризики, які складають найбільшу загрозу для діяльності підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області. Такими ризиками є наступні: ризик розгортання військових дій (P₁), ризик зміни форми власності і реорганізації підприємства (P₂), ризик обмеження здійснення окремих видів і напрямів діяльності (P₄), ризик зниження обсягів національного виробництва (E₁), ризик погіршення інфляційного клімату

(E₄), інфляційний ризик (E₅) відсотковий ризик (E₇), ризик зміни структури споживчого ринку (T₄), ризик підвищення міграційних настроїв населення (S₁), ризик підвищення рівня безробіття (S₂), ризик зниження платоспроможного попиту (S₃).

Враховуючи широкий спектр зовнішніх ризиків, які мають бути враховані при формуванні стратегії розвитку підприємств торгівлі в умовах ризику та обґрунтуванні механізму забезпечення ризикостійкості, запропоновано інтегральний показник зовнішнього ризику ($R^{\text{зовн}}$):

$$R^{\text{зовн}} = \sqrt[4]{K^P + K^E + K^T + K^S} \quad (2.13)$$

де, $K^{\{P,E,T,S\}}$ – комплексні (показники впливу зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі (відповідно: P – політико-правові, E – загальноекономічні, T – галузеві, S – соціально-поведінкові);

$$R^{\text{зовн}} = \sqrt[4]{\sum_{i=1}^8 (U_i^P \times \beta_i^P) + \sum_{i=1}^8 (U_i^E \times \beta_i^E) + \sum_{i=1}^5 (U_i^T \times \beta_i^T) + \sum_{i=1}^4 (U_i^S \times \beta_i^S)} \quad (2.14)$$

Де, $U^{\{P,E,T,S\}}$ – інтегровані показники впливу зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі (відповідно: P – політико-правові, E – загальноекономічні, T – галузеві, S – соціально-поведінкові);

$\beta^P, \beta^E, \beta^T, \beta^S$ – відповідно, значимість i -го зовнішнього ризику i -тої групи (P – політико-правові, E – загальноекономічні, T – галузеві, S – соціально-поведінкові).

Визначення коефіцієнтів значимості здійснювалася шляхом попарного порівняння. За результатами обробки експертних оцінок за кожною групою зовнішніх ризиків було здійснено формування двох матриць наступного виду:

$$\tilde{U} = \|\beta_{ik}^+\|, \beta_{ik} = \{-1, 0, 1\}, \quad (2.15)$$

$$\tilde{U}^+ = \|\beta^+_{ik}\|, \beta^+_{ik} = \{0,1,2\} \quad (2.16)$$

де, $\beta_{ik} = -1$ означає переважну важливість врахування в діяльності підприємницьких структур у сфері торгівлі i -го виду зовнішнього ризику над j -м ризиком k -тої групи (політико-правових, загально-економічних, галузевих та соціально-поведінкових);

$\beta_{ik} = 0$ означає рівну значимість i -го та j -го видів ризику у k -тій групі;

$\beta_{ik} = 1$ означає переважну важливість j -го виду ризику порівняно з i -м зовнішнім ризиком підприємств у сфері торгівлі k -тої групи;

$\tilde{U}^+ = \|\beta^+_{ik}\|$ - транспортована матриця порівняльної важливості k -тої групи зовнішніх ризиків.

Відповідно до значень елементів транспортованих матриць $\tilde{U}^+ = \|\beta^+_{ik}\|$ за кожною k -тою групою зовнішніх ризиків формується зведена матриця коефіцієнтів порівняльної значущості, розрахунок елементів якої здійснюється за формулою:

$$\beta_{ik} = \frac{1}{n} \times \sum_{t=1}^m D_{ti} \quad (2.17)$$

де, β_{ik} - середньозважена оцінка порівняльної значущості i -го виду ризику k -тої групи;

n – загальна кількість експертів, які беруть участь оцінці впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі (32);

D_i - значення елемента матриці порівняльної значущості за i -м зовнішнім ризиком k -тої групи.

Формування векторів коефіцієнтів значимості ризиків k -тої групи здійснюється за формулою [161]:

$$\beta_{(1..n)}^{(k)} = \frac{\sum_{j=1}^m \beta_{ik}^+}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m \beta_{ik}^+} \quad (2.18)$$

Сформовані за наведеним вище алгоритмом матриці представлені на рис. 2.8-2.11.

$$\tilde{U}^P = \|\beta_{ik}^P\| = \begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 \\ -1 & 0 & 1 & -1 \\ -1 & -1 & 0 & -1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 \end{vmatrix} \quad \tilde{U}^{P+} = \|\beta_{ik}^{P+}\| = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 1 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 2 & 2 & 1 \end{vmatrix} \quad (\beta_i^P) = \begin{vmatrix} \beta_1^P & 0,438 \\ \beta_2^P & 0,188 \\ \beta_3^P & 0,063 \\ \beta_4^P & 0,313 \end{vmatrix}$$

Рисунок 2.8 – Матриці формування векторів значущості політичних зовнішніх ризиків (сформовано автором)

$$\tilde{U}^T = \|\beta_{ik}^T\| = \begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & -1 & -1 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 \\ -1 & 1 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & -1 & 0 \end{vmatrix} \quad \tilde{U}^{T+} = \|\beta_{ik}^{T+}\| = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 \\ 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 1 \end{vmatrix} \quad (\beta_i^T) = \begin{vmatrix} \beta_1^T & 0,294 \\ \beta_2^T & 0,176 \\ \beta_3^T & 0,088 \\ \beta_4^T & 0,235 \\ \beta_5^T & 0,206 \end{vmatrix}$$

Рисунок 2.9 – Матриці формування векторів значущості галузевих зовнішніх ризиків (сформовано автором)

$$\tilde{U}^E = \|\beta_{ik}^E\| = \begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & -1 & 1 & 0 & 0 & 1 & -1 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 \end{vmatrix} \quad \tilde{U}^{E+} = \|\beta_{ik}^{E+}\| = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 1 & 0 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 0 & 2 & 1 & 1 & 2 & 0 & 1 \\ 2 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 \\ 2 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 \end{vmatrix} \quad (\beta_i^E) = \begin{vmatrix} \beta_1^E & 0,172 \\ \beta_2^E & 0,156 \\ \beta_3^E & 0,12 \\ \beta_4^E & 0,123 \\ \beta_5^E & 0,141 \\ \beta_6^E & 0,047 \\ \beta_7^E & 0,141 \\ \beta_8^E & 0,094 \end{vmatrix}$$

Рисунок 2.10 – Матриці формування векторів коефіцієнтів значимості загальноєкономічних зовнішніх ризиків (сформовано автором)

$$\tilde{U}^S = \|\beta_{ik}^S\| = \begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 \\ -1 & 0 & 1 & -1 \\ -1 & -1 & 0 & -1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 \end{vmatrix} \quad \tilde{U}^{S+} = \|\beta_{ik}^{S+}\| = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 1 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 2 & 2 & 1 \end{vmatrix} \quad (\beta_i^S) = \begin{vmatrix} \beta_1^S & 0,318 \\ \beta_2^S & 0,227 \\ \beta_3^S & 0,182 \\ \beta_4^S & 0,273 \end{vmatrix}$$

Рисунок 2.11 – Матриці формування векторів значущості соціально-поведінкових зовнішніх ризиків (сформовано автором)

Результати інтегральної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на підприємницькі структури сфери торгівлі наведено у табл. 2.15.

За результатами інтегральної оцінки впливу зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області можна зробити висновок про те, що досить високий вплив надають політичні ризики ($K^P = 0,752$) та загальноекономічні ризики ($K^E = 0,761$). Рівень галузевих та соціально-поведінкових ризиків оцінюється як «середній». Значення інтегрального показника впливу зовнішніх ризиків склало $R^{\text{зовн}} = 0,754$, що відповідає діапазону значень високого рівня. Результати оцінки зовнішніх ризиків графічно представлені на рис. 2.12.

Таблиця 2.15 – Результати інтегральної оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області (джерело: авторська розробка)

Рівень зовнішнього ризику	Діапазон значень ($K^{\{P,E,T,S\}} ; R^{\text{зовн}}$)	Групи зовнішніх ризиків				Інтегральний показник впливу зовнішніх ризиків ($R^{\text{зовн}}$)
		Політико-правові (K^P)	Загально-економічні (K^E)	Галузеві (K^{PT})	Соціально-поведінкові (K^S)	
Високий	$0,751 \leq (K^{\{P,E,T,S\}} ; R^{\text{зовн}}) \leq 1,00$	0,752	0,761			0,754
Середній	$0,451 \leq (K^{\{P,E,T,S\}} ; R^{\text{зовн}}) \leq 0,75$			0,653	0,524	
Низький	$0 \leq (K^{\{P,E,T,S\}} ; R^{\text{зовн}}) \leq 0,45$					

За результатами узагальнення запропонованого науково-методичного підходу та здійснених розрахунків нами розроблено структурно-логічну схему інтегральної оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі (рис. 2.13), імплементація якої в практичній діяльності підприємств торгівлі створює можливість структуризації діагностичного процесу визначення критичних зовнішніх ризиків, а також дозволяє комплексно оцінити їх сукупний вплив на основі

декомпозиції методів, інструментів та формалізованих моделей оцінки даних ризиків.

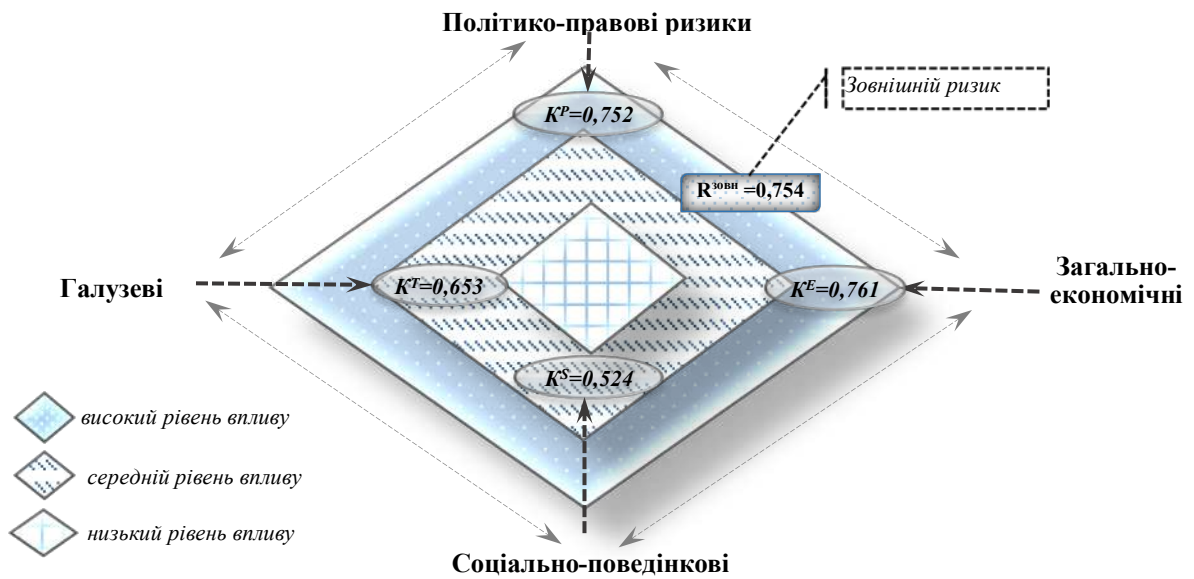


Рисунок 2.12 – Графоаналітична модель результатів інтегральної оцінки впливу ризиків зовнішнього середовища на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області
(джерело: побудовано автором)

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічності та складності процесів, що призводить високого рівня ризиковості діяльності підприємств торгівлі.

Запропонований науково-методичний підхід до оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника, сформованого на основі інтегрування оцінок критичних зовнішніх ризиків (політико-правових, загально-економічних, галузевих та соціально-поведінкових), що дозволяє об'єктивно оцінити ризикоутворюючий ландшафт підприємницької діяльності підприємств та розробити комплекс відповідних управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій.

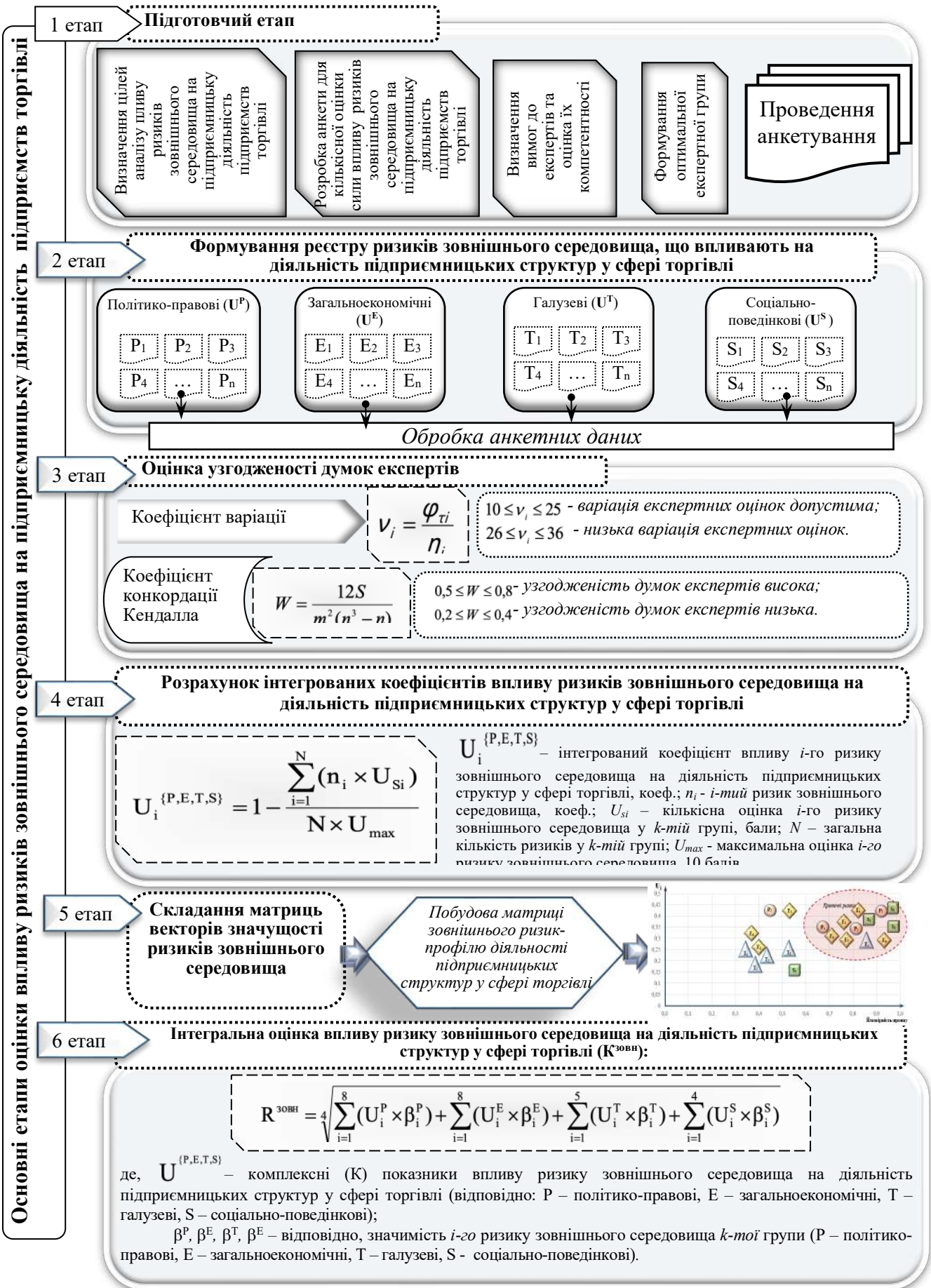


Рисунок 2.13 – Структурно-логічна схема інтегральної оцінки зовнішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі (джерело: авторська розробка)

Для оцінки внутрішніх ризиків було застосовано аналогічну методику (рис. 2.13), але основна різниця полягає: а) в походженні самих ризиків: зовнішні ризики походять із зовнішнього середовища, тоді як внутрішні ризики виникають всередині підприємницької структури; б) внутрішні ризики та їх вплив на діяльність підприємницької структури можуть відрізнятися в залежності від розміру, сфери діяльності та особливостей окремої підприємницької структури.

Для аналізу внутрішнього ризику було обрано 15 суб'єктів підприємницької діяльності різного розміру (великі, середні та малі), які здійснюють свою торговельну діяльність на території м. Одеси та Одеської області (Додаток Е).

Для оцінки рівня ризику та ймовірності його прояву у діяльності підприємницьких структур сфери торгівлі було розроблено анкету «Оцінка внутрішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур в сфері торгівлі» (Додаток Ж). В анкетуванні взяли участь керівники та провідні фахівці в галузі економіки та управління досліджуваної сукупності торгових підприємств (загальна кількість експертів становила 36 осіб). Кількісне значення рівня групової компетенції експертів становило 0,84, що свідчить про високий рівень компетентності експертів у цій сфері та надійності їх оцінок. У запропонованій респондентам анкеті кожному експерту було запропоновано оцінити рівень внутрішніх підприємницьких ризиків (операційних, комерційних, фінансових, інвестиційних, інформаційних, кадрових) та ймовірність настання кожного з них у діяльності досліджуваної сукупності підприємницьких структур сфери торгівлі, та які з них, на погляд експертів, є найбільш значущими.

Оцінка рівня i -го виду внутрішніх підприємницьких ризиків здійснювалася за 10-ти бальною шкалою, відповідно до якої 10 балів присвоюється i -му виду підприємницького ризику j -ої групи, що впливає найбільше на діяльність підприємницької структури. Оцінка ймовірності

прояву i -го виду внутрішнього підприємницького ризику здійснювалася відповідно шкали, наведеної у формулі (2.2).

За результатами обробки анкетних даних було отримано агреговані експертні оцінки респондентів щодо сили впливу та ймовірності прояву у діяльності кожної підприємницької структури (Додаток Ж, табл. Ж.1). Далі, з метою отримання узагальненої оцінки за кожною j -ою групою внутрішніх підприємницьких ризиків були розраховані значення інтегрованих коефіцієнтів впливу кожної групи ризиків (операційних, комерційних, фінансових, інвестиційних, інформаційних та кадрових) на діяльність підприємницьких структур (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Рівень впливу внутрішніх ризиків за групами на підприємницькі структури сфери торгівлі Одеської області на основі розрахунку інтегрованих коефіцієнтів

№ з/п	Підприємства	Групи внутрішніх підприємницьких ризиків					
		ІО	ІС	ІФ	ІІ	ІД	ІР
Група А. Суб'єкти великого підприємництва							
1.	ПП «Таврія плюс»	С	С	Н	Н	В	С
2.	ТОВ «МАКСІШОП»	В	С	В	В	В	В
3.	ТОВ «Копійка-центр»	С	С	С	С	В	С
4.	ТОВ «Модерн-трейд»	С	В	С	С	С	С
В середньому за групою А		С	С	С	С	В	С
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва							
5.	ТОВ «Цетехно»	В	С	В	В	В	С
6.	ПП ТФ «Антошка»	С	С	С	С	С	С
7.	ПП «РС Точка»	В	В	В	В	В	В
8.	ТОВ «Макси трейд груп»	В	С	В	В	В	С
9.	ТОВ «Сім морів ЛТД»	Н	С	Н	Н	Н	С
В середньому за групою В		В	С	В	В	В	С
Група С. Суб'єкти малого підприємництва							
10.	ПП «Фортуна»	Н	Н	Н	Н	С	Н
11.	ТОВ «Акватекс»	В	В	В	С	В	С
12.	ПП «Ідеал»	С	С	С	С	С	Н
13.	ТОВ «Біоніка Одеса»	Н	Н	Н	Н	С	Н
14.	ПП Фірма «ЗЕТ»	Н	Н	Н	Н	С	Н
15.	ТОВ «ІКАР»	С	С	С	С	С	Н
В середньому за групою С		С	С	С	Н	С	Н

Наступним етапом за методикою, представленою в табл.2.13 та адаптованою під внутрішні підприємницькі ризики є розрахунок інтегрального показника ($R^{ВНУТР}$) за комплексними показниками окремих груп внутрішніх підприємницьких ризиків, які враховуються при формуванні стратегії розвитку підприємницьких структур сфери торгівлі та при обґрунтуванні механізму забезпечення ризикостійкості. Запропонований інтегральний показник має вигляд:

$$R^{ВНУТР} = \sqrt[6]{K^{IO} + K^{IC} + K^{IF} + K^{II} + K^{ID} + K^{IP}} \quad (2.19)$$

де $K^{\{IO,IC,IF,II,ID,IP\}}$ - комплексні показники впливу внутрішнього ризику на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі, (відповідно: IO – операційні (виробничі), IC – комерційні, IF – фінансові, II – інвестиційні; ID – інформаційні; IP – кадрові).

$$R^{ВНУТР} = \sqrt[6]{\sum_{i=1}^6 (U_i^{IO} \times \beta_i^{IO}) + \sum_{i=1}^8 (U_i^{IC} \times \beta_i^{IC}) + \sum_{i=1}^5 (U_i^{IF} \times \beta_i^{IF}) + \sum_{i=1}^4 (U_i^{II} \times \beta_i^{II}) + \sum_{i=1}^4 (U_i^{ID} \times \beta_i^{ID}) + \sum_{i=1}^5 (U_i^{IP} \times \beta_i^{IP})} \quad (2.20)$$

де $U^{IO}, U^{IC}, U^{IF}, U^{II}, U^{ID}, U^{IP}$ – інтегровані показники впливу внутрішнього ризику i -тої групи на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі (відповідно: IO – операційні (виробничі), IC – комерційні, IF – фінансові, II – інвестиційні; ID – інформаційні; IP – кадрові);

$\beta^{IO}, \beta^{IC}, \beta^{IF}, \beta^{II}, \beta^{ID}, \beta^{IP}$, – відповідно, значимість i -го зовнішнього ризику i -тої групи (IO – операційні (виробничі), IC – комерційні, IF – фінансові, II – інвестиційні; ID – інформаційні; IP – кадрові).

На основі наведених формул було розраховано інтегральні показники внутрішнього ризику для кожної підприємницької структури (табл. 2.17) та графічно представлені на рис.2.14.

Таблиця 2.17 – Значення інтегрального показника внутрішнього ризику підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області (джерело: розраховано автором)

№ з/п	Назва підприємства	R ^{ВНУТ}	Вплив
Група А. Суб'єкти великого підприємництва			
1.	ПП «Таврія плюс»	0,519	С
2.	ТОВ «МАКСІШОП»	0,767	В
3.	ТОВ «Копійка-центр»	0,723	С
4.	ТОВ «Модерн-трейд»	0,679	С
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва			
5.	ТОВ «Цетехно»	0,773	В
6.	ПП ТФ «Антошка»	0,646	С
7.	ПП «РС Точка»	0,839	К
8.	ТОВ «Макси трейд груп»	0,792	В
9.	ТОВ «Сім морів ЛТД»	0,599	С
Група С. Суб'єкти малого підприємництва			
10.	ПП «Фортуна»	0,419	Н
11.	ТОВ «Акватекс»	0,752	В
12.	ПП «Ідеал»	0,518	С
13.	ТОВ «Біоніка Одеса»	0,328	Н
14.	ПП Фірма «ЗЕТ»	0,345	Н
15.	ТОВ «ІКАР»	0,521	С

Серед суб'єктів великого підприємництва (група А) найвищий рівень ризику має ТОВ «МАКСІШОП» (0,767), найнижчий – ТОВ «Таврія плюс» (0,519), але усі підприємницькі структури цієї групи характеризуються середнім рівнем внутрішнього ризику (табл. 2.17, рис. 2.14). Зазвичай великі підприємства мають більше внутрішніх ресурсів і можуть дозволити собі більш розвинені системи управління, контролю та внутрішнього аудиту. Це дозволяє їм більш ефективно виявляти, оцінювати та управляти внутрішніми ризиками. Однак вони також можуть стикатися з більшими обсягами діяльності, що також може призвести до певних ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю та комплексністю внутрішніх процесів. Суб'єкти середнього підприємництва (група В) характеризуються в цілому високим рівнем внутрішнього ризику, при чому ПП «РС Точка» має найвищий рівень ризику (0,839), а ТОВ «ПП ТФ «Антошка» - найнижчий (0,646).

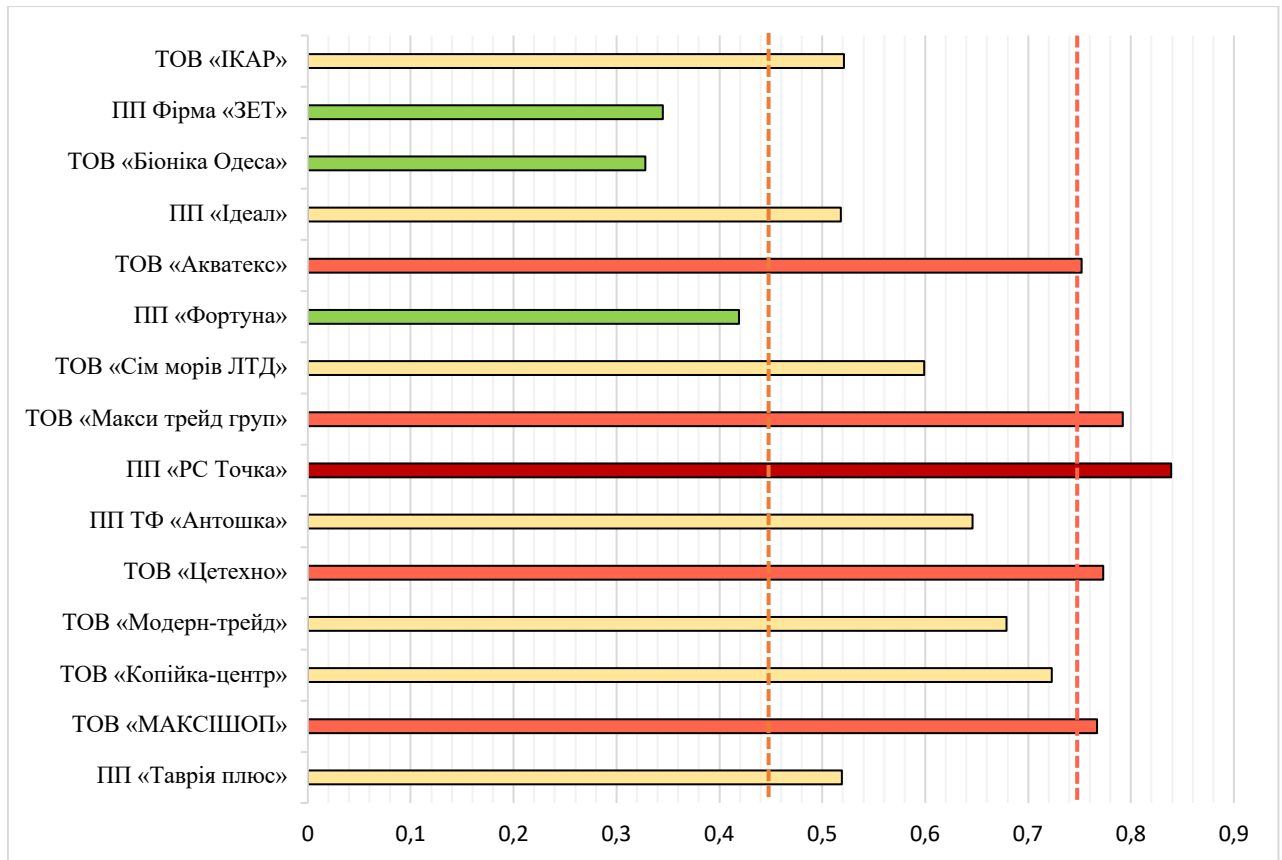


Рисунок 2.14 - Графічні результати комплексної оцінки впливу внутрішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі Одеської області (джерело: побудовано автором)

Більш високий рівень внутрішнього ризику у цій групі може бути пов'язаний з певною обмеженістю ресурсів для впровадження складних систем управління та внутрішнього аудиту, оскільки вони можуть бути менш здатні вчасно виявляти та врегульовувати внутрішні проблеми. Середні підприємницькі структури також можуть бути більш вразливими перед внутрішніми шахрайством та недбалістю співробітників. Серед підприємницьких структур групи С (суб'єкти малого підприємництва) рівень внутрішнього ризику дуже різниться, це може бути обумовлено багатьма факторами, включаючи галузь діяльності, якість управління та контролю, кількість персоналу та обсяги діяльності підприємницьких структур. Проте незалежно від розміру усі суб'єкти підприємництва повинні приділяти увагу управлінню ризиками як внутрішніми, так і зовнішніми для забезпечення стійкості та успішності своєї діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У ході проведення діагностики підприємницьких ризиків та ризикоутворюючого ландшафту підприємницької діяльності було проаналізовано тенденції розвитку підприємництва в Україні, виявлено фактори негативного впливу; здійснено оцінку ризикоутворюючого ландшафту підприємницької діяльності; проведено моніторинг зовнішніх та внутрішніх підприємницьких ризиків, а саме:

1. Визначено основні тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні, а саме: збереження торгівлі у ролі структуроутворюючої галузі економіки України; підвищення ролі суб'єктів малого та середнього підприємництва у формуванні економіки України, при чому найпопулярнішою сферою їх діяльності залишається оптова та роздрібна торгівля; зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності, діючих у сфері інформації та телекомунікацій; надання суб'єктами малого та середнього підприємництва переважної кількості робочих місць, де оптовій і роздрібній торгівлі належить домінуюча роль по кількості зайнятих працівників.

2. Виявлено, що розвиток малого та середнього підприємництва на сучасному етапі розвитку національної економіки має стати пріоритетним при реалізації державної економічної політики. Дослідження діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва під час воєнного стану довело, що майже усі галузі економіки постраждали під час війни та мають ряд проблем. Основними проблемами розвитку підприємницьких структур внаслідок повномасштабної війни в Україні є руйнування виробничих потужностей, транспортної інфраструктури, введення обмежень на транскордонні валютні платежі, скорочення платоспроможного попиту населення, звуження спектру вітчизняних товарів, фактичне зупинення інвестиційних проектів тощо.

3. Доведено, що ризикоутворюючий ландшафт підприємницьких структур, який допомагає ідентифікувати потенційні загрози, прогнозувати їх вплив і реагувати на них вчасно, формується через взаємодію таких ключових компонентів як система глобальних ризиків, система зовнішніх та система внутрішніх підприємницьких ризиків.

4. Визначено, що нові світові виклики, такі як пандемія COVID-19, землетрус у Туреччині, повінь у Бразилії, піщані бурі в Іраку, лісові пожежі в США, війна в Україні тощо, спровокували надзвичайно високий рівень невизначеності та турбулентності, тому наступне десятиріччя в літературі називають ерою «полікризи» (ситуацією, коли різні ризики перетинаються і вся їхня взаємозалежність відчувається дуже гостро).

5. Досліджено рейтинг найбільш важливих глобальних ризиків, який показав, що для великих корпорацій головними ризиками визначено геополітичні конфлікти і торгові нестабільності. Постійна кіберзагроза та потреба в інноваціях для забезпечення конкурентоспроможності створили нові виклики в галузі кібербезпеки та технологічної стійкості. Середні підприємства, відчуваючи тиск конкуренції та зміни споживчих попитів, стали стикається з ризиками, пов'язаними з оперативною ефективністю, забезпеченням якості та доступністю ресурсів. Для малих підприємств головними ризиками визнано фінансову нестабільність, доступність кредитування та проблеми з працевлаштуванням.

6. Розроблено систему зовнішніх ризикоутворюючих чинників підприємницьких структур у сфері торгівлі, яка включає групи чинників зовнішнього середовища (політико-правові, загальноекономічні, галузеві та соціально-поведінкові), які впливають на підприємницьку діяльність; причини невизначеності, які виникають у процесі підприємницької діяльності через змінність зовнішніх умов, включаючи зміни в споживчих попитах, конкуренцію і регулювання; джерела ризиків, які включають фактори, що призводять до потенційних проблем та втрат, такі як

кіберзагрози, природні катастрофи, валютні коливання тощо; та види зовнішніх підприємницьких ризиків.

7. Розроблено реєстр внутрішніх підприємницьких ризиків, який базується на комплексному підході до ідентифікації та управління ризиками в галузі торгівлі, та включає: інтегрованість ризиків; специфіку торговельної галузі; зрозумілість та доступність, які розкриваються у структурованому та зрозумілому підході до ідентифікації та управління ризиками; адаптивність, яка полягає у тому, що система може бути адаптована до конкретних потреб та особливостей кожної підприємницької структури в галузі торгівлі;

8. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі, який на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегральних показників, сформованих на основі інтегрування оцінок критичних зовнішніх ризиків (політико-правових, загально-економічних, галузевих та соціально-поведінкових) та внутрішніх підприємницьких ризиків (операційних (виробничих), комерційних, фінансових, інвестиційних, інформаційних та кадрових), що дозволяє об'єктивно оцінити ризикоутворюючий ландшафт підприємницької діяльності підприємств та розробити комплекс відповідних управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій.

Результати розділу 2 висвітлено у таких працях автора: [2, 5, 8], наведених у **Додатку А**.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Формування системи управління підприємницькими ризиками

Підприємницька діяльність завжди пов'язана з деякою невизначеністю результату у прийнятті управлінського рішення, що вимагає від підприємств торгівлі постійного обліку чинників невизначеності та ризику [99, с. 75; 214]. Ситуація невизначеності призводить до багатоваріантності майбутнього розвитку ситуації. При цьому можлива сприятлива, несприятлива та нульова результативність розвитку ситуації для підприємства. Можливість несприятливих наслідків зазвичай оцінюється ризиками, які, як було аргументовано у розділі 1 дисертації, є невід'ємною частиною підприємницької діяльності підприємства.

Керівники та менеджери підприємств торгівлі, сьогодні, як ніколи раніше, усвідомлюють значущість та серйозність управлінських рішень щодо ідентифікації, діагностики, попередження, а у разі настання – нейтралізації ризику, оскільки при інших обставинах, можливість досягнення цільових векторів стратегічного розвитку мінімізується, знижується ефективність функціонування, відбувається міграція цінності, знижується лояльність споживачів та відбувається втрата конкурентних переваг.

Ризик невід'ємно пов'язаний з певною ризиковою ситуацією, ситуацією невизначеності, в якій він виникає [195, с. 297; 214]. У такій ситуації в підприємстві приймаються необхідні рішення щодо управління ризиком. Кожен ризик підприємницької діяльності має причини та наслідки та оцінюється через збитки та ймовірність (рис. 3.1).

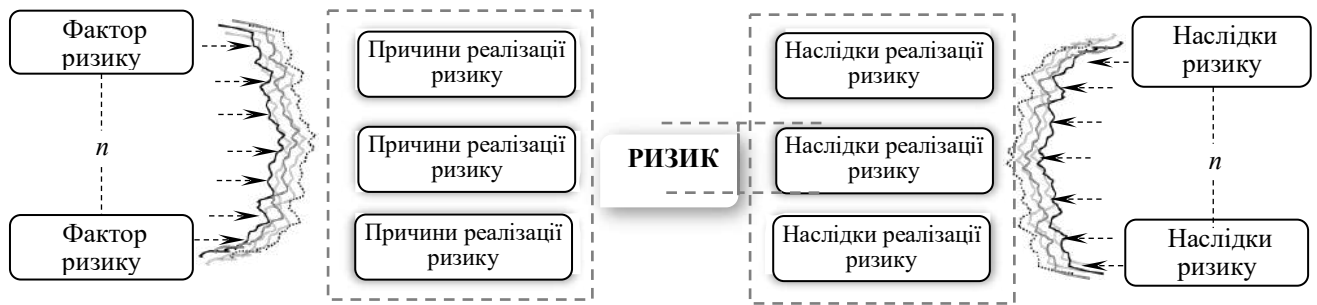


Рисунок 3.1 – Система взаємозв'язку причин та наслідків ризиків підприємницької діяльності (джерело: складено автором)

Ризик, як показало проведене теоретичне дослідження (п.п. 1.1) може мати будь-який характер походження. Безперечним є той факт, що як зовнішній, так і внутрішній ризики впливають на здатність підприємницької структури торгівлі реалізувати стратегію розвитку та досягати своїх бізнес-цілей. Сукупність зовнішніх та внутрішніх ризиків, які впливають досягнення стратегічних цілей підприємства, формують певну ризикову напруженість, що відображає ризикостійкість підприємства. Безумовно, кожна підприємницька структура реагує на ризикові ситуації по-різному: одні - слідує заздалегідь розробленому плану дій у ризикових ситуаціях, інші – розробляють плани «на ходу», вважаючи за найкраще приймати відповідні управлінські рішення залежно від розвитку ситуації.

На сучасному етапі розвитку економіки України досягнення підприємницькими структурами цільових стратегічних векторів розвитку можливе лише за умови формування сучасної системи управління підприємницькими ризиками, практична реалізація якої сприятиме не тільки нівелюванню негативного їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємств, контролю ризикової ситуації, а й мінімізації фінансових втрат, пов'язаних з цими ризиками.

Управління підприємницьким ризиком, як було аргументовано у п.п. 1.2, є одним із найважливіших аспектів успішної діяльності підприємницьких структур. Управління підприємницькими ризиками відноситься до методів та

процесів, що використовуються ними для оцінки та використання можливостей, які пов'язані із досягненням стратегічних цілей. Прийняття рішень – це баланс між ризиками та можливостями підприємницьких структур. Фокусуючи увагу на збалансованості ризиків та можливостей, заслуговує на увагу дослідження Т. Л. Бартона, У. Дж. Шенкира та П.Л. Уолкера [47], які ще у 2002 році акцентували увагу на відмінностях підходів до формування системи управління ризиками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Підходи до формування системи управління ризиками на підприємстві (джерело: складено автором на основі [47])

Функціональний	Інтегрований
<i>Фрагментарний підхід</i> - відділ або співробітник управляє ризиком незалежно; в цієї ролі може виступати бухгалтерська облік, фінансовий аналіз, внутрішній аудит насамперед.	<i>Інтегрований підхід</i> – управління ризиками координується з наглядом найвищого рівня; кожен співробітник підприємства розглядає управління ризиками як частину своєї роботи.
<i>Спеціальне управління (Ad hoc)</i> – управління ризиками здійснюється щоразу, коли керівництво підприємства вважає, що для цього існує необхідність	<i>Безперервний процес управління ризиками</i> триває протягом усіх бізнес-процесів.
<i>Обмежене управління</i> – фокус уваги на управління окремим видом ризику (наприклад, фінансовий ризик).	<i>Розширене управління ризиками передбачає широке охоплення</i> всіх ризиків та можливостей протистояти їх негативному впливу на фінансово-господарську діяльність

Для того, щоб знизити прояв ризиків у діяльності підприємницьких структур з мінімальними витратами та в найкоротші терміни, використовують статистичні методи діагностики (методи стохастичного програмування; метод «дерева рішень»; методи статистичних рішень (побудова стохастичних та детермінованих аналітичних моделей ризику зовнішнього та внутрішнього середовища)) методи імітаційного моделювання (Монте-Карло) [113, 154]), які дозволяють встановити причини невідповідності та розробити відповідні управлінські рішення щодо реакції на ризик.

Сучасні підходи до управління ризиками на підприємстві припускають не тільки розробку заходів щодо зниження їх негативного впливу на

діяльність, а й виявлення передумов їх можливого виникнення, а також завчасне передбачення ймовірності виникнення можливих ризиків [220, с. 39]. При цьому, чим раніше розробляються та реалізуються відповідні заходи, тим вищою є їх ефективність та нижчі можливі втрати підприємства.

Грунтуючись на результатах проведеного теоретичного аналізу [9; 38; 47; 59; 93; 99; 113; 118; 154; 220; 195], можна стверджувати, що в процесі функціонування кожного підприємства завжди існує певна ймовірність настання ризикової ситуації і виключити цю ймовірність цілком неможливо. В системі управління ризиками однією з головних проблем є своєчасне розпізнавання симптомів. Забезпечення розвитку підприємства в умовах ризику можливе лише у тому випадку, коли система менеджменту передбачає управління ризиком, та, відповідно авторської позиції А.І. Гнатенко та Ю.А. Поліщук «...виступає симбіозом стратегічного менеджменту, шляхом реалізації стратегії недопущення негативного прояву ризику та оперативного менеджменту через реалізацію стратегії управління ризиком» [93, с. 67].

З метою своєчасного усунення причин, що зумовили ризикову ситуацію підприємницька структура повинна мати ясну, формалізовану, конкретну за змістом систему управління ризиком, яка була б ефективною за різних умов ведення бізнесу [59, с. 139]. Оскільки виявлення причин виникнення ризикових ситуації та негативного прояву ризику досить повною мірою можливе лише на основі предметного детального аналізу ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища. Сам факт виникнення ризикової ситуації на підприємстві «...переконливо свідчить або про вибір недостатньо ефективної стратегії розвитку, або про серйозні порушення у тактиці управління ризиками, внаслідок чого виникає необхідність розробки відповідної стратегії» [118, с. 57].

З метою отримання об'єктивної оцінки ризиків та запобігання їх негативного впливу на результативність діяльності підприємства необхідна розробка ефективної системи управління ризиками. Проведене дослідження

показало, що з організації системи управління ризиками у міжнародній практиці розроблено методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM) [9]. Відповідно до методології COSO, система управління ризиками може бути охарактеризована як «...процес, спрямований на виявлення потенційних подій, які можуть впливати на організацію та управління діяльністю підприємства та пов'язаних з цими подіями потенційними ризиками, а також контроль за не перевищенням допустимого рівня ризику» [9].

Авторська позиція зводиться до необхідності розробки та реалізації заходів, спрямованих на ранню діагностику ризиків підприємницьких структур, тобто превентивне управління ризиками. Для цього слід рекомендувати запропоновану провідними австралійськими агентствами з управління надзвичайними ситуаціями модель PPRR [38], яка включає чотири елементи (рис. 3.2): P_1 - попередження впливу ризиків на діяльність підприємницьких структур; P_2 – підготовка до зовнішніх та внутрішніх ризиків, R_1 – реакція підприємницької структури на ризик; R_2 – відновлення діяльності (забезпечення високого рівня ризикостійкості) підприємницької структури.

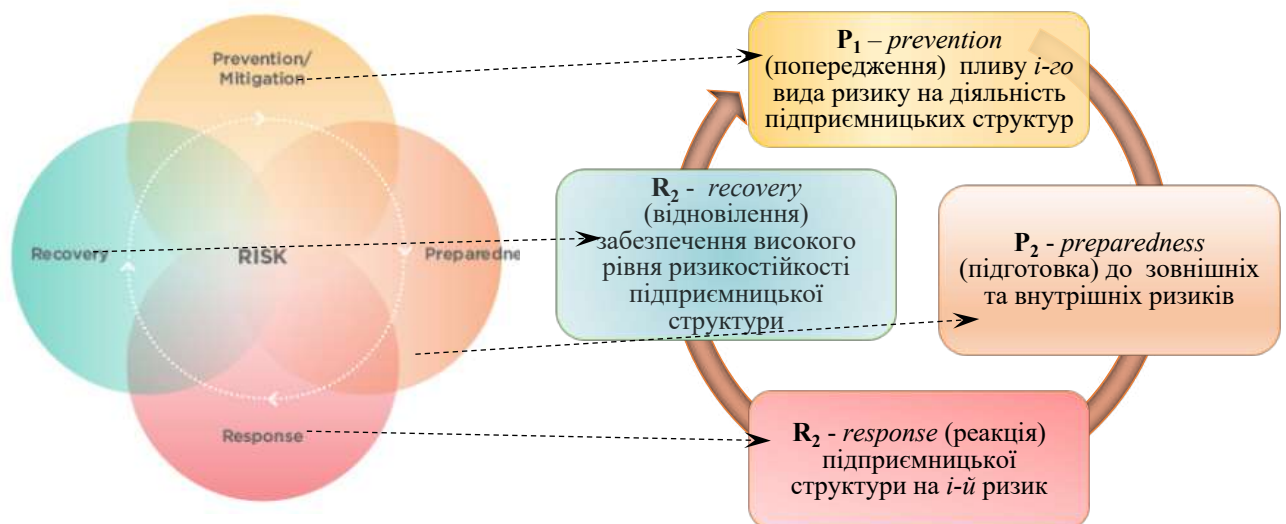


Рисунок 3.2 – PPRR-модель управління ризиками підприємницьких структур
(джерело: складено автором за [38])

Інтеграція ключових елементів PPRR-моделі управління ризиками створює можливості оперативно приймати та реалізовувати управлінські рішення щодо упередження їх негативного впливу на діяльність підприємницьких структур, ефективно вирішувати проблеми пов'язані з підготовкою підприємства до можливого настання ризикової ситуації та її запобігання. Перевагою застосування PPRR-моделі управління ризиками є можливість передбачення можливих наслідків прояву ризиків в діяльності підприємницьких структур.

Відповідно логіки PPRR-моделі управління ризиками, на першому етапі підприємство повинно розробити комплекс заходів щодо скорочення ймовірності настання ризикової ситуації або ліквідації наслідків ризикової події. Другий етап передбачає планування реакції для попередження або мінімізації наслідків загрози, спричиненої ризиком. Підготовка до настання ризикової ситуації включає елемент готовності, який ідентифікує і визначає пріоритетність управління ризиками в результаті настання ризикової ситуації. На етапі «реакція» здійснюється контроль – комплексний процес, який реалізується керівництвом та персоналом підприємницької структури та призначений для скорочення ризиків. Даний етап включає елемент «відповіді» та визначає безпосередні управлінські дії, які прийняті у відповідь на певний ризик з точки зору стримування його негативного впливу на діяльність підприємства, контролю та мінімізації збитків. Контроль та зниження ризиків передбачають процедури валідації, верифікації та документування (ведення реєстру ризиків та його систематичне оновлення).

В умовах нестабільності розвитку економіки, появи нових технологій, що змінюють традиційний порядок ведення фінансово-господарської діяльності, підприємства торгівлі стають більш уразливими перед ризиками. Багато з них швидко пристосовуються до нового динамічного середовища та впроваджують на підприємстві процеси та засоби контролю для управління ризиками. Проте, процес управління ризиками передбачає не тільки виявлення ризиків та усунення наслідків ризикових ситуацій, а також

прийняття запобіжних заходів, спрямованих на прогнозування ризиків [100]. Враховуючи на те, що одночасно з розвитком об'єктності відбулося розширення завдань управління ризиком, вважаємо, що в арсеналі моделей управління ризиками повинні бути: антиципативна, превентивна, реактивна та реабілітаційна моделі, кожна з яких кожна з яких має певні цільові критерії органічно доповнює іншу (рис. 3.3).

Реалізація розробленого комплексу моделей управління ризиками підприємницьких структур (антиципативної, превентивної, реактивної та реабілітаційної) сприятиме забезпеченню стійкого розвитку бізнесу та підвищенню рівня ризикостійкості у довгостроковій перспективі.

Результативність системи управління ризиками буде забезпечена тільки при умові її інтеграції з усіма системами управління підприємством, включаючи систему стратегічного планування та внутрішнього контролю. До того ж, система управління підприємницьким ризиком визначається можливістю підприємства торгівлі розвиватися в умовах складного, невизначеного та динамічного середовища та ресурсних обмежень, а також практикою управління ризиками, що обумовлено підприємницької культурою, та інтегруванням з процесом визначення стратегії та процесами ефективного розподілу ресурсів.

Інтеграція системи управління ризиком в загальну систему управління підприємством вимагає значних ресурсів та передбачає необхідність певних організаційних змін, таких як [100; 118; 195; 220]:

- 1) формування та розвиток в організації ризик-орієнтованої культури та належного корпоративного управління;
- 2) інтеграція управління ризиками у систему стратегічного планування;
- 3) інтеграція управління ризиками у процеси бюджетування;
- 4) інтеграція управління ризиком в оцінку ефективності діяльності організації.

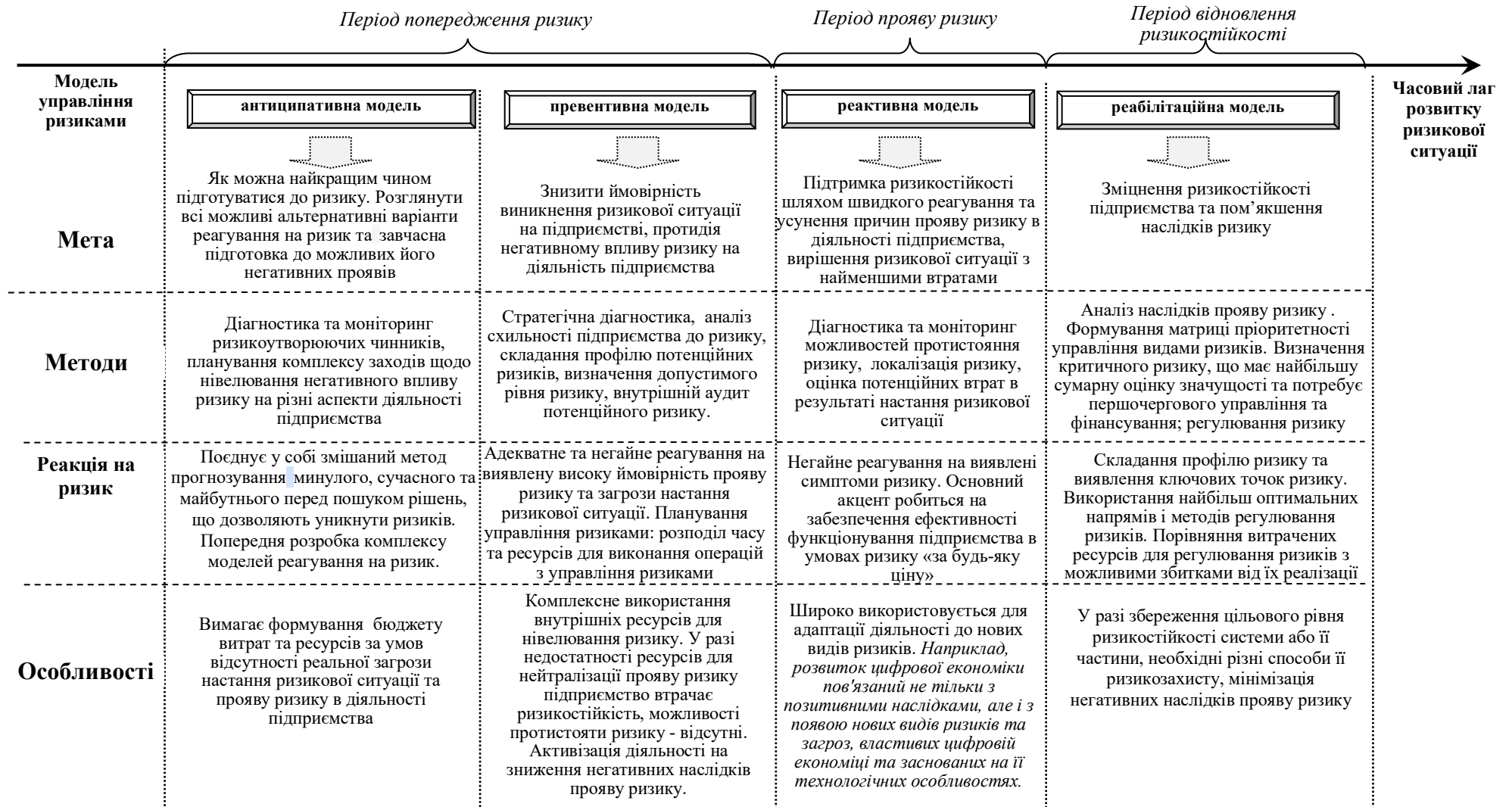


Рисунок 3.3 – Комплекс моделей управління ризиками підприємницьких структур у сфері торгівлі

(джерело: авторська розробка)

Інтеграція системи управління ризиками в систему управління підприємницької структури може займати значний час і в кожній підприємницькій структурі процес повної інтеграції індивідуальний. В процесі послідовної інтеграції системи управління ризиками у систему управління підприємницької структури фактори ризику стають менш залежними від формалізованих, автономних практик та інфраструктури. Наприклад, у підприємницьких структурах, в яких система управління ризиками інтегрована в систему стратегічного планування, персонал виявлятиме відхилення індикаторів ефективності діяльності та має можливість оцінити потенційний вплив цього відхилення на профіль ризику.

Таким чином, по відношенню до цілей розвитку підприємницької структури вимоги до формування системи управління ризиками (RMS) наступні:

- 1) RMS має відповідати вітчизняним та міжнародним стандартам та найкращим практикам у сфері управління ризиками;
- 2) RMS повинна бути спрямована на забезпечення прийнятного рівня ризику;
- 3) RMS має бути орієнтована на недопущення критичного зниження ефективності та результативності підприємницької діяльності;
- 4) RMS передбачає визначення драйверів змін, з оцінкою сил впливу суб'єктів на ризикову ситуацію.

Ключове значення в системі управління ризиками має ризик-орієнтована культура. Ризик-орієнтована культура підприємства характеризує основні цінності, поведінку в умовах ризику та управлінські рішення. Рішення, своєю чергою, залежать від доступної інформації, можливостей та досвіду. Культура підприємства впливає на те, як персонал підприємства виявляє ризики, які види ризиків визначає в якості ключових для управління. Основні цінності зумовлюють очікувану поведінку при прийнятті оперативних та стратегічних рішень у з метою відповідності очікуванням зацікавлених сторін.

Основними завданнями ризик-орієнтованої культури є досягнення розуміння персоналом підприємства необхідності та важливості управління ризиками підприємницької діяльності [33]. При цьому процес управління ризиками не повинен розглядатися як відокремлений процес, а має бути включений у всі процеси прийняття рішень. Ризик-орієнтована культура передбачає формування комплексу вимог до ризик-менеджерів :

- 1) приймати оптимальні рішення щодо ризик-менеджменту в зоні своєї відповідальності;
- 2) мінімізувати помилки управлінських рішень на ранніх стадіях розвитку ризикової ситуації;
- 3) забезпечувати ефективну комунікацію та розподілений доступ до інформації всіх учасників системи управління ризиками;
- 4) здійснювати моделювання ділових ситуацій та оцінку наслідків прояву ризику;
- 5) проводити комплексний моніторинг найкращих практик управління ризиком.

Ризик-орієнтована культура має фундаментальне значення в досягненні ключових факторів успіху та формуванні організаційної стійкості підприємства. Сформована ризик-орієнтована культура в підприємстві дозволить персоналу зрозуміти, які ризики виникають у сфері діяльності і який рівень ризику є прийнятним, як необхідно приймати рішення з урахуванням ризиків.

Вважаємо, що оцінка ризик-орієнтованої культури підприємства повинна здійснюватися за чотирма напрямками:

- 1) компетентність персоналу (ризик-менеджерів) – аналіз сприйняття ризик-культури персоналом при розробці оперативних та стратегічних управлінських рішень;
- 2) організація бізнес-процесів – вивчення процесів та процедур управління ризиками за основними, управлінськими та забезпечуючими бізнес-процесами;

3) ієрархія відносин – вивчення взаємовідносин між різними ієрархічними рівнями підприємства в галузях, що стосуються етики та управління ризиками;

4) система мотивації – аналіз причин та аргументація вибору конкретного методу управління ризиками, оцінка сприйняття ризику під час виконання службових обов'язків.

Ризик-орієнтована культура підприємницької структури формується під впливом багатьох чинників. Внутрішні чинники включають рівень судження і автономії, наданий персоналу, порядок взаємодії працівників організації один з одним та зі своїми керівниками, стандарти та правила, планування робочого місця та існуючу систему винагород. Зовнішні фактори включають нормативні вимоги та очікування клієнтів, інвесторів та інші елементи [227, с. 53].

Усі названі вище чинники впливають на поведінку підприємницької структури по відношенню до ризиків, що виникають в підприємницькій діяльності. Наприклад, з одного боку, може спостерігатися ухилення від ризику, з іншого, навпаки – агресивне ставлення. Чим ближче розташована підприємницька структура до кінця спектру, тим вище схильність до прийняття різних видів ризику, і тим більшу величину ризиків вона приймає до реалізації стратегії та досягнення бізнес-цілей. Ризик-орієнтована культура також передбачає постійне навчання та підвищення свідомості співробітників у галузі управління ризиками. Це може включати тренінги, семінари, та інші освітні заходи, які сприяють розширенню знань та навичок у цій області. Загалом, ризик-орієнтована культура вимагає від підприємницької структури та її співробітників ретельного розгляду ризиків як необхідної та важливої частини бізнес-процесів. Ця культура сприяє покращенню прийняття рішень, зниженню можливих негативних наслідків та забезпечує більшу стійкість та успішність підприємницької структури в умовах невизначеності та змін бізнес-середовища. Ризик-орієнтована культура допомагає підприємству адаптуватися до нових викликів та умов, де ризик є невід'ємною частиною будь-якої діяльності. Підприємства, які

інтегрують ризик-орієнтовану культуру, мають можливість реагувати на негативні аспекти навколишнього середовища швидше та ефективніше, мінімізуючи можливі збитки.

Основним завданнями, яке стоїть перед ризик-орієнтованою культурою підприємницької структури є досягнення розуміння кожним співробітником підприємства необхідності та важливості управління ризиками у своїй діяльності; при цьому управління ризиками не повинно розглядатися як відокремлений процес, а має бути включений у всі процеси прийняття рішень.

Управління ризиками сьогодні поступово стає звичною практикою вітчизняних підприємницьких структур [200, с. 195]. Імовірнісні характеристики ризиків, складність побудови великих баз даних конкретних ризикових подій, кризові ситуації ускладнюють прийняття рішень у ризиковому середовищі та вимагають динамічної та адаптивної розробки ефективної системи управління ризиками. Вважаємо, що основою системи управління ризиками підприємницьких структур у сфері торгівлі (рис. 3.4) є органічна сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначають контур ефективного управління ризиками, в рамках якого забезпечується системна реалізація функцій ризиків (регулятивної, стимулюючої, захисної, соціальної, інноваційної та аналітичної).

Елементи кожної підсистеми (PI) системи управління ризиками підприємницьких структур (забезпечення, стратегічного планування, ідентифікації та аналізу підприємницьких ризиків, регулювання впливу ризиків на підприємницьку діяльність та контролю недопущення ризикової ситуації) взаємопов'язані; їх реалізація сприятиме ефективному здійсненню функцій управління ризиками та досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства. Зазначимо, що запропонована система управління ризиками характеризує статичну сторону, каркас, за допомогою якого можлива реалізація функцій управління ризиками, тоді як послідовне та безперервне їх виконання являє собою процес управління ризиками та характеризує його динаміку.

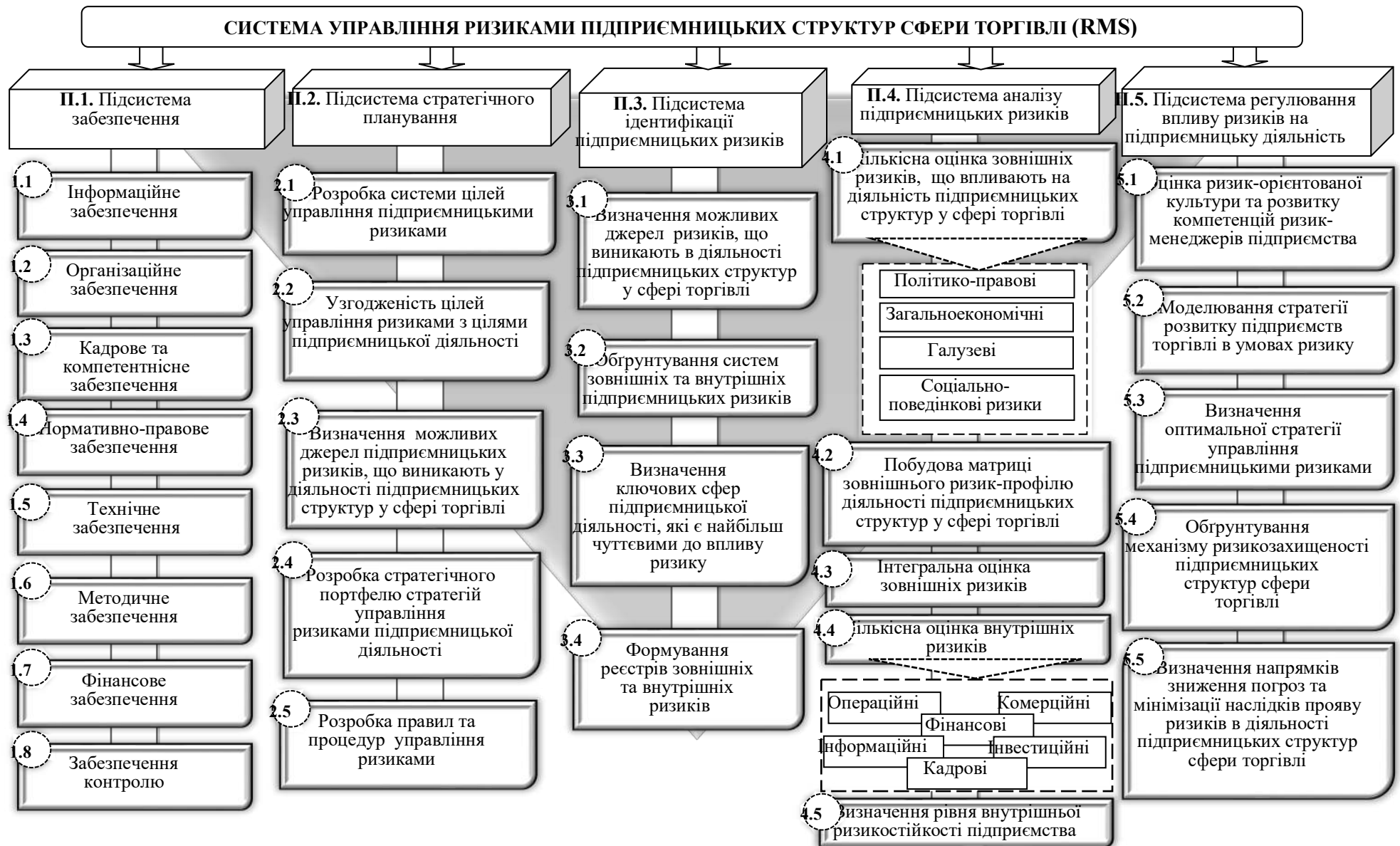


Рисунок 3.4 – Система управління ризиками (RMS) підприємницьких структур сфери торгівлі
(джерело: авторська розробка)

При формуванні системи управління ризиками підприємницьких структур повинен бути врахований зв'язок п'яти ключових груп елементів та параметрів:

1. $\{P_1 \dots P_L\}$ – основні підсистеми системи управління ризиками підприємства: забезпечення, стратегічного планування, ідентифікації та аналізу підприємницьких ризиків, регулювання впливу ризиків на підприємницьку діяльність та контролю недопущення ризикової ситуації. Залежно від виду та специфіки ризиків, можливий різний ступінь агрегації підсистем системи управління ризиками підприємства.

2. $\{F_1 \dots F_K\}$ – чинники бізнес-середовища, які ініціюють виникнення різних ризиків (зовнішні: політико-правові, загальноекономічні, галузеві, соціально-поведінкові; внутрішні: операційні, комерційні, фінансові, інформаційні, інвестиційні, кадрові).

3. $\{I_1 \dots I_N\}$ – індикатори прогнозування виникнення та розвитку ризикових ситуацій (пов'язані зі зміною умов зовнішнього та внутрішнього середовища).

4. $\{P_1 \dots P_R\}$ – показники наслідків прояву ризиків та виникнення ризикових ситуацій для підприємницьких структур (зниження обсягів продаж, недосягнення цільових індикаторів результативності діяльності, зниження лояльності споживачів, зниження ділової репутації та втрата конкурентних позицій).

5. $\{M_1 \dots M_G\}$ – комплекс заходів щодо запобігання ризику та зниження рівня їх негативного впливу на діяльність підприємницьких структур.

З огляду на зв'язок елементів системи управління ризиками один на одного, повинні бути визначені взаємозв'язки між цими елементами. Вирішення даної проблеми можливо на основі побудови нечітко-когнітивного графу прийняття управлінських рішень [24; 145] щодо управління ризиками (рис. 3.5), за допомогою якого можливе виявлення

удосконалення факторної системи ризиків та можливостей (на стратегічному рівні).

Практична імплементація розробленої системи управління ризиками підприємницьких структур можлива на основі відповідного компетентнісного забезпечення. У словнику іноземних слів [199] зазначається, що сам термін «компетентність» походить від французького «competent» та латинського «competents», що в перекладі означає здатність особистості виконувати певний вид роботи та характеризує наявність певної кількості знань для прийняття обґрунтованого управлінського рішення у визначеній сфері діяльності. Таким чином, компетенції ризик-менеджерів характеризують знання, вміння та навички персоналу підприємств щодо ідентифікації, опису ризикових подій, комплексної оцінки ризиків та розробки заходів, спрямованих на зниження рівня ризику. Згідно з авторською позицією, високий рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів є ключовою детермінантною складовою системи управління ризиками підприємницьких структур, а отже, потребують ідентифікації та оцінки.

Для оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємств торгівлі розроблено структурно-логічну схему (рис. 3.6). Вибір апарату нечіткої логіки [142; 190] для оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів обумовлений тим, що прийняття рішень у проблемно-орієнтованих системах управління здійснюється в умовах апріорної невизначеності, а відповідні рішення щодо управління ризиком приймаються в умовах неповноти вихідних даних, стохастичною природою зовнішніх впливів, відсутністю адекватної математичної моделі для оцінки [149; 201; 210] та ін. Відповідно до розробленої структурно-логічної схеми (рис. 3.6), на першому етапі оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів здійснюється формування вихідних даних. Для ідентифікації та оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів було розроблено анкету (Додаток К).

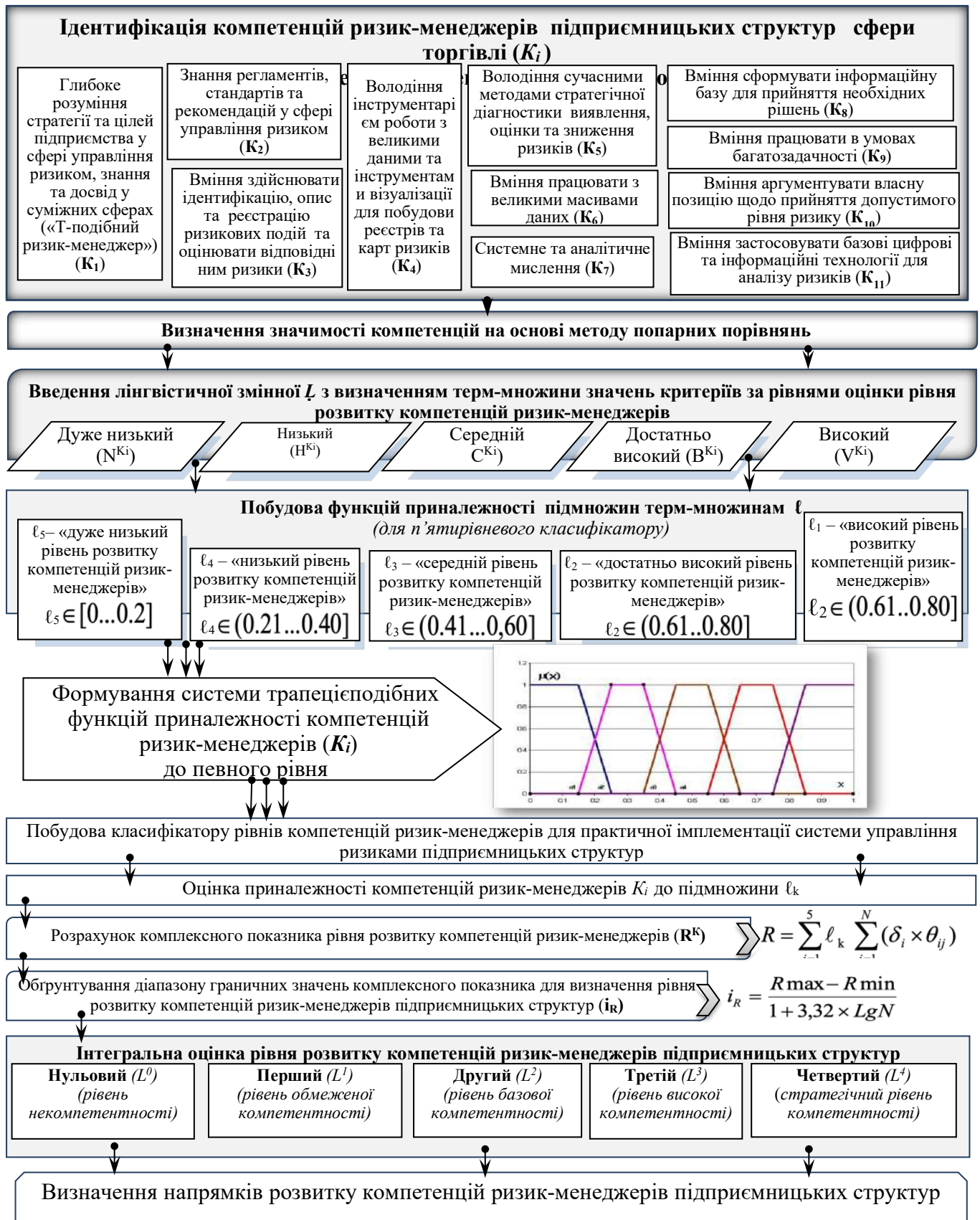


Рисунок 3.6 – Структурно-логічна схема оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур сфери торгівлі на основі використання апарату нечіткої логіки (джерело: розроблено автором)

В якості респондентів виступили керівники та провідні фахівці підприємницьких структур сфери торгівлі. Метою анкетування було визначення універсальних для підприємств торгівлі компетенцій ризик-менеджерів. За результатами обробки анкетних даних було сформовано перелік компетенцій, які є ключовими для управління ризиками в підприємницьких структурах сфери торгівлі (рис. 3.7).

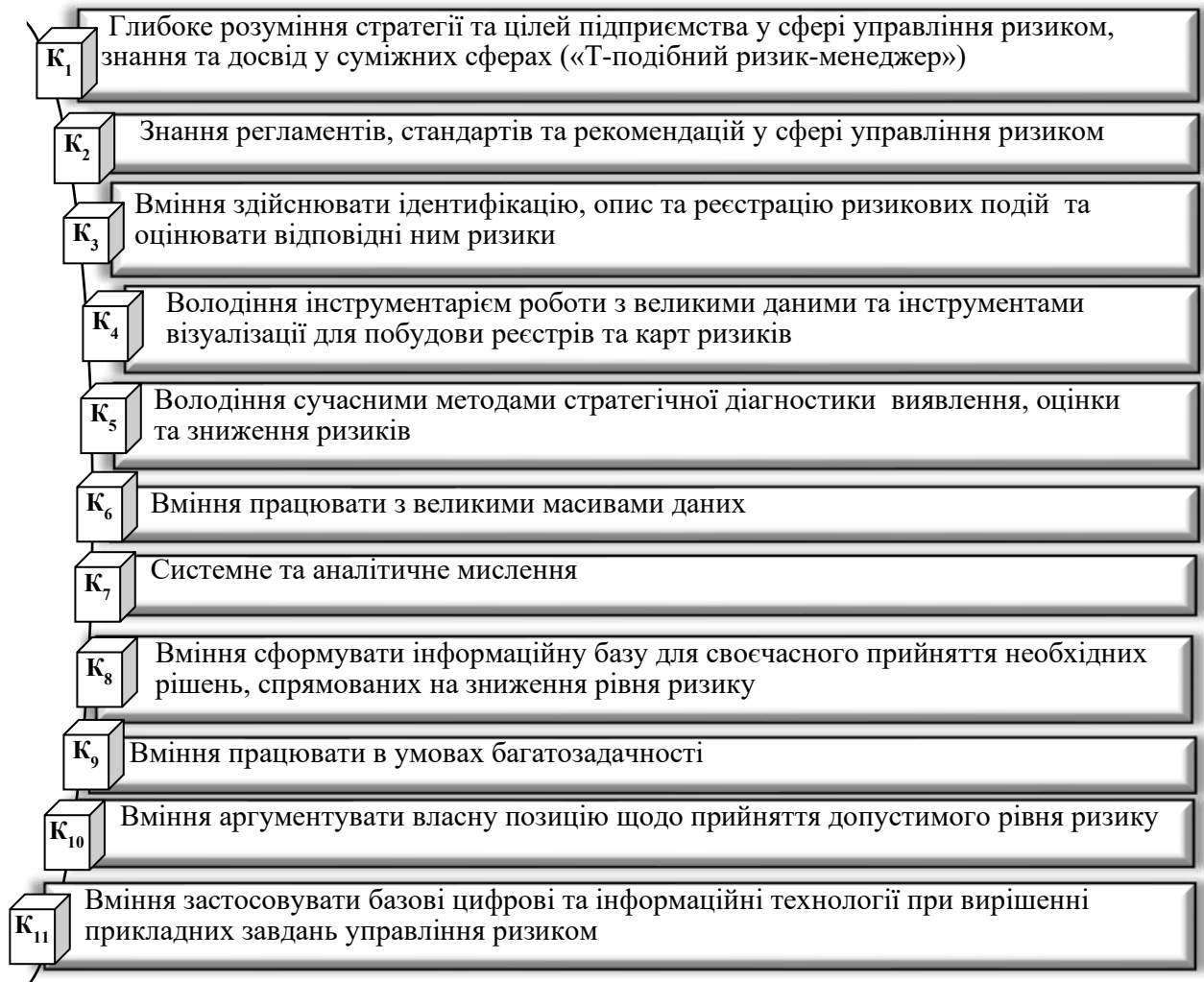


Рисунок 3.7 – Компетенції ризик-менеджерів підприємницьких структур сфери торгівлі (джерело: сформовано автором за результатами експертно-логічного аналізу)

Етап 2. Для кожної компетенції ризик-менеджера (K_i) визначається рівень її значущості (Ω_i) при формуванні та реалізації стратегії управління

ризиками підприємницьких структур таким чином, щоб дотримувалася умова:

$$\Omega_1 \geq \Omega_2 \geq \dots \geq \Omega_N \quad (3.1)$$

Значущість i -тої компетенції ризик-менеджера (Ω_i) визначається на основі використання методу попарних порівнянь Т. Сааті.

Етап 3. Визначення лінгвістичних змінних. Безліч можливих значень рівнів компетенцій ризик-менеджерів K_i для складання нечіткої моделі формується з п'яти якісних термів (L):

$$L = \{\text{Дуже низький } (N^{K_i}), \text{ Низький } (H^{K_i}), \text{ Середній } (C^{K_i}), \\ \text{Достатньо високий } (B^{K_i}), \text{ Високий } (V^{K_i})\} \quad (3.2)$$

Етап 4. Кількісна оцінка рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур. Для проведення експертної оцінки використано класифікатор оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікатор оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур (*джерело: розроблено автором*)

Бали	Діапазон функцій приналежності підмножин терм-множинам	Висновок про рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів
1	$\ell_5 \in [0...0.2]$	дуже низький
2	$\ell_4 \in (0.21...0.40]$	низький
3	$\ell_3 \in (0.41...0.60]$	середній
4	$\ell_2 \in (0.61...0.80]$	достатньо високий
5	$\ell_1 \in [0.81...1]$	високий

Приймаючи до уваги розроблені критерії оцінки значень кожної лінгвістичної змінної, загальна модель нечітких розрахунків для визначення рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур має наступний деталізований вигляд (рис. 3.8).

На основі розробленої моделі через $K_1, \dots, K_n$ позначимо вектор вхідних даних (експертні оцінки компетенцій ризик-менеджерів), а через вектор вихідних даних (комплексний показник для визначення рівня розвитку

компетенцій ризик-менеджерів в підприємницьких структурах сфери торгівлі), які є чіткими контрольованими величинами. R_i ($i=1, \dots, n$) має нечітку відповідність у вигляді лінгвістичної змінної $\tilde{R} = \{L_{ij} | j = 1, \dots, m_i\}$. Лінгвістична змінна $\tilde{R}_i$ складається з m_i термів L_{ij} , кожний з яких є нечіткою множиною.

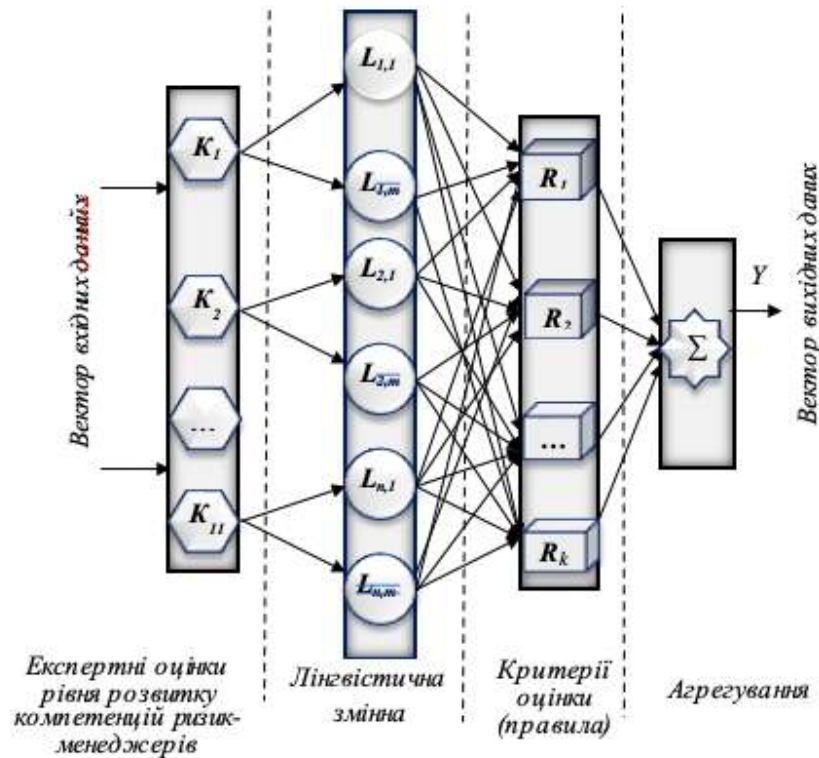


Рисунок 3.8 – Деталізована структура моделі оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур на основі теорії нечітких множин (сформовано автором на основі узагальнення [142; 190])

Правила R_k ($r=1, \dots, N$) перевіряють значення кожної лінгвістичної змінної, тому максимально можлива кількість критеріїв (правил) дорівнює

$N_{max} = \prod_{i=1}^n m_i$. Загальну кількість критеріїв (правил) позначимо через $N \leq N_{max}$.

Вихід правила – це лінгвістична змінна $\tilde{Y} = \{B_j | j = 1, \dots, m_i\}$, яка набуває значення одного з термів L_{ij} . Для узагальнення правил відбувається агрегування їх нечітких виходів до однієї нечіткої множини з подальшим

перетворенням на чітке вихідне значення Y . Згідно з правилами нечіткої логіки, кожне значення вхідної змінної в нечітку множину. При цьому лінгвістична змінна L_i є нечіткою підмножиною інтервалу $[0,1]$. Середні узагальнені оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів за групами підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області наведені на рис. 3.9.

Узагальнення результатів оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів (Додаток К, табл. К.1, рис. 3.9) за групами підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області дозволяє зробити наступні висновки:

1) для суб'єктів великого підприємництва (Група А) характерним є більш високі значення оцінок рівня розвитку компетенцій в сфері управління ризиком порівняно із суб'єктами середнього та малого підприємництва, проте їх значення не досягають майже відмітки 62%. Так, найбільш розвиненими є компетенції ризик-менеджерів: вміння працювати в умовах багатозадачності ($\bar{K}_9 = 0,61$), системне та аналітичне мислення ($\bar{K}_7 = 0,59$), вміння сформувати інформаційну базу для своєчасного прийняття необхідних рішень спрямованих на зниження рівня ризику ($\bar{K}_8 = 0,59$), вміння застосовувати базові цифрові та інформаційні технології при вирішенні прикладних завдань управління ризиком ($\bar{K}_{11} = 0,58$). Критично стоїть питання розвитку компетенцій: володіння інструментарієм роботи з великими даними та інструментами візуалізації для побудови реєстрів та карт ризиків ($\bar{K}_4 = 0,37$), знання регламентів, стандартів та рекомендацій у сфері управління ризиком ($\bar{K}_2 = 0,40$), глибоке розуміння стратегії та цілей підприємства у сфері управління ризиком, знання та досвід у суміжних сферах ($\bar{K}_1 = 0,42$). Вирішення даних проблем можливо на основі розвитку персоналу, організації участі ризик-менеджерів в різного роду програмах та онлайн-тренінгах з питань управління ризиками;

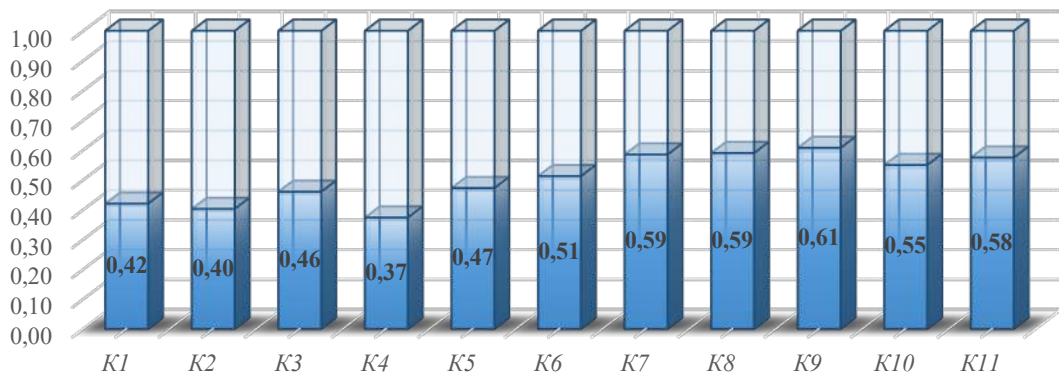
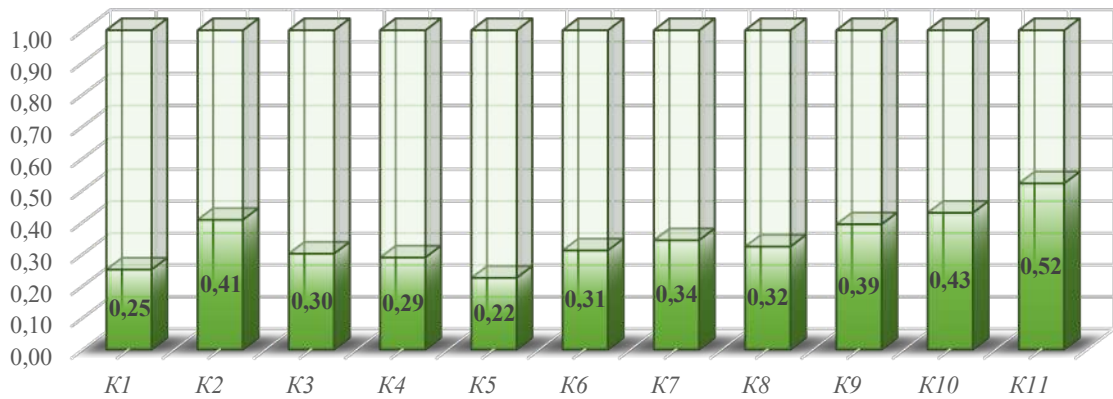
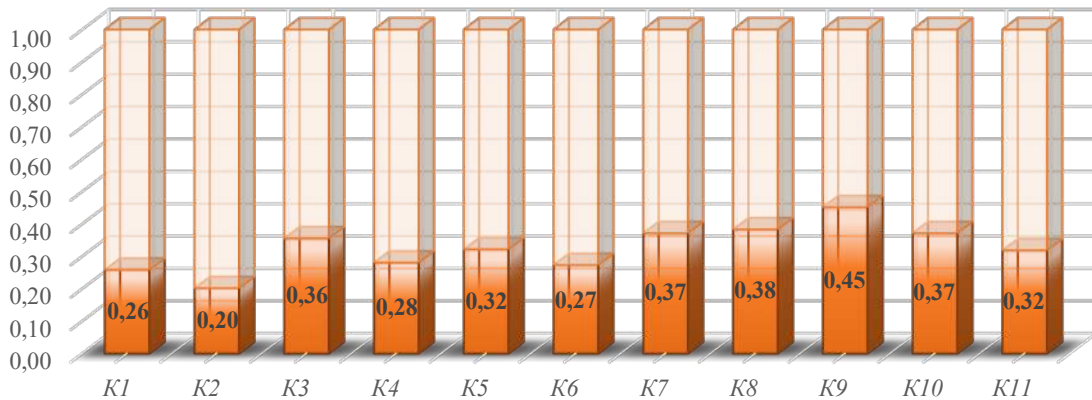
Група А. Суб'єкти великого підприємництва**Група В. Суб'єкти середнього підприємництва****Група С. Суб'єкти малого підприємництва**

Рисунок 3.9 – Середні оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області

2) рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів суб'єктів середнього підприємництва (Група В) складає менш 50%, що свідчить про достатньо низький рівень компетентності персоналу в сфері управління

ризиками Так, більш високі значення оцінок рівня розвитку компетенцій є наступні: вміння застосовувати базові цифрові та інформаційні технології при вирішенні прикладних завдань управління ризиком ($\bar{K}_{11} = 0,52$), вміння аргументувати власну позицію щодо прийняття допустимого рівня ризику ($\bar{K}_{10} = 0,43$), знання регламентів, стандартів та рекомендацій у сфері управління ризиком ($\bar{K}_2 = 0,41$). Проблемним питанням для суб'єктів середнього підприємництва є розвиток наступних компетенцій: вміння здійснювати ідентифікацію, опис та реєстрацію ризикових подій та оцінювати відповідні ним ризики ($\bar{K}_5 = 0,22$), глибоке розуміння стратегії та цілей підприємства у сфері управління ризиком, знання та досвід у суміжних сферах ($\bar{K}_1 = 0,22$). Низький рівень розвитку компетенцій може проявлятися у слабкому розумінні стратегії управління ризиками, неможливості своєчасно вирішувати оперативні завдання в ризикових ситуаціях. Також недостатній рівень розвитку компетенцій може супроводжуватися зниженням якості праці та загальною неефективністю використання робочого часу. Для суб'єктів підприємництва наявність подібних наслідків є вкрай загрозливою, оскільки ймовірність реалізації стратегії розвитку в умовах кризи є низькою;

3) середній рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів суб'єктів малого підприємництва (Група С) є досить низьким та складає 32%. Підприємства даної групи мають низький рівень розвитку практично всіх компетенцій. Найбільш розвинутою є лише компетенція K_9 «Вміння працювати в умовах багатозадачності». З точки зору стратегічного управління така ситуація може негативно вплинути на результативність діяльності суб'єктів малого підприємництва в ситуації настання кризової ситуації. Оскільки персонал не матиме відповідного досвіду та не володіє сучасними методами управління ризиками.

За результатами проведеної експертно-логічної оцінки, на основі даних Додатку К (табл. К.2) сформована система нечітко-логічних рівнянь компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур:

$$\left\{ \begin{array}{l}
 \text{логічна модель для підприємств групи А (суб'єкти великого підприємництва):} \\
 \mu^{L_i}(K_1 \dots K_{11}) = \{w_{K_1}^C \cup w_{K_2}^C \cup w_{K_3}^C \cup w_{K_4}^H \cup w_{K_5}^C \cup w_{K_6}^C \cup w_{K_7}^C \cup w_{K_8}^C \cup w_{K_9}^{DB} \cup w_{K_{10}}^C \cup w_{K_{11}}^C\} \\
 \text{логічна модель для підприємств групи В (суб'єкти середнього підприємництва):} \\
 \mu^{L_i}(K_1 \dots K_{11}) = \{w_{K_1}^H \cup w_{K_2}^C \cup w_{K_3}^H \cup w_{K_4}^H \cup w_{K_5}^{DH} \cup w_{K_6}^H \cup w_{K_7}^H \cup w_{K_8}^{DH} \cup w_{K_9}^H \cup w_{K_{10}}^C \cup w_{K_{11}}^C\} \\
 \text{логічна модель для підприємств групи С (суб'єкти малого підприємництва):} \\
 \mu^{L_i}(K_1 \dots K_{11}) = \{w_{K_1}^H \cup w_{K_2}^{DH} \cup w_{K_3}^H \cup w_{K_4}^H \cup w_{K_5}^H \cup w_{K_6}^{DH} \cup w_{K_7}^H \cup w_{K_8}^H \cup w_{K_9}^C \cup w_{K_{10}}^H \cup w_{K_{11}}^{DH}\}
 \end{array} \right.$$

Примітка: $\mu^{L^{(0,1,2,3)}}(K_1, \dots, K_n)$ – функція приналежності вектору вхідних даних (середні експертні оцінки компетенцій ризик-менеджерів) $K_1, \dots, K_n \{B, DB, C, H, DH\}$ значення d_j вихідної змінної $R_{K_1}, \dots, R_{K_n}$ з множиною термів $\{L^0, L^1, L^2, L^3, L^4\}$

Комплексна оцінка рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів в підприємницьких структурах сфери торгівлі (R^K) здійснюється за алгоритмом, запропонованим в роботі [183, с. 73] за наступними формулами:

$$R^K = \sum_{j=1}^N (K_j \times \Omega_j) \quad (3.3)$$

$$R_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^{n_j} (K_j \times \Omega_j) \quad (3.4)$$

($j = \overline{1, N}$)

де R^K – інтегральний показник рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, коеф.

K_j – експертна оцінка i -тої компетенцій ризик-менеджерів, бали;

Ω_{ij} – значимість i -тої компетенцій ризик-менеджерів для практичного впровадження системи управління ризиками в діяльність підприємницьких структур сфери торгівлі, коеф.;

n_j – кількість компетенцій ризик-менеджерів (11);

m – максимальна кількісна оцінка компетенцій ризик-менеджерів (5 балів).

Визначення фактичного рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів здійснюється відповідно до класифікатора рівнів (табл. 3.2) та побудови нечіткої карти (Додаток К, табл. К.4). Результати оцінки рівня розвитку компетенцій підприємницьких структур сфери торгівлі наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області

№ п/п	Назва підприємницької структури	Комплексна оцінка рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів в підприємницьких структурах сфери торгівлі (R^k)	Рівень	Висновок про рівень розвитку компетенцій
1	2	3	4	5
Група А. Суб'єкти великого підприємництва				
1	ПП «Таврія плюс»	0,874	L ₃	<i>рівень високої компетентності</i>
2	ТОВ «МАКСІШОП»	0,567	L ₂	<i>рівень базової компетентності</i>
3	ТОВ «Копійка-центр»	0,723	L ₃	<i>рівень високої компетентності</i>
4	ТОВ «Модерн-трейд»	0,665	L ₂	<i>рівень базової компетентності</i>
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва				
5	ТОВ «Цетехно»	0,492	L ₁	<i>рівень обмеженої компетентності</i>
6	ПП ТФ «Антошка»	0,694	L ₂	<i>рівень базової компетентності</i>
7	ПП «РС Точка»	0,803	L ₃	<i>рівень високої компетентності</i>
8	ТОВ «Макси трейд груп»	0,539	L ₂	<i>рівень базової компетентності</i>
9	ТОВ «Сім морів ЛТД»	0,608	L ₂	<i>рівень базової компетентності</i>
Група С. Суб'єкти малого підприємництва				
10	ПП «Фортуна»	0,861	L ₃	<i>рівень високої компетентності</i>
11	ТОВ «Акватекс»	0,361	L ₁	<i>рівень обмеженої компетентності</i>
12	ПП «Ідеал»	0,361	L ₁	<i>рівень обмеженої компетентності</i>
13	ТОВ «Біоніка Одеса»	0,525	L ₂	<i>рівень базової компетентності</i>
14	ПП Фірма «ЗЕТ»	0,325	L ₁	<i>рівень обмеженої компетентності</i>
15	ТОВ «ІКАР»	0,467	L ₁	<i>рівень обмеженої компетентності</i>

З метою узагальнення результатів проведеної оцінки та наочного їх надання, в межах дослідження, побудовано ієрархічну модель рівнів розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур сфери торгівлі (рис. 3.10).

Дані, наведені на рис. 3.10 дозволяють зробити висновок про те, що найвищий рівень компетентності (стратегічний) не характерний для жодного суб'єкта підприємництва. Для переважної більшості суб'єктів підприємництва (40%) характерний перший рівень компетентності (обмежений), з яких чотири підприємства групи А (ТОВ «Акватекс», ПП «Ідеал», ПП Фірма «ЗЕТ» та ТОВ «ІКАР») та два підприємства групи В (ТОВ

«Цетехно» та ТОВ «Макси трейд груп»).

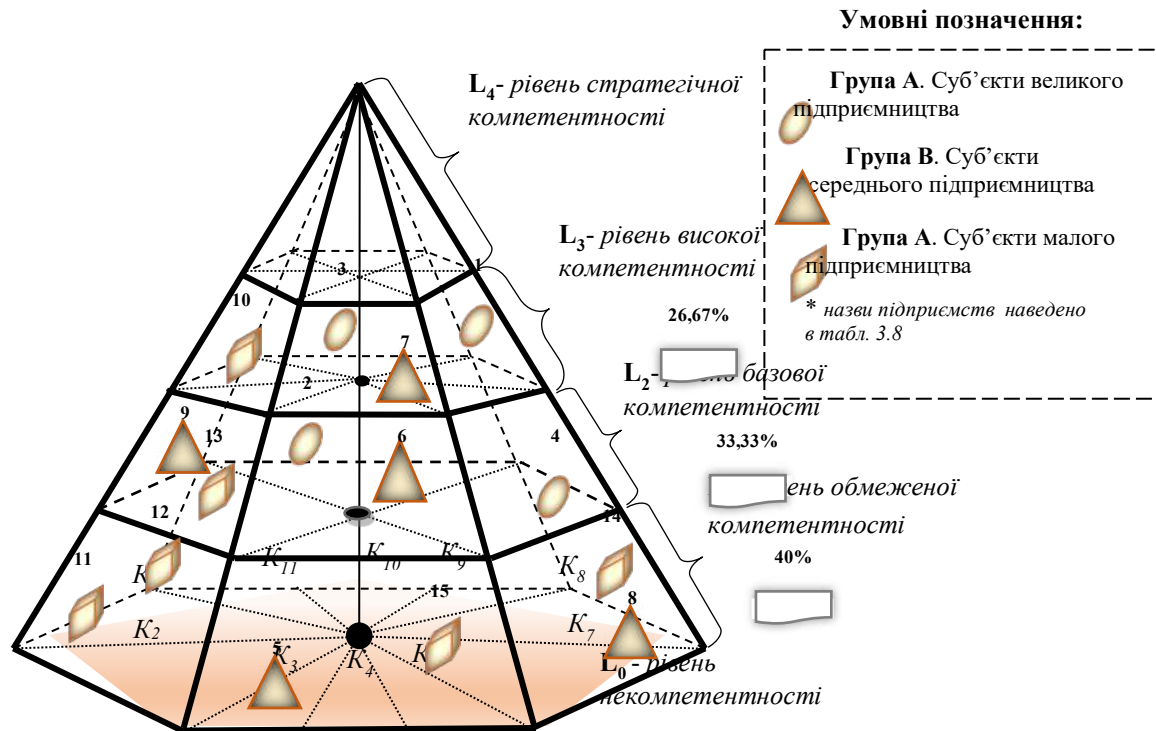


Рисунок 3.10 – Ієрархічна модель рівнів розвитку компетенцій ризик-менеджерів в підприємницьких структурах сфери торгівлі Одеської області

Рівень базової компетентності характерний для 33,33% суб'єктів підприємництва сфери торгівлі Одеської області, серед яких: одне підприємство групи А (ТОВ «Біоніка Одеса»), два підприємства групи В (ПП ТФ «Антошка» та ТОВ «Сім морів ЛТД») та два підприємства групи А (ТОВ «МАКСШОП» та ТОВ «Модерн-трейд»). Третій рівень компетентності (високий) характерний для 26,67% досліджуваних суб'єктів підприємництва, серед яких два підприємства групи А (ПП «Таврія плюс» та ТОВ «Копійка-центр»), ПП «РС Точка» (група В) та ПП «Фортуна» (група С).

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід до оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, який на відміну від традиційних підходів, передбачає розрахунок інтегрального показника розвитку компетенцій ризик-менеджерів, сформованого на основі нечітко-логічних локальних оцінок одинадцяти компетенцій у сфері управління ризиками, що дозволяє визначити характерний для різних суб'єктів

підприємництва (великих, середніх, малих) унікальний набір компетенцій з метою концентрації зусиль на ключових аспектах крос-технологій їх розвитку, відповідно основних пріоритетів управління ризиками в стратегічній перспективі.

Результати проведеного аналізу демонструють необхідність удосконалення існуючих систем стратегічного управління ризиками. Ураховуючи, що система управління ризиками є інструментом стратегічного та операційного управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку, обґрунтування та реалізація сучасної стратегічної моделі управління ризиками сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо нівелювання критичних для суб'єктів підприємництва ризиків, мінімізації негативних наслідків впливів внутрішніх ризикоутворюючих факторів. Вирішенню даних питань присвячено наступний підрозділ дисертаційної роботи.

3.2 Моделювання стратегії управління ризиками підприємницьких структур

В сучасних умовах господарювання жодне підприємство не може вижити в конкурентному середовищі, якщо не матиме чітких стратегічних орієнтирів та напрямів розвитку. Стратегічний вибір є невід'ємним елементом механізму моделювання стратегії розвитку [98]. Як показали проведені дослідження, на практиці для підприємницьких структур сфери торгівлі характерною є ситуація відсутності необхідної інформації для розробки альтернатив розвитку через виникнення непередбачених обставин та впливів ризикоутворюючих чинників, які досить часто не враховуються при розробці управлінських рішень. Забезпечення високого рівня розвитку підприємницьких структур в умовах ризику передбачає вирішення низки проблем, пов'язаних із розширенням частки ринку та споживчих сегментів,

зміцненням конкурентних позицій на ньому, ефективною реалізацією кількісних та якісних змін, а також формуванням стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі в умовах ризику. Вирішенню цих проблем сприятиме розробка дієвої стратегії управління ризиками.

Головна мета розвитку підприємницьких структур в умовах ризику, на думку автора, полягає у забезпеченні прогресивного та збалансованого рівня розвитку підприємницьких структур у довгостроковій перспективі з урахуванням впливу ризикоутворюючих факторів шляхом формування та впровадження стратегічних змін на основі використання сучасного інструментарію та методів стратегічного управління [46; 119 136; 149; 221].

Формування завдань стратегії ґрунтується на розкритті та конкретизації змісту її головної мети, а також відображенні галузевої специфіки підприємницької діяльності у сфері торгівлі з урахуванням дії ризикоутворюючих факторів. У зв'язку з цим пропонується виділити перелік завдань стратегії розвитку підприємницьких структур сфери торгівлі в умовах ризику, представлені на рис. 3.11.

В умовах підвищеного динамізму та невизначеності зовнішнього середовища розвиток підприємницьких структур здійснюється в умовах високого ризику, який обумовлений низкою ризикоутворюючих чинників, які, як було обґрунтовано у п.п. 3.1. між впливають один на одного та, при їх ігноруванні, можуть породжувати появу нових видів ризиків. В даних умовах досить гостро стоїть питання обґрунтування стратегії управління ризиками підприємницьких структур, яка б враховувала всі можливі джерела ризиків, характерні для нової економіки. Оскільки стратегічні альтернативи, які у минулому були ефективними, не відповідають сучасним вимогам та умовам функціонування підприємницьких структур.

Виходячи з вищевикладеного, особливої актуальності набувають питання обґрунтування методичного інструментарію вибору оптимальної стратегії розвитку підприємницької структури, де критерій оцінки та вибору стратегії управління ризиками виступають одним з основних елементів

структури стратегічного вибору та індикатором відповідності оптимальності досягнення стратегічних намірів підприємницької структури.

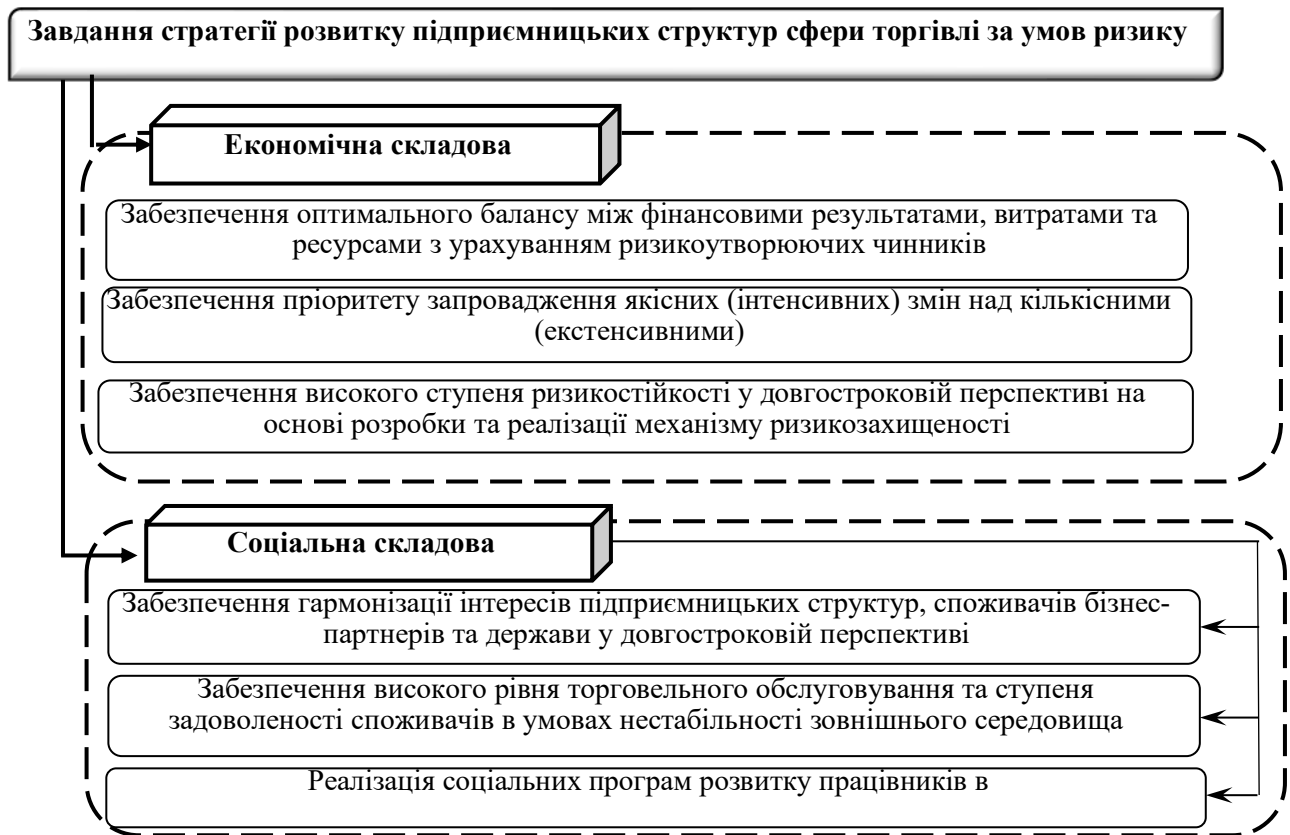


Рисунок 3.11 – Завдання стратегії розвитку підприємницьких структур сфери торгівлі в умовах ризику (джерело: авторська розробка)

З метою визначення типу стратегії розвитку підприємницьких структур сфери торгівлі в умовах ризику пропонується використати концепцію «стратегем» вченого-практика В. Тарасенка, яка дозволяє кількісно визначити стратегічний потенціал розвитку підприємницьких структур та обґрунтувати можливі варіанти стратегічних змін [202, с. 130-149]. Адаптуючи зазначену концепцію до процесу вибору оптимального типу стратегії управління ризиками підприємницьких структур, у процесі їх вибору пропонується спиратися на такі індикатори (критерії): рівень зовнішнього ризику, рівень внутрішнього ризику та рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів (рис. 3.12).

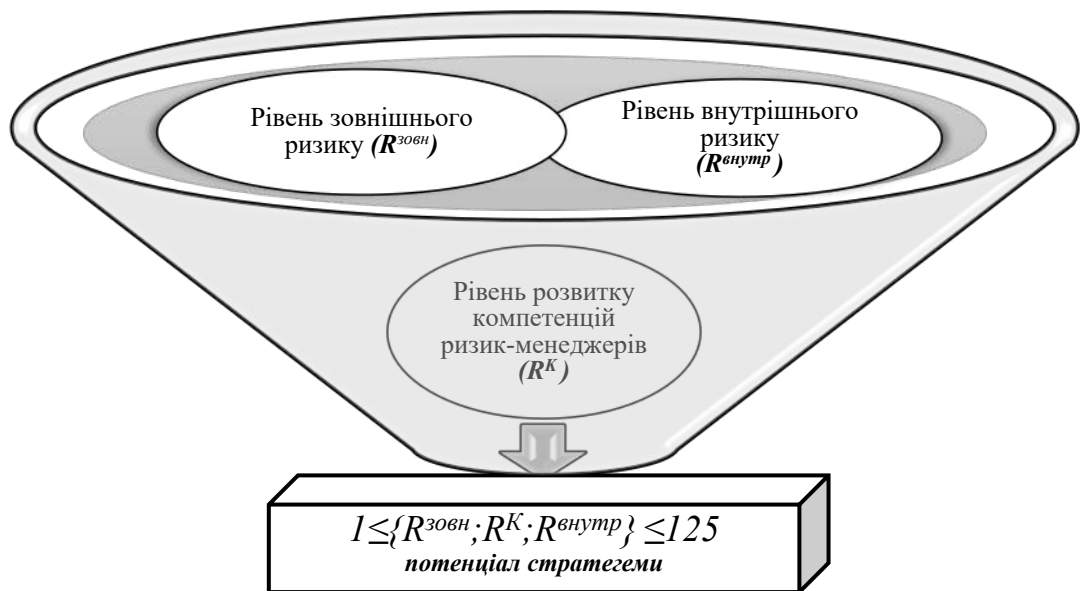


Рисунок 3.12 – Система індикаторів формування стратегії управління ризиками підприємницьких структур (авторська розробка)

Ураховуючи, що індикатори можуть мати різні оцінки, актуалізується питання визначення координат тривимірної моделі визначити оптимальну стратегію управління ризиками підприємницьких структур (рис. 3.13).

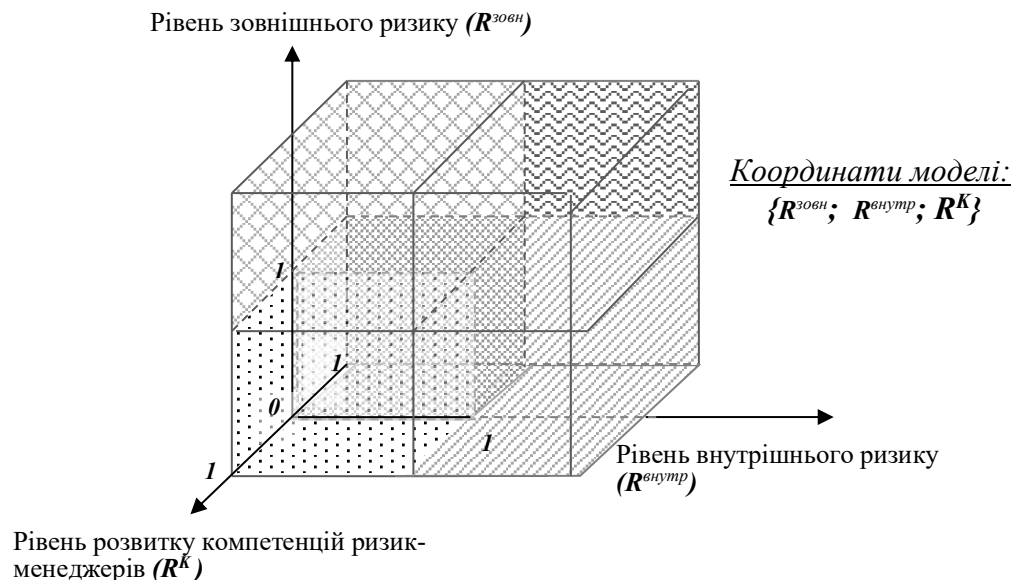


Рисунок 3.13 – Макет тривимірної моделі для визначення оптимального типу стратегії управління ризиками підприємницьких структур (джерело: авторська розробка)

Для визначення координат тривимірної моделі, розробленої для визначення оптимального типу стратегії управління ризиками підприємницьких структур, використано багатовимірний комбінаторний аналіз [204]. Комбінаторика – досить об'ємна теорія із значним математичним апаратом. Її основні поняття та правила активно використовуються у більшості як математичних, так і інших суміжних дисциплін [144]. Ситуація прийняття рішень щодо вибору оптимальної стратегії розвитку продовольчого комплексу, згідно з положеннями багатовимірного комбінаторного аналізу, характеризується безліччю станів стратегічних домінант:

$$S = \{R^{зовн}; R^{внутр}; R^K\} \quad (3.5)$$

де, $R^{зовн} = \{R^{зовн}_1, R^{зовн}_2, R^{зовн}_3, R^{зовн}_4, R^{зовн}_5\}$ – множина альтернативних рівнів зовнішнього ризику (*катастрофічний – А, критичний – В, високий – С, середній – D, допустимий – F*);

$R^{внутр} = \{R^{внутр}_1, R^{внутр}_2, R^{внутр}_3, R^{внутр}_4, R^{внутр}_5\}$ – множина альтернативних рівнів ризику внутрішнього середовища (*катастрофічний – А, критичний – В, високий – С, середній – D, допустимий – F*);

$R^K = \{R^K_1, R^K_2, R^K_3, R^K_4, R^K_5\}$ – множина альтернативних рівнів розвитку компетенцій ризик-менеджерів (*четвертий: стратегічний рівень – А; третій: рівень високої компетентності – В; другий: рівень базової компетентності – С; перший: рівень обмеженої компетентності – D; нульовий: рівень некомпетентності – F*);

$F = \{f_{ij}\}$ – функціонал вектору стратегії управління ризиками підприємницьких структур.

$$F = \begin{bmatrix} & S_1... & S_j... & S_n \\ x_1 & f_{11} & f_{1j} & f_{1n} \\ \dots & & & \\ x_i & f_{i1} & f_{ij} & f_{in} \\ \dots & & & \\ x_m & f_{m1} & f_{mj} & f_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.6)$$

Система управління ризиками являє собою багаторівневу систему, яка змінюється одночасно зі зміною стратегії розвитку підприємницької структури у часі ($t = 1, \dots, t, \dots, T$). Стан системи характеризується множиною станів її параметрів $S = \{P_1, \dots, P_i, \dots, P_m\}$. Динаміка змін стратегічних станів системи управління ризиками в часі має наступний вид:

$$S_{ij} = \begin{bmatrix} S_{11} & S_{1j} & S_{1n} \\ S_{t1} & S_{tj} & S_{tm} \\ S_{T1} & S_{Tj} & S_{Tn} \end{bmatrix} \quad (3.7)$$

Аналогічно змінюються у часі параметри стратегії управління ризиками підприємницьких структур:

$$P_{ti} = \begin{bmatrix} P_{11} & P_{1i} & P_{1m} \\ P_{t1} & P_{ti} & P_{tm} \\ P_{T1} & P_{Ti} & P_{Tm} \end{bmatrix} \quad (3.8)$$

Кожному стану системи стратегічного розвитку підприємницької структури відповідає величина критерію прийняття рішень $E = \{E_1, \dots, E_j, \dots, E_n\}$ у вигляді множини $S_j \rightarrow E_j$. Напрямок та масштаб стратегічних змін на основі багатовимірного аналізу у загальному вигляді можуть бути представлені таксономічними показниками рівня розвитку D .

В момент часу t компоненти P_{ti} характеризують певну оптимальну стратегію розвитку підприємницької структури:

$$\{P_{t1}, \dots, P_{ti}, \dots, P_{tm}\} \rightarrow D_t \quad (3.9)$$

В кожній множині параметрів стратегії управління ризиками P_{ti} визначається еталон P_0 з координатами $Z_{01}, \dots, Z_{0m}$.

Показник рівня розвитку підприємницької структури в умовах ризику розраховується на основі врахування відстані кожного параметра (рівня зовнішнього ризику, рівня ризику внутрішнього середовища та рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів) у різні періоди від його еталонного значення C_{t0} .

$$D_t = f(C_{t0}) \quad (3.10)$$

Загальна постановка завдання оптимізації показників стратегії розвитку підприємницьких структур в умовах ризику зводиться до наступного: підприємницька структура сприймається як система, яка в i -тий період часу перебуває у початковому стані $S_0 \in \overline{S_0}$. Реалізація відповідних управлінських рішень U призводить до переходу системи з початкового стану S_0 до цільового $S_k \in \overline{S_T}$. Ефективність кожного управлінського рішення U оцінюється відповідним значенням функції $E(U)$. Завдання зводиться до того, щоб з множини управлінських дій U найти таке U^* , при якому функція $E(U)$ буде мати оптимальні значення.

Приймаючи до уваги, що для кожної компоненти, яка формує стратегію управління ризиками, характерні альтернативні стани, на основі комбінаторного аналізу моделюються 125 альтернативних стратегем (3 компоненти, для яких характерні 5 можливих станів). В залежності від альтернативних станів i -й компоненти, кожна стратегема має певний потенціал. Для формування та визначення потенціалу стратегем було введено позначення їх індикаторів та присвоєно відповідні бальні оцінки, представлені в табл. 3.4.

Потенціал стратегем має свою кількісну оцінку, яку пропонується розраховувати як добуток оцінок трьох індикаторів. Результати визначення потенціалу стратегем для вибору типу стратегії управління ризиками підприємницьких структур наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.4 - Шкала оцінки індикаторів стратегем для вибору оптимального типу стратегії управління ризиками підприємницьких структур (джерело: розроблено автором)

Індикатори стратегії	Варіації індикаторів стратегем та їх позначення				
Рівень зовнішнього ризику ($R^{\text{зовн}}$)	Допустимий (А)	Середній (В)	Високий (С)	Критичний (D)	Катастрофічний (F)
Рівень внутрішнього ризику ($R^{\text{внутр}}$)	Допустимий (А)	Середній (В)	Високий (С)	Критичний (D)	Катастрофічний (F)
Рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів (R^K)	Четвертий (L^4) (стратегічний рівень компетентності) (А)	Третій (L^3) (рівень високої компетентності) (В)	Другий (L^2) (рівень базової компетентності) (С)	Перший (L^1) (рівень обмеженої компетентності) (D)	Нульовий (L^0) (рівень некомпетентності) (F)
Кількісна оцінка індикаторів стратегем в балах	5	4	3	2	1

Таблиця 3.5 – Результати визначення потенціалу стратегем для вибору типу стратегії управління ризиками підприємницьких структур (джерело: сформовано автором)

№ п/п	Код стратегіми*	Потенціал ($\bar{U}$)	№ п/п	Код стратегіми	Потенціал ($\bar{U}$)	№ п/п	Код стратегіми	Потенціал ($\bar{U}$)	№ п/п	Код стратегіми	Потенціал ($\bar{U}$)	№ п/п	Код стратегіми	Потенціал ($\bar{U}$)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	AAA	125	26	CCA	45	51	CBD	24	76	FCA	15	101	FDB	8
2	AAB	100	27	BDA	40	52	CDB	24	77	CFA	15	102	DFB	8
3	ABA	100	28	BAD	40	53	DBC	24	78	ACF	15	103	DDD	8
4	BAA	100	29	ADB	40	54	DCB	24	79	BCF	12	104	CDF	6
5	ABV	80	30	ABD	40	55	ABF	20	80	BFC	12	105	CFD	6
6	BAV	80	31	DAB	40	56	AFB	20	81	CBF	12	106	DCF	6
7	BVA	80	32	DBA	40	57	BAF	20	82	CFB	12	107	DFC	6
8	AAC	75	33	CCB	36	58	BFA	20	83	FBC	12	108	FCD	6
9	ACA	75	34	CBC	36	59	FBA	20	84	FCB	12	109	FDC	6
10	CAA	75	35	BCC	36	60	FAB	20	85	CDD	12	110	FAF	5
11	BBV	64	36	DBB	32	61	ADD	20	86	DCD	12	111	FFA	5
12	BCA	60	37	BBD	32	62	DAD	20	87	DDC	12	112	AFF	5
13	ABC	60	38	BDB	32	63	DDA	20	88	ADF	10	113	BFF	4
14	ACB	60	39	DCA	30	64	CCD	18	89	FAD	10	114	DFD	4
15	BAC	60	40	DAC	30	65	CDC	18	90	AFD	10	115	FBF	4

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	CAB	60	41	CDA	30	66	DCC	18	91	DAF	10	116	FCF	4
17	CBA	60	42	CAD	30	67	BBF	16	92	DFA	10	117	FDD	4
18	DAA	50	43	ACD	30	68	BFB	16	93	FDA	10	118	DDF	4
19	AAD	50	44	ADC	30	69	FBB	16	94	CCF	9	119	FFB	3
20	ADA	50	45	CCC	27	70	BDD	16	95	CFC	9	120	CFF	3
21	CBV	48	46	AFA	25	71	DBD	16	96	FCC	9	121	FFC	3
22	BCV	48	47	AAF	25	72	DDB	16	97	BDF	8	122	FFD	2
23	BBC	48	48	FAA	25	73	FAC	15	98	BFD	8	123	FDF	2
24	CAC	45	49	BDC	24	74	AFC	15	99	DBF	8	124	DFF	2
25	ACC	45	50	BCD	24	75	CAF	15	100	FBD	8	125	FFF	1

**Примітка: перша літера характеризує рівень зовнішніх ризиків; друга літера – рівень внутрішніх ризиків; третя літера – рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів.*

Для визначення типу стратегії управління ризиками підприємницьких структур всі стратегії пропонується розділити на чотири групи відповідно до їх потенціалу: сильні стратегії – з потенціалом від 75 до 125; середні стратегії – з потенціалом від 30 до 74; слабкі стратегії – з потенціалом від 29 до 12; дуже слабкі стратегії – з потенціалом від 1 до 11 (табл. 3.6).

Максимально можливий потенціал стратегії дорівнює 125 (AAA – прискорене зростання підприємницької структури на основі збалансованого розвитку в умовах високого рівня ризикостійкості); мінімальний потенціал стратегії дорівнює 1 (FFF – скорочення діяльності підприємницької структури внаслідок незбалансованого розвитку та низького ступеня ризикостійкості підприємницької структури).

В залежності від сили потенціалу стратегії (табл. 3.6) здійснюється формування комплексу стратегій: управління ризиками (превентивна, домінантна, компромісна, реактивна); розвитку підприємницьких структур в умовах ризику (проактивна, прогностична, адаптивна та антикризова), які характеризують масштаби та характер стратегічних змін за рівнем інноваційності (інкрементні, напіврадикальні чи радикальні) з урахуванням рівня збалансованості розвитку та ступеня ризикостійкості підприємницьких структур.

Таблиця 3.6 - Характеристика типів стратегії розвитку підприємницьких структур за умов ризику (сформовано автором)

Тип стратегії за силою потенціалу	Стратегії, які формують стратегії	Стратегії розвитку підприємницької структури в умовах ризику		Стратегії управління ризиками	
		Тип стратегії	Характеристика	Тип стратегії	Характеристика
Сильні стратегії ($75 \leq \bar{U} \leq 125$)	AAA (125), AAB (100), ABA (100), BAA (100), ABB (80), BAB (80), BBA (80), AAC (75), ACA (75), CAA (75)	Проактивна	Орієнтована на активне впровадження інноваційних стратегічних змін за рахунок збалансованого розвитку ключових показників ефективності діяльності та високого ступеня ризикостійкості.	Превентивна	Стратегія спрямовано забезпечення збалансованості елементів системи управління ризиками. Для реалізації стратегії управління ризиками необхідним є ідентифікація і розвиток ключових компетенцій ризик-менеджерів з метою забезпечення своєчасного контролю зовнішніх та внутрішніх ризикотворюючих чинників.
Середні стратегії ($30 \leq \bar{U} \leq 74$)	BBB(64), BCA(60), ABC(60), ACB(60), BAC(60), CAB(60), CBA(60), DAA(50), AAD(50), ADA(50), CBB(48), BCB(48), BBC(48), SAC(45), ACC(45), CCA(45), BDA(40), BAD(40), ADB(40), ABD(40), DAB(40), BA(40), CCB(36), CBC(36), BCC(36), DBB(32), BBD(32), BDB(30), DCA(30), DAC(30), CDA(30), CAD(30), ACD(30), ADC(30), CCC(30)	Прогностична	Орієнтована на впровадження інкрементних стратегічних змін за рахунок достатньо збалансованого розвитку ключових показників ефективності діяльності та високого ступеня ризикостійкості.	Домінантна	Стратегія передбачає систематичний детальний аналіз та контроль можливих управлінських рішень за критерієм «витрати на ризик – результат» з метою визначення домінантних сфер управлінських впливів. Для вирішення низки управлінських завдань, пов'язаних з ідентифікацією, оцінкою та нейтралізацією ризиків необхідний розвиток компетенцій ризик-менеджерів.
Слабкі стратегії ($12 \leq \bar{U} \leq 29$)	AFA(25), AAF(25), FAA (25), BDC (24), BCD (24), CBD(24), CDB(24), DBC(24), DCB(24), ABF(20), AFB(20), BAF(20), BFA(20), FBA(20), FAB(20), ADD(20), DAD(20), DDA (20), CCD(18), CDC(18), DCC(18), BBF(16), BFB(16), FBB(16), BDD(16), DBD(16), DDB(16), FAC(15), AFC(15), CAF(15), FCA(15), CFA(15), ACF(15), BCF(12), BFC(12), CBF(12), CFB(12), FBC(12), FCB(12), CDD(12), DCD(12), DDC(12)	Адаптивна	Орієнтована на впровадження інкрементних та напіврадикальних стратегічних змін, як результат недостатньо збалансованого розвитку ключових показників ефективності діяльності та граничного ступеня ризикостійкості.	Компромісна	Стратегія спрямована на посилення контролю зовнішніх та внутрішніх ризиків, розробку комплексної системи їх моніторингу та регулювання. Для реалізації стратегії управління ризиками необхідним є своєчасне визначення пріоритетних сфер регулювання ризиків, підбір ефективних відповідних інструментів з метою підвищення ефективності управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат.
Дуже слабкі стратегії ($11 \leq \bar{U} \leq 1$)	CCF(9), CFC(9), FCC(9), BDF(8), BFD(8), DBF(8), FBD(8), FDB(8), DFB(8), DDD(8), CDF(6), CFD(6), DCF(6), DFC(6), FCD(6), FDC(6), FAF(5), FFA(5), AFF(5), BFF(4), DFD(4), FBF(4), FCF(4), FDD(4), DDF(4), FFB(3), CFF(3), FFC(3), FFD(2), FDF(2), DFF(2), FFF(1)	Антикризова	Орієнтована на впровадження стратегічних змін внаслідок незбалансованого розвитку ключових показників ефективності та радикальних низького ступеня ризикостійкості.	Реактивна	Рівень ризикостійкості підприємницької структури оцінюється як «низький». Досить гостро стоїть питання розробки та впровадження комплексної системи управління ризиками, а також обґрунтування комплексу заходів щодо виявлення, оцінки рівня концентрації та ймовірності виникнення різних видів ризиків, запобігання небажаним наслідкам ризикових подій та компенсації понесених втрат у результаті негативного їх прояву в діяльності підприємницької структури.

Слід зазначити, що стабільність розрахованих стратегем та використання відповідного типу стратегій розвитку в умовах ризику та управління ризиками залежать від фактору часу. Тобто в залежності від зміни індикаторів стратегем у часі може змінюватися як стратегія розвитку, так і стратегія управління ризиками, разом з цим, дана трансформаційна зміна повинна відбуватися за близькими стратегемами (стратегеми, потенціал кожного з індикаторів яких дорівнює потенціалу стратегеми, що описується, або на одиницю відрізняється від її у більшу чи меншу сторону) [202, с. 162-163].

Результати визначення потенціалу стратегем досліджуваних підприємницьких структур сфери торгівлі дозволили визначити відповідні типи стратегії розвитку в умовах ризику, обґрунтувати масштаб та характер стратегічних змін за рівнем їх інноваційності (табл. 3.7).

Практична апробація запропонованого підходу (табл. 3.7) дозволила зробити висновок про те, що для 73,33% підприємницьких структур сфери торгівлі слід рекомендувати в якості оптимальної домінантну стратегію управління ризиками, яка передбачає систематичний детальний аналіз та контроль можливих управлінських рішень за критерієм «витрати на ризик – результат» з метою визначення домінантних сфер управлінських впливів. Для вирішення низки управлінських завдань, пов'язаних з ідентифікацією, оцінкою та нейтралізацією ризиків необхідний розвиток компетенцій ризик-менеджерів. В якості оптимальної стратегія розвитку в умовах ризику для даної групи підприємницьких структур рекомендовано прогностичну стратегію, яка спрямована на поступову реконфігурацію окремих напрямів діяльності, способів організації бізнесу та технологій управління за рахунок збалансованого розвитку показників ефективності та підтримки цільового рівня ризикостійкості. Реалізація прогностичної стратегії розвитку забезпечується шляхом нарощування економічного потенціалу та пошуку додаткових фінансових можливостей для вдосконалення окремих напрямків діяльності.

Таблиця 3.7 – Результати обґрунтування стратегій для підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області

Назва підприємницької структури	Опис стратегіями			Рекомендований тип стратегії управління ризиками	Рекомендований тип стратегії розвитку в умовах ризику	Масштаб та характер стратегічних змін за рівнем інноваційності
	Код	Потенціал	Тип за силою потенціалу			
Група А. Суб'єкти великого підприємництва						
ПП «Таврія плюс»	BBD	32	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
ТОВ «МАКСІШОП»	BCC	36	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
ТОВ «Копійка-центр»	BBB	64	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
ТОВ «Модерн-трейд»	BBC	48	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва						
ТОВ «Цетехно»	BCD	24	слабка	Компромісна	Адаптивна	Напіврадикальні / радикальні
ПП ТФ «Антошка»	BBC	48	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
ПП «РС Точка»	BDB	32	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
ТОВ «Макси трейд груп»	BCC	36	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
ТОВ «Сім морів ЛТД»	BBC	48	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
Група С. Суб'єкти малого підприємництва						
ПП «Фортуна»	BAV	80	сильна	Превентивна	Проактивна	Інкрементні / напіврадикальні
ТОВ «Акватекс»	BCD	24	слабка	Компромісна	Адаптивна	Напіврадикальні / радикальні
ПП «Ідеал»	BBD	32	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
ТОВ «Біоніка Одеса»	BAC	60	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
ПП Фірма «ЗЕТ»	BA D	40	середня	Домінантна	Прогностична	Напіврадикальні / інкрементні
ТОВ «ІКАР»	BBD	32	слабка	Компромісна	Адаптивна	Напіврадикальні / радикальні

Для 20% підприємницьких структур в якості оптимальної рекомендовано компромісну стратегію управління ризиками, яка передбачає посилення контролю зовнішніх та внутрішніх ризиків, розробку комплексної системи їх моніторингу та регулювання. Для реалізації стратегії управління ризиками необхідним є своєчасне визначення пріоритетних сфер регулювання ризиків, підбір ефективних відповідних інструментів з метою підвищення ефективності управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат. В якості оптимальної стратегії розвитку для даної групи підприємницьких структур рекомендовано використання адаптивної стратегії, реалізація якої передбачає здійснення напіврадикальних чи радикальних стратегічних змін із метою збереження позицій на ринку та підвищення результативності діяльності.

Превентивна стратегія управління ризиками рекомендована лише для одного підприємства (ПП «Фортуна»). Для її реалізації необхідним є ідентифікація і розвиток ключових компетенцій ризик-менеджерів з метою забезпечення своєчасного контролю зовнішніх та внутрішніх ризикоутворюючих чинників. В якості оптимальної стратегії розвитку в умовах кризи для даної підприємницької структури рекомендовано проактивний тип стратегії, яка орієнтована на активне впровадження інноваційних стратегічних змін за рахунок збалансованого розвитку ключових показників ефективності діяльності та високого ступеня ризикостійкості.

З метою практичної реалізації стратегії розвитку підприємницьких структур в умовах ризику автором розроблено стратегічні альтернативи у вигляді предметних стратегічних змін: процесних, технологічних, структурних, культурних та кадрових (табл. 3.8), вибір яких залежить від масштабу та рівня інноваційності їх проведення з урахуванням галузових особливостей діяльності підприємницьких структур та впливу ризикоутворюючих чинників.

Процесні стратегічні зміни в торгівлі пов'язані, перш за все, зі зміною процесів організації та надання цінності кінцевим споживачам, тобто зміною основних бізнес-процесів, що відображають функціональне призначення сфери торгівлі - здійснення торгово-технологічних операцій з продажу товарів та надання торгових послуг. Для торгової діяльності виділено три сфери, в яких можуть відбуватися процесні стратегічні зміни: ціннісна пропозиція (зміни в асортименті товарів та переліку послуг); ланцюжок поставок (зміни у способах та формах організації поставок та доведення товарів та послуг до споживачів) та цільовий споживач (зміни у споживчих сегментах) [202, с. 145]. Процесні стратегічні зміни здебільшого мають інкрементний чи напіврадикальний характер. У ситуації масштабних удосконалень підприємницької діяльності процесні зміни можуть бути радикальними, що ґрунтуються на проведенні реінжинірингу бізнес-процесів підприємницьких структур сфери торгівлі (повному або частковому перепроєктуванні основних та допоміжних бізнес-процесів).

Таблиця 3.8 – Стратегічні альтернативи реалізації стратегії розвитку підприємницьких структур сфери торгівлі за умов ризику (авторська розробка)

Підприємницькі структури	Тип стратегії розвитку в умовах ризику	Стратегічні альтернативи реалізації стратегії розвитку в умовах ризику (<i>предметні стратегічні зміни</i>)
ПП «Фортуна»	Проактивна	- горизонтальна диверсифікація діяльності (активне розширення асортиментного портфелю, впровадження нових видів додаткових торгових послуг); - конгломератна диверсифікація діяльності (розширення напрямків діяльності); - зміна способів організації рекламної компанії; - зміна логістичних систем та способів руху товарів; - використання прогресивних способів стимулювання збуту; - вдосконалення організаційної культури; - удосконалення системи розвитку персоналу; - впровадження автоматизованих інформаційних систем та цифрових технологій.
ПП «Таврія плюс», ТОВ «МАКСІШОП», ТОВ «Копійка-центр», ТОВ «Модерн-трейд», ПП ТФ «Антошка», ПП «РС Точка», ТОВ «Макси трейд груп»	Прогностична	- концентрична диверсифікація діяльності (розширення та оновлення асортименту товарів та послуг); - горизонтальна диверсифікація діяльності (впровадження нових видів додаткових послуг); - впровадження прогресивних форматів торгівлі; - зміна способів організації постачання товарів; - впровадження нових способів автоматизації торгівельної діяльності; - впровадження нових систем товаропостачання та руху товарів; - вдосконалення системи якості торговельного обслуговування; - удосконалення способів стимулювання збуту; - розвиток компетенцій персоналу.
ТОВ «Цетехно», ТОВ «Акватекс», ТОВ «ІКАР», ТОВ «Сім морів ЛТД», ПП «Ідеал», ТОВ «Біоніка Одеса», ПП Фірма «ЗЕТ»	Адаптивна	- впровадження сучасних методів організації торгівельної діяльності; - впровадження активних рекламних кампаній; - удосконалення систем товаропостачання та руху товарів; - оновлення матеріально-технічної бази; - реформування організаційної культури; - оновлення матеріально-технічної бази; - вдосконалення заходів щодо просування товарів та послуг - реструктуризація активів та капіталу; - удосконалення організації праці, методів та стилю роботи з персоналом, системи оплати праці.
-	Антикризова	- реструктуризація діяльності (усунення неефективних напрямів діяльності, товарів, послуг), активів та капіталу; - реінжиніринг бізнес-процесів; - даунсайзинг персоналу; - раціоналізація політики використання позикових джерел фінансування діяльності. - розвиток персоналу, реструктуризація системи оплати праці, мотивації та стимулювання персоналу

Ключовим завданням технологічних стратегічних змін у підприємницьких структурах сфери торгівлі є підвищення ефективності процесу реалізації товарів та надання послуг за допомогою зміни

передпродажних технологій, безпосередньо технологій реалізації товарів та послуг, технологій обслуговування покупців, а також сприятливих технологій (зокрема інформаційних та цифрових систем) [202, с.145]. Такі стратегічні зміни, як і процесні зміни, можуть бути інкрементними, напіврадикальними чи радикальними.

Структурні стратегічні зміни у підприємницьких структурах будь-якої сфери діяльності, зокрема у сфері торгівлі, спрямовані на реорганізацію ієрархій, систем управління, трансформацію організаційних структур. Найбільш поширеними тенденціями таких стратегічних змін є: перехід від механістичних до адаптивних структур, ущільнення ієрархії, децентралізація управління та ін [51]. Реалізація структурних стратегічних змін, як правило, зачіпає процеси реформування організаційної культури підприємницьких структур сфери торгівлі і наводить і необхідності проведення культурних стратегічних змін у цінностях, нормах, відносинах, переконаннях і поведінці працівників [104]. Необхідно відзначити, що структурні та культурні стратегічні зміни завжди найбільш масштабні за часом та засобами, тому мають напіврадикальний чи радикальний характер.

Стратегічні зміни, орієнтовані на персонал (або кадрові зміни), стосуються інкрементних чи напіврадикальних перетворень у загальних підходах до управління персоналом підприємницьких структур сфери торгівлі, зокрема, удосконалення системи оплати праці та мотивації, системи кар'єрного просування, підвищення кваліфікації, навчання та досвіду роботи, тощо [52, с. 14].

Таким чином, запропонований методичний інструментарій визначення оптимальної стратегії управління ризиками підприємницьких структур, який на відміну від існуючих, враховує основні положення комбінаторного аналізу, забезпечує можливість комплексного обліку зовнішніх та внутрішніх ризиків, враховує фактичний рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів, та дозволяє сформувати комплекс стратегем, в залежності від потенціалу яких створюється можливість вибору оптимального типу стратегій управління ризиками та розвитку підприємницької структури в умовах ризику, сприяючи при цьому обґрунтованості управлінських рішень щодо нівелювання наслідків

настання ризикових подій та досягнення цільових орієнтирів діяльності підприємницької структури.

3.3 Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур

Будь-яка управлінська діяльність має ризиковий характер. Це зумовлено складністю, багатофакторною динамікою чинників та умов зовнішнього середовища. Особливе місце практично у всіх розділах теорії та практики внутрішньофірмового управління, планування та контролю займає проблема оцінки та управління ризиками, а також обґрунтування граничних меж оптимального співвідношення ризику та рівня ділової активності, прибутковості та надійності. Комплексне розуміння наслідків настання та прояву ризикових явищ у діяльності підприємницьких структур забезпечується за допомогою діагностики їх стану з метою визначення напрямів коригування розвитку під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх умов господарювання через розвиток компетенцій ризик-менеджерів щодо виявлення та оцінки ризику та набуття умінь розробляти та реалізовувати превентивні управлінські рішення. Зниження негативного впливу ризикових ситуацій на ефективність функціонування та розвиток підприємницьких структур можливе за умови формування механізму ризикозахищеності.

Проблеми формування системи управління ризиками у підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, практичні питання розробки способів та методів їх мінімізації, розглянуто у наукових працях багатьох вчених: О.М. Гуцалюк, Н.В. Гаврилової, В.О. Котлубай [99], А.В. Череп, Ю.В. Калюжної [220], А.І. Гнатенко, Ю.А. Поліщук [93], Бочковського А.П. [59], Т.В. Семенютіної [195], В.А. Шевченко [227], А.А.

Степанової [200], П.А. Стецюк, О.Є. Гудзь [201], І.П. Миколайчук [149], М.Д. Балджи [46], Д.В. Дячкова [108], О.Є. Бездітко [51], Т.А. Берегової [52], Д.О. Воронець [84] та інших. Разом з тим, приймаючи до уваги швидкість та динамізм змін сучасного бізнес-середовища, питання формування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур потребують вдосконалення.

Завдання управління ризиками зводяться до розробки комплексу ефективних заходів, спрямованих на зниження або попередження негативного їх прояву у процесі розвитку підприємницьких структур сфери торгівлі. В даному аспекті заслуговує на увагу авторська позиція В.А. Шевченко, відповідно якої «...у підприємства, з одного боку, завжди є певна сукупність «вхідних» умов, які зумовлюють формування того чи іншого механізму, а з іншого боку, є певний «вихід» - економічні та соціальні процеси, що породжуються відповідним механізмом» [227, с. 52]. Дане твердження дозволяє трактувати в цілому «механізм» як певну сукупність функцій, методів, прийомів, інструментів і способів, яка трансформує вхідні умови в цільовий результат - вихід.

Розглядаючи етимологію «ризикозахищеності», доцільно зазначити, що відповідно погляду ряду вчених «... ризикозахищеність характеризує якість та надійність елементів системи управління ризиками, ймовірність збереження працездатності зав'язків в системі, здатність витримувати екстремальні внутрішні та зовнішні навантаження та загрози, а отже, є внутрішньою властивістю системи, що сприяє збереженню її цілісності в результаті різних впливів зовнішнього середовища» [100; 118; 149; 201]. Вважаючи на це, ключовим фактором ризикозахищеності є властивості та елементи системи, які забезпечують її життєздатність у поточному та перспективному періодах. Тому, на думку автора, ризикозахищеність підприємницьких структур – це властивість системи, що забезпечує прогресивний, інтенсивний і збалансований розвиток, у якому формується

здатність і потенційні можливості підприємницьких структур протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам.

Виходячи з вищевикладеного, під механізмом ризикозахищеності підприємницьких структур нами пропонується розуміти сукупність системно-організованих управлінських рішень, методів і способів впливу на ризики, що дозволяють запобігати (знижувати, мінімізувати) можливі відхилення показників ефективності від поставлених цілей та встановлених нормативів, забезпечувати високі економічні та соціальні індикатори розвитку.

На основі узагальнення позицій вчених у сфері побудови механізмів управління ризиками, розроблено механізм ризикозахищеності підприємницьких структур сфери торгівлі, представлений на рис. 3.14.

Як сукупність системно-організованих управлінських рішень, механізм ризикозахищеності набуває чинності за допомогою цілеспрямованих управлінських та регулюючих дій суб'єктів – керівників, власників та ризик-менеджерів підприємницьких структур, які приймають відповідні управлінські рішення щодо прийняття, відхилення або мінімізації ризиків. Здатність суб'єктів забезпечувати швидку реакцію на відхилення – запорука успіху діяльності підприємницької структури в умовах ризику. Вважаючи на це, при реалізації механізму ризикозахищеності підприємницької структури, актуалізується питання ефективної комунікації між керівниками різного рівня, ризик менеджерами та працівниками; між підприємством та його контрагентами, стейкхолдерами, державою, тощо.

Важливою компонентною взаємодії об'єкта та суб'єкта механізму ризикозахищеності є інформаційне забезпечення (дані про фактичні результати оцінки рівня зовнішніх та внутрішніх ризиків). Безумовно, управління ризиками ґрунтується на інформації та застосуванні об'єктивних знань про їх характер, прогнозування та своєчасну оцінку тих негативних факторів, які впливають на успіх реалізації прийнятого рішення.

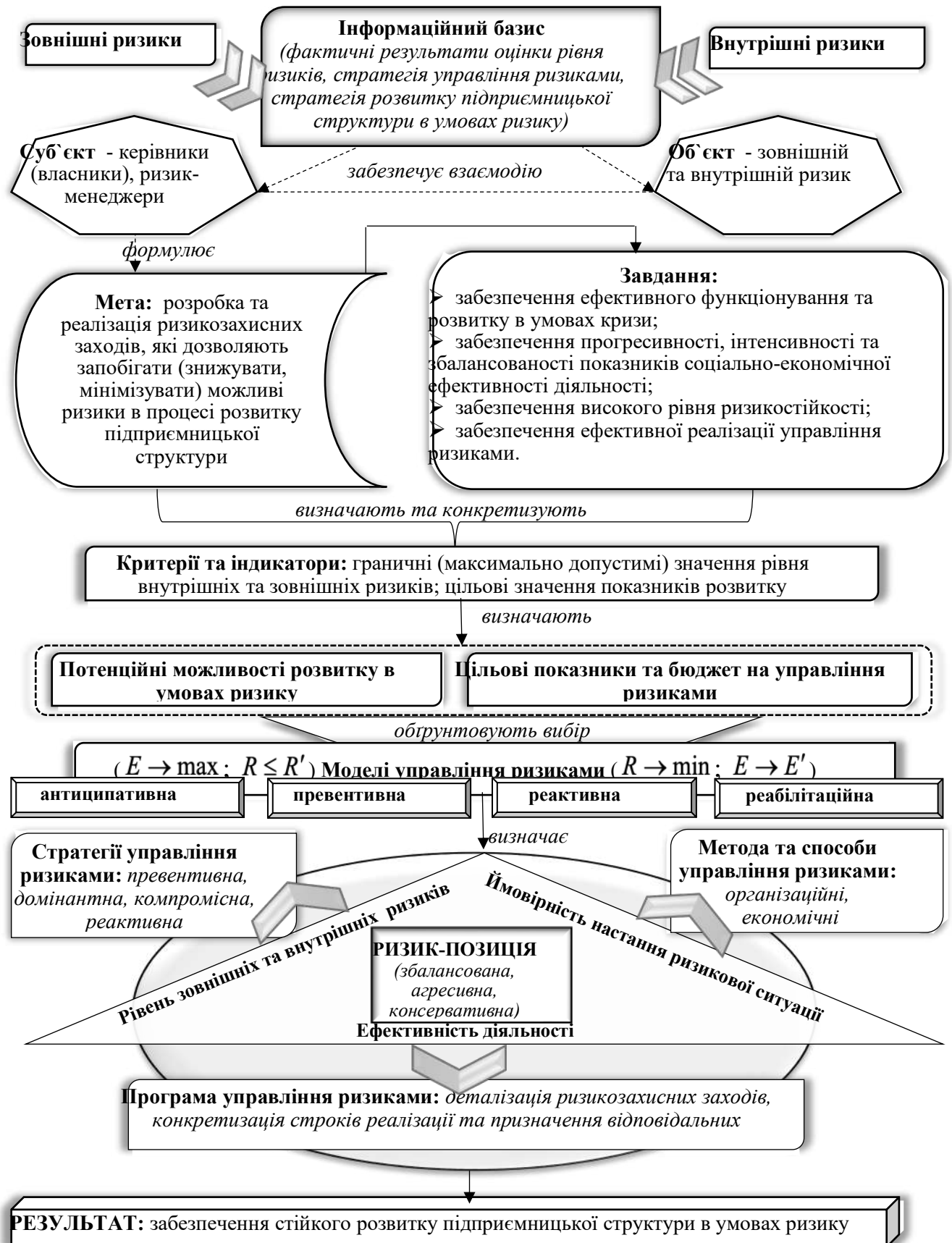


Рисунок 3.14 – Механізм ризикозахищеності підприємницьких структур сфери торгівлі (джерело: авторська розробка)

Метою розробленого механізму ризикозахищеності є розробка та реалізація ризикозахисних заходів, які дозволяють запобігати (знижувати, мінімізувати) можливі ризики у процесі розвитку підприємницьких структур. Конкретизація мети знаходить своє відображення у формуванні завдань механізму, які визначають основні критерії та індикатори ризикозахищеності підприємницьких структур. Основними завданнями є наступні: 1) забезпечення ефективного функціонування та розвитку в умовах кризи; 2) забезпечення прогресивності, інтенсивності та збалансованості показників соціально-економічної ефективності діяльності; 3) забезпечення високого рівня ризикостійкості; 4) забезпечення ефективної реалізації управління ризиками.

Проведене теоретичне дослідження дозволяє стверджувати, що поняття «ризикозахищеність», пов'язане з такими категоріями як: якість, безпека, надійність та ризикостійкість, які по-різному характеризують процес розвитку підприємницьких структур. Критерій якості забезпечує ризикозахищеність шляхом проведення якісних змін, які призводять до підвищення ефективності діяльності, удосконалення бізнес-процесів підприємницьких структур, а також інтенсивного та збалансованого розвитку. Надійність, своєю чергою, забезпечує збереження всіх параметрів розвитку підприємницьких структур у часі. Критерії безпеки та ризикостійкості характеризують результат ризикозахисних процесів, тобто здатність та стійкість підприємницьких структур до зовнішніх та внутрішніх загроз [149, с.47] .

Відповідно авторської позиції, такі властивості як: «ефективність», «прогресивність», «інтенсивність» та «збалансованість» є найважливішими характеристиками розвитку підприємницьких структур в умовах ризику, тому вони виступають критеріями забезпечення ризикозахищеності в перспективному періоді на основі позитивної та якісної динаміки показників ефективності фінансово-економічної діяльності підприємницьких структур, а також їх пропорційної зміни у часі. Дана позиція обумовлена наступним:

порушення пропорцій та зав'язків між показниками ефективності фінансово-економічної діяльності підприємницьких структур призводить до дестабілізації основних та управлінських бізнес-процесів, спричиняє втрату ризикостійкості та провокує розвиток ризикових ситуацій. Тому система критеріїв ризикозахищеності виступає підґрунтям для своєчасного виявлення та ідентифікації можливих ризиків та розроблення відповідних управлінських заходів, реалізація яких дозволить попередити їх негативний прояв в діяльності підприємницьких структур, а у разі настання ризикової ситуації – забезпечить мінімізацію можливих втрат.

Необхідно відзначити, що реалізація механізму ризикозахищеності підприємницьких структур передбачає встановлення граничних (порогових) значень критеріїв, недотримання яких призводить до порушення збалансованості його елементів та негативних тенденцій впливу ризикоутворюючих факторів. В якості індикаторів для оцінювання ризикозахищеності підприємницьких структур пропонується використовувати граничні (максимально допустимі) значення рівня зовнішніх та внутрішніх ризиків, а також порогові (нормативні, цільові) значення показників фінансово-господарської діяльності. При цьому вважаємо, що необхідною умовою досягнення найвищого ступеня ризикозахищеності є контроль відповідності всіх показників їх допустимим значенням.

Також доцільно зазначити, що в залежності від виду, рівня інноваційності та масштабу ризикових заходів, визначаються найважливіші характеристики та критерії ризикозахищеності, які, своєю чергою, формують потенційні можливості розвитку підприємницьких структур в умовах ризику. Виходячи з таких можливостей, визначаються цільові показники та бюджет на управління ризиками у майбутньому періоді, тобто кошти, які будуть спрямовуватись на запобігання ризикам або у разі настання ризикових ситуацій – на покриття втрат від ризиків.

Наступним структурним елементом механізму ризикозахищеності є вибір моделі управління ризиками. Приймаючи до уваги необхідність

управління ризиком як на етапі його попередження, так і етапі розвитку ризикової ситуації, а також, у разі настання – етапі відновлення ризикостійкості, розширюється комплекс завдань управління ризиком, а отже, арсенал моделей управління ризиками інтегрує: антиципативну, превентивну, реактивну та реабілітаційну моделі управління ризиками, кожна з яких кожна з яких має певні цільові критерії органічно доповнює іншу.

Кожна з наведених вище моделей управління ризиками характеризує співвідношення між очікуваною ефективністю (результатом) різних варіантів ризикових вкладень капіталу або проведення ризикових заходів та величиною (вартістю) ризику (очікуваних втрат). У фаховій літературі з питань ризик-менеджменту пропонуються дві моделі управління ризиками [46; 52; 81; 136]:

- перша модель орієнтована на максимізацію ефективності ризикових заходів ($E \rightarrow \max$) при обмеженні рівня ризику шляхом встановлення його максимально допустимого значення ($R \leq R'$);

- друга модель являє собою цільову функцію мінімізації ризику ($R \rightarrow \min$), її обмеження полягає в підтримці значень показників ефективності на певному рівні ($E \rightarrow E'$).

Своєю чергою, вибір моделі управління ризикостійкістю залежить від ризик-позиції та обумовлений досягнутим рівнем ефективності функціонування підприємницької структури, рівнем ризиків та ймовірністю настання ризикових ситуацій. Запропоновані моделі управління ризикостійкістю є основою для визначення ризик-позиції та вибору оптимальних методів управління ризиками.

На рис. 3.15 представлена авторська позиція відповідності стратегій та методів управління ризикостійкістю типу ризик-позиції підприємницьких структур у вигляді тривимірної моделі.



Рисунок 3.15 – Тривимірна модель вибору моделі ризикозахищеності та методів управління ризиками підприємницьких структур
(розроблено автором на основі [46; 52; 81;136])

Запропонований підхід ґрунтується на поширеному у сучасному ризик-менеджменті підході, відповідно якому виділяють три типи ризик-позиції підприємницьких структур [81, с.110]: збалансовану, консервативну та агресивну. Кожному типу ризик-позиції підприємницьких структур відповідає певний тип моделі управління ризикозахищеністю: зважена, консервативна або активна.

Консервативна ризик-позиція визначає необхідність використання обережної моделі ризикозахищеності, в межах якої підприємницькі структури здійснюють ризикові вкладення капіталу при умові, якщо рівень ризиків за ними компенсується великим зростанням показників ефективності. Зважена модель ризикозахищеності є оптимальною при збалансованій ризик-позиції підприємницької структури та передбачає вибір виваженої стратегії управління ризиками, що дозволяє реалізовувати ризикові заходи, за якими підвищення рівня ризику компенсується адекватною (пропорційною) зміною показників ефективності діяльності. При умові використання активної моделі

ризикозахищеності, підприємницькі структури схильні до проведення високоризикованих операцій, навіть «...якщо збільшення ризику не повністю компенсується відповідним зростанням показників ефективності діяльності (агресивна ризик-позиція)» [84] .

Важливою складовою механізму ризикозахищеності є вибір методів та способів управління ризиками. Узагальнюючи наведені в управлінській літературі підходи [46; 52; 81; 84; 99; 108; 113; 100; 136], у табл. 3.9 систематизовано основні методи, способи та прийоми на ризик підприємницьких структур сфери торгівлі з урахуванням їх галузевих особливостей.

Таблиця 3.9 – Систематизація методів управління ризиками підприємницьких структур сфери торгівлі (джерело: складено автором на основі [46; 52; 81; 84; 99; 108; 113; 100; 136])

Методи управління ризиками	Можливі способи впливу на ризик
<i>Відмова (відхилення) від ризику</i>	✓ відмова від ухвалення ризикових заходів, проектів, рішень; ✓ відмова від ненадійних партнерів, постачальників; ✓ відмова від високоризикових вкладень капіталу
<i>Компенсація (запобігання) ризику</i>	✓ моніторинг соціально-економічного стану економіки, споживчого ринку, поведінки споживачів; ✓ проведення активного маркетингу, рекламних кампаній; ✓ прогнозування тенденцій розвитку ринку та конкуренції; ✓ стратегічне планування діяльності; ✓ впровадження системи управління ризиками (ERM); ✓ профілактика ризиків (диверсифікація товарного та сервісного портфеля, постачальників товарів, напрямів діяльності; лімітування максимальних обсягів комерційних операцій із закупівлі товарів, максимального розміру сукупних товарних запасів, граничного обсягу використання позикових коштів у обороті та ін.).
<i>Передача ризику</i>	✓ страхування ризиків; ✓ передача ризиків контрагентам у ланцюжку створення вартості; ✓ трансфер ризику шляхом хеджування.
<i>Збереження (прийняття) та зниження ризиків</i>	✓ створення спеціальних резервних фондів у натуральній чи грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику); ✓ створення страхових товарних запасів; ✓ створення страхових запасів грошових коштів у касі; ✓ розробка та впровадження системи фінансових штрафних санкцій за невиконання зобов'язань контрагентами; ✓ включення до роздрібної ціни товарів премії за ризик; ✓ залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації втрат).

Наявність різних альтернативних методів, прийомів та засобів управління ризиками фокусує увагу на необхідності вибору підприємницькими структурами найбільш прийняттого в певній ситуації ризикозахисного заходу. Вирішенням цієї проблеми, як вважають ряд науковців [51; 118; 149; 200; 201], виступає обґрунтування вибору методів управління ризиками відповідно до критеріїв: ймовірність настання ризикової ситуації та рівень ризику.

Сутність авторського підходу визначення оптимального методу управління ризиками відбито у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Критеріальна матриця вибору оптимального методу управління ризиками підприємницьких структур (джерело: складено автором на основі [84; 104; 119; 149])

	Ймовірність настання ризикової ситуації, коеф.					
Рівень ризику, балів	Низька (0,0-0,1)	Незначна (0,11-0,3)	Помірна (0,31-0,4)	Істотна (0,41-0,6)	Висока (0,61-0,8)	Дуже висока (0,81-1,0)
Мінімальний (0,0-1,0)	Збереження ризику (без фінансування чи самострахування)				Збереження ризику (самострахування або залучення зовнішніх джерел)	
Малий (1,1-2,0)	Збереження ризику (створення спеціальних фондів ризику)		Запобігання ризику (профілактика ризиків)			
Середній (2,1-3,0)	Збереження та зниження ризику (самострахування, створення страхових фондів ризику) або (та) запобігання ризику (профілактика ризиків)		Запобігання ризику або (та) передача ризику (зовнішнє страхування)			Відмова від ризику
Високий (3,1-4,0)	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) або (та) зниження ризику (створення страхових фондів ризику, системи штрафних санкцій)				Відмова від ризику	
Максимальний (4,1-5,0)	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) або зниження ризику (усі способи зниження ризиків)			Відмова від ризику		
Критичний (5,1-6,0)	Передача ризику (зовнішнє страхування) або (та) зниження ризику (усі способи зниження ризиків)		Відмова від ризику			

Реалізація вищерозглянутих методів управління ризиками пов'язана з певними витратами підприємницьких структур, які можуть істотно

відрізнятися за своїм рівнем. Вважаємо, що критерієм оптимальності при виборі та впровадженні відповідних методів є ситуація, при якій витрати на управління ризиками не перевищують суму вкладень та виграшів за ризиковими операціями, а також фінансових та інших втрат від ризику (навіть при умові дуже високої ймовірності настання ризикової ситуації). Вважаючи на це, найкращим варіантом вибору методу оптимізації ризику є комбінація декількох прийомів, способів та методів управління ними.

Узагальнення вищерозглянутих складових механізму ризикозахищеності досліджуваних підприємницьких структур сфери торгівлі представлено в табл. 3.11.

За результатами практичного використання обґрунтованого механізму ризикозахищеності підприємницьких структур сфери торгівлі встановлено, що для 40% підприємницьких структур доцільно використовувати активну модель ризикозахищеності, спрямовану на максимізацію показників ефективності та збереження ризику шляхом створення спеціальних фондів ризику та профілактики ризиків, що сприятиме запобіганню та ризикових ситуацій до моменту їх настання. Зважена стратегія ризикозахищеності рекомендована 26,7% досліджуваних підприємницьких структур. Ця стратегія передбачає як мінімізацію ризику та максимізацію показників ефективності на основі самострахування, передачі чи зовнішнього страхування ризиків, що забезпечить можливість нейтралізації втрат від настання ризикової ситуації безпосередньо при її настанні. Для 33,3% підприємницьких структур запропоновано використовувати обережну модель ризикозахищеності, яка спрямована стабілізацію показників ефективності, а також зниження втрат вже після настання ризикової ситуації через передачу, зниження ризиків або відмову від ризикових заходів.

Практичну реалізацію механізму ризикозахищеності підприємницьких структур пропонується здійснювати шляхом розробки та впровадження відповідної програми управління ризиками, у якій узагальнюються та деталізуються ризикозахисні заходи. Приклад даної програми для ТОВ «Модерн-трейд» наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.11 – Основні елементи механізму ризикозахищеності підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області

Назва підприємницької структури	Рівень ризику	Ймовірність настання ризикової ситуації	Модель управління ризиком	Ризик-позиція	Модель ризико-захищеності	Методи управління ризиками
ПП «Таврія плюс» ТОВ «Копійка-центр»	середній	помірна	максимізація ефективності ризикових заходів $E \rightarrow \max$ $R \leq R'$	Агресивна	Активна	Збереження ризику (самострахування, створення страхових фондів ризику) та запобігання ризикам (профілактика ризиків)
ТОВ «Модерн-трейд» ПП ТФ «Антошка»		істотна				
ПП «Фортуна» ПП Фірма «ЗЕТ»	високий	висока				Запобігання ризику або (та) передача ризику (зовнішнє страхування)
ТОВ «Сім морів ЛТД»	середній	незначна	максимізація ефективності ризикових заходів $E \rightarrow \max$ $R \leq R'$	Збалансована	Зважена	Збереження ризику (самострахування, створення страхових фондів ризику) або (та) запобігання ризику
ТОВ «ІКАР»		помірна				Запобігання (профілактика) ризику або (та) передача ризику (зовнішнє страхування, трансфер контрагентам)
ПП «Ідеал» ТОВ «Біоніка Одеса»		висока				Запобігання (профілактика) ризику або (та) передача ризику (зовнішнє страхування, трансфер контрагентам)
ТОВ «МАКСШОП» ТОВ «Цетехно»	високий	істотна	мінімізація ризику та підтримка значень показників ефективності на цільовому рівні $R \rightarrow \min$ $E \rightarrow E'$	Збалансована або консервативна	Обережна	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) або (та) зниження ризику (усі способи зниження ризиків)
ТОВ «Макс трейд груп» ТОВ «Акватекс»		висока				Відмова від ризику
ПП «РС Точка»	критичний	Дуже висока				Відмова від ризику

Таблиця 3.12 – Приклад програми управління ризиками підприємницької діяльності для ТОВ «Модерн-трейд»

Ризиковий захід	Види можливих ризиків	Цільовий показник для оцінки втрат від ризиків	Можливі втрати (вартість ризиків)	Ризикозахисні заходи (методи управління ризиками)	Фінансові можливості покриття втрат від ризику (бюджет)	Виконавці
1	2	3	4	5	6	7
Розширення збутової мережі (відкриття нових магазинів)	✓ недостатній попит на товари ✓ зниження товарообороту та прибутку ✓ підвищення рівня витрат обігу	Товарооборот (Тц), прибуток (Прц)	- зниження товарообороту порівняно з запланованим значенням; - недоотримання цільового прибутку	Створення резервних фондів ризику Диверсифікація товарного портфелю	Власні джерела: 1% вартості активів, або 1-5% від обсягу товарообороту, або 3-5% від річного фонду виплат власникам	Керівники відділів, фахівці середньої та нижчої ланки ризик-менеджери
Оновлення матеріально-технічної бази (МТБ)	✓ перевитрата коштів на оновлення МТБ ✓ збільшення фінансової залежності від зовнішніх джерел кредитування	Показник ефективності капіталовкладень (Екв), період окупності (ткв), фінансовий важіль (Кфв)	- зниження ефективності капіталовкладень та збільшення періоду їх окупності порівняно із запланованим показником; - збільшення вартості позикового капіталу	Зовнішнє страхування ризиків, трансфер ризиків контрагентам, створення системи штрафних санкцій для контрагентів, залучення зовнішніх вигідних джерел фінансування	Власні джерела: обсяг страхових виплат за ризиками; зовнішні джерела: обсяг позикового капіталу, обсяги штрафних санкцій, відсотки за трансфер ризиків	Керівники відділу МТО, підрядні організації, ризик-менеджери, інвестори
Впровадження автоматизованих інформаційних систем у торгово-технологічні бізнес-процеси	✓ недостатній рівень компетентності та професіоналізму персоналу ✓ високий рівень опору персоналу у процесі впровадження інновацій	Показник ефективності інвестицій (Еі), продуктивність праці (ПП), товарооборот (Тц)	- зниження ефективності інвестицій (Еі) порівняно із запланованим значенням; - зниження продуктивності праці; - недоотримання цільового товарообороту	Створення резервних фондів ризику, трансфер ризиків контрагентам, створення системи штрафних санкцій для персоналу	Власні джерела: 1% вартості активів, обсяги штрафних санкцій для персоналу	Керівники IT та HR відділів, фахівці середньої ланки, залучені фахівці, ризик-менеджери

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7
Впровадження нових систем товаропостачання та руху товарів	✓ підвищення закупівельної ціни товарів ✓ втрата постійних постачальників товарів ✓ перевищення норм товарних запасів та періоду їх обігу	Норматив товарних запасів ($N_{ТЗ}$), рівень торгових надбавок ($P_{ТН}$), товарооборотність ($t_{ТЗ}$)	- відхилення нормативу товарних запасів ($N_{ТЗ}$) від норми; - збільшення рівня торгових надбавок ($P_{ТН}$) - уповільнення товарооборотності ($t_{ТЗ}$)	Створення страхових товарних запасів, системи штрафних санкцій для контрагентів Включення до роздрібної ціни товарів премії за ризик. Диверсифікація постачальників	Власні джерела: обсяг страхових товарних запасів; зовнішні джерела: обсяги штрафних санкцій	Керівники відділів, фахівці середньої та нижчої ланки ризик-менеджери, контрагенти
Впровадження інноваційної системи мотивації та стимулювання персоналу	✓ висока плинність кадрів ✓ перевитрати фонду оплати праці	Показник плинності кадрів ($K_{ПК}$), фонд оплати праці (ФОП), продуктивність праці (ПП)	- збільшення плинності кадрів; - перевитрата ФОП; - зниження продуктивності праці	Створення резервного фонду виплати додаткової зарплати, розробка альтернативних способів мотивації та стимулювання персоналу	Власні джерела: 1-2% від обсягу товарообороту	Власники, керівники та фахівці HR відділу, ризик-менеджери

Слід зазначити, що важливе значення для ефективного управління ризиками підприємницьких структур сфери торгівлі мають пріоритетні напрями державної підтримки підприємницької діяльності в цілому. Держава також зацікавлена в забезпеченні ризикозахищеності підприємницьких структур. Ризикозахищеність повинна підтримуватися державними органами влади, усіма ланками, структурами, суб'єктами та галузями економіки. Виходячи з аналізу ризикуутворюючих зовнішніх факторів, до методів державної підтримки ризикозахищеності підприємницьких структур, можна віднести такі: наявність дієвої нормативної бази, що регулює підприємницьку діяльність; захист прав підприємців; ліквідація необґрунтованих адміністративних бар'єрів; спрощення процедур виходу ринку; антимонопольне регулювання; встановлення граничних цінових роздрібних надбавок на соціально-значущі товари; державна підтримка інвестиційної політики підприємницьких структур; надання податкових пільг; державне кредитування підприємницької діяльності; формування багаторівневої системи навчання, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів та ін.

Особливе значення у системі управління ризиками мають процедури контролю, аналізу та оцінки результатів впровадження механізму ризикозахищеності, які визначають рівень прогресивності та збалансованості розвитку, а також рівень ризикостійкості підприємницької діяльності.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження розроблено механізм ризикозахищеності підприємницьких структур, відмінною особливістю якого є формування сукупності системно-організованих управлінських рішень, методів і способів впливу на ризики, що дозволяють оперативно реагувати на різного роду ризикові ситуації, використовувати ефективні моделі управління ризиками з метою запобігання (зниження, мінімізації) можливих відхилень показників фінансово-господарської діяльності від встановлених цілей та нормативів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У процесі удосконалення системи управління підприємницькими ризиками було проведено формування системи управління підприємницькими ризиками, моделювання стратегії управління ризиками підприємницьких структур, обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур, що дозволило зробити такі висновки:

1. Враховуючи, що процес управління ризиками передбачає не тільки виявлення ризиків та усунення наслідків ризикових ситуацій, а також прийняття запобіжних заходів, спрямованих на прогнозування ризиків, розроблено комплекс моделей управління ризиками підприємницьких структур, який інтегрує: антиципативну, превентивну, реактивну та реабілітаційну моделі, кожна з яких кожна з яких має певні цільові критерії органічно доповнює іншу.

2. Обґрунтовано роль системи управління ризиками в стратегії розвитку підприємницької структури та аргументовано необхідність її інтеграції з усіма системами управління підприємством, включаючи систему стратегічного планування та внутрішнього контролю. Відповідно до цілей розвитку підприємницької структури, сформовано комплекс вимог до формування системи управління ризиками. Обґрунтовано ключове значення в системі управління ризиками ризик-орієнтованої культури, охарактеризовано її основні завдання та сформовано комплекс вимог до ризик-менеджерів.

3. З метою своєчасного усунення причин, що зумовлюють ризикову ситуацію розроблено формалізовану, конкретну за змістом систему управління ризиком, яка ґрунтується на інтегрованому підході та включає наступні взаємопов'язані підсистеми: забезпечення, стратегічного планування, ідентифікації та аналізу підприємницьких ризиків, регулювання впливу ризиків на підприємницьку діяльність та контролю недопущення ризикової ситуації. Аргументовано, що практична реалізація розробленої системи управління ризиками сприятиме ефективному здійсненню функцій

управління ризиками та досягненню стратегічних цілей діяльності підприємницької структури.

4. Зважаючи на необхідність виявлення найбільш значущих для підприємства ризик-факторів, які необхідно врахувати під час розробки системи управління ризиками, побудовано нечітко-когнітивний граф взаємозв'язку елементів та підсистем управління ризиками підприємницьких структур, вузли-концепти якого, характеризують джерела виникнення ризикових ситуацій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

5. Враховуючи важливість компетентнісного забезпечення системи управління ризиками підприємницьких структур, розроблено науково-методичний підхід до оцінки рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, який передбачає розрахунок інтегрального показника розвитку компетенцій ризик-менеджерів, сформованого на основі нечітко-логічних локальних оцінок одинадцяти компетенцій у сфері управління ризиками, що дозволяє визначити характерний для різних суб'єктів підприємництва (великих, середніх, малих) унікальний набір компетенцій з метою концентрації зусиль на ключових аспектах крос-технологій їх розвитку, відповідно основних пріоритетів управління ризиками в стратегічній перспективі.

6. Практична апробація запропонованого підходу дозволила зробити висновок про те, що найвищий рівень компетентності (стратегічний) не характерний для жодного суб'єкта підприємництва. Для 40% суб'єктів підприємництва характерний перший рівень компетентності (обмежений), рівень базової компетентності характерний для 33,33% суб'єктів підприємництва сфери торгівлі, третій рівень компетентності (високий) характерний для 26,67% досліджуваних суб'єктів підприємництва.

7. З метою обґрунтування стратегії управління ризиками підприємницьких структур сфери торгівлі в умовах ризику запропоновано науково-методичний підхід, відмінною рисою якого є визначення потенціалу стратегем (на основі індикаторів рівня зовнішніх та внутрішніх ризиків та фактичного рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів). Залежно від сили

потенціалу стратегем запропоновано такі типи стратегій управління ризиками: превентивна, домінантна, компромісна, реактивна; сформовано комплекс стратегій розвитку підприємницьких структур в умовах ризику: проактивна, прогностична, адаптивна та антикризова, які характеризують масштаби та характер стратегічних змін за рівнем інноваційності (інкрементні, напіврадикальні чи радикальні).

8. Практична апробація запропонованого підходу дозволила зробити висновок про те, що для 73,33% підприємницьких структур сфери торгівлі оптимальною є домінантна стратегія управління ризиками. Для 20% підприємницьких структур в якості оптимальної рекомендовано компромісну стратегію управління ризиками, яка передбачає посилення контролю зовнішніх та внутрішніх ризиків, розробку комплексної системи їх моніторингу та регулювання. Превентивна стратегія управління ризиками рекомендована лише для одного підприємства (ПП «Фортуна»). Ураховуючи на необхідність практичної реалізації стратегій розвитку підприємницьких структур в умовах ризику розроблено систему стратегічних альтернатив, вибір яких залежить від масштабу та рівня інноваційності їх проведення з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємницьких структур та впливу ризикоутворюючих чинників.

9. З метою розробки заходів щодо зниження або запобігання ризикам у процесі розвитку підприємницьких структур запропоновано механізм їх ризикозахищеності, практична реалізація якого здійснювалась шляхом обґрунтування моделей та методів управління ризиками для кожної групи підприємницьких структур. Розроблено приклад програми управління ризиками, у якій узагальнюються та деталізуються ризикозахисні заходи за цільовими показниками вартості ризиків, конкретними виконавцями та роботами, а також визначаються обсяги та джерела фінансування цих заходів.

Результати розділу 3 висвітлено у таких працях автора: [4, 6], наведених у Додатку А.

ВИСНОВКИ

1. Розвинуто теоретичні положення щодо необхідності управління підприємницькими ризиками, в основі яких закладено мету суб'єктів підприємницької діяльності, де необхідність управління розкривається не у відмові від ризику як такого, а у генеруванні рішень, спрямованих на мінімізацію його негативних наслідків та пошук сприятливих можливостей виходу із ризикової ситуації на основі аналізу наявної інформації. В рамках цього досліджено дефініцію «підприємницького ризику» на основі розгляду етимології поняття «ризик» та виявлено основні категорії, що його формують, а саме: невизначеність, ймовірність, втрата та небезпека, які а) з одного боку, є передумовами появи ризику - невизначеність та ймовірність настання певної події й б) з іншого боку, наслідками настання ризикової ситуації – небезпека та втрата, або загроза втрати певних ресурсів або понесення збитків. На основі визначених положень сформульовано авторське бачення трактування категорії «ризик», як поняття, яке характеризується невизначеністю процесів, які відбуваються в суспільстві, обумовлено ймовірністю настання певних подій з несприятливими наслідками у вигляді небезпеки та можливих втрат або недосягнення бажаного результату.

2. Досліджено еволюцію ключових подій, пов'язаних із формуванням концепції управління підприємницькими ризиками, які створюють розуміння довгого шляху розвитку цієї концепції та розширення області її застосування з виключно фінансових ризиків на загальні ризики, пов'язані з управлінням проектами, логістикою, безпекою та стратегічним управлінням. Розроблено концептуальну схему управління підприємницькими ризиками, яку пропонується розглядати як систему взаємопов'язаних теоретичних та методологічних підходів, що ґрунтується на ідеях, законах, цілях, принципах, функціях, методах, підходах та факторах впливу на підприємницькі ризики, та орієнтована на розробку ефективних стратегічних рішень шляхом вибору

оптимальної стратегії управління підприємницькими ризиками в умовах невизначеності бізнес середовища.

3. Визначено, що світова практика демонструє активний розвиток процесів стандартизації у сфері управління ризиком, у тому числі на національному та міжнародному рівнях. Стандарти та методології визначають мету, завдання, складові системи та послідовність кроків у процесі управління ризиками, а також необхідну організаційну структуру. Розглянуто види та основні переваги програмного забезпечення управління підприємницькими ризиками. Підходи до організації процесу управління ризиками, представлені в стандартах, методологіях та програмах ризик-менеджменту, мають як загальний, міжгалузевий характер, так і відрізняються різним рівнем деталізації. Вони мають беззаперечне значення, зокрема для розвитку ризик-менеджменту в Україні, оскільки визначають загальну спрямованість процесів побудови корпоративних систем управління ризиками на практиці.

4. Досліджено основні тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні, а саме: збереження торгівлі у ролі структуроутворюючої галузі економіки України; підвищення ролі суб'єктів малого та середнього підприємництва у формуванні економіки України, при чому найпопулярнішою сферою їх діяльності залишається оптова та роздрібна торгівля; зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності, діючих у сфері інформації та телекомунікацій; надання суб'єктами малого та середнього підприємництва переважної кількості робочих місць, де оптовій і роздрібній торгівлі належить домінуюча роль по кількості зайнятих працівників. Дослідження діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва під час воєнного стану довело, що майже усі галузі економіки постраждали під час війни та мають ряд проблем. Основними проблемами розвитку підприємницьких структур внаслідок повномасштабної війни в Україні є руйнування виробничих потужностей, транспортної інфраструктури, введення обмежень на транскордонні валютні платежі,

скорочення платоспроможного попиту населення, звуження спектру вітчизняних товарів, фактичне зупинення інвестиційних проектів тощо.

5. Проаналізовано ризикоутворюючий ландшафт підприємницьких структур, який допомагає ідентифікувати потенційні загрози, прогнозувати їх вплив і реагувати на них вчасно, та формується через взаємодію таких ключових компонентів як система глобальних ризиків, система зовнішніх та система внутрішніх підприємницьких ризиків. В рамках проведеного аналізу: а) досліджено рейтинг найбільш важливих глобальних ризиків, який показав, що для великих корпорацій головними ризиками визначено геополітичні конфлікти і торгові нестабільності, а також постійна кіберзагроза та потреба в інноваціях для забезпечення конкурентоспроможності створили нові виклики в галузі кібербезпеки та технологічної стійкості підприємницьких структур; середні підприємства частіше стикаються з ризиками, пов'язаними з оперативною ефективністю, забезпеченням якості та доступністю ресурсів; головні ризики малих підприємств – фінансова нестабільність, доступність кредитування та проблеми з працевлаштуванням; б) розроблено реєстри зовнішніх та внутрішніх підприємницьких ризиків, які базуються на комплексному підході до ідентифікації та управління ризиками в галузі торгівлі, та включають: 1) інтегрованість ризиків; 2) специфіку торговельної галузі; 3) зрозумілість та доступність, які розкриваються у структурованому та зрозумілому підході до ідентифікації та управління ризиками; 4) адаптивність, яка полягає у тому, що система може бути адаптована до конкретних потреб та особливостей кожної підприємницької структури в галузі торгівлі.

6. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки зовнішніх та внутрішніх підприємницьких ризиків, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегральних показників, сформованих на основі інтегрування оцінок за групами зовнішніх ризиків (політико-правових, загально-економічних, галузевих та соціально-поведінкових) та внутрішніх ризиків (операційні (виробничі), комерційні, фінансові, інвестиційні,

інформаційні та кадрові), що дозволяє об'єктивно оцінити ризикоутворюючий ландшафт діяльності підприємницьких структур та розробити комплекс відповідних управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій.

7. Розроблена та обґрунтована сучасна система управління підприємницьким ризиками підприємства, яка ґрунтується на інтегрованому підході та включає наступні взаємопов'язані підсистеми: забезпечення, стратегічного планування, ідентифікації та аналізу підприємницьких ризиків, регулювання впливу ризиків на підприємницьку діяльність та контролю недопущення ризикової ситуації. Сформульовано основні положення та розроблено науково-методичний підхід рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів, який передбачає розрахунок інтегрального показника розвитку компетенцій ризик-менеджерів, сформованого на основі нечітко-логічних локальних оцінок одинадцяти компетенцій у сфері управління ризиками, що дозволяє визначити характерний для різних суб'єктів підприємництва (великих, середніх, малих) унікальний набір компетенцій з метою концентрації зусиль на ключових аспектах крос-технологій їх розвитку, відповідно основних пріоритетів управління ризиками в стратегічній перспективі. Практична апробація запропонованого підходу дозволила зробити висновок про те, що для 40% суб'єктів підприємництва характерний перший рівень компетентності (обмежений), рівень базової компетентності характерний для 33,33% суб'єктів підприємництва сфери торгівлі, третій рівень компетентності (високий) характерний для 26,67% досліджуваних суб'єктів підприємництва.

8. Для аргументованого вибору стратегічних напрямків управління ризиками підприємницьких структур запропоновано науково-методичний підхід до обґрунтування стратегії, який враховує рівні зовнішніх та внутрішніх ризиків й фактичний рівень розвитку компетенцій ризик-менеджерів, та дозволяє на основі визначення потенціалу стратегіями визначити оптимальний тип стратегії управління ризиками (превентивна,

домінантна, компромісна, реактивна), що створює можливість окреслення стратегічного вектору розвитку підприємницької структури в умовах ризику та визначити характер необхідних стратегічних змін за рівнем інноваційності (інкрементні, напіврадикальні чи радикальні). За результатами практичної апробації запропонованого підходу визначено, що для 73,33% підприємницьких структур сфери торгівлі оптимальною є домінантна стратегія управління ризиками; для 20% - компромісна стратегія; превентивна стратегія рекомендована для ПП «Фортуна».

9. З метою розробки заходів щодо зниження або запобігання ризикам у процесі розвитку підприємницьких структур запропоновано механізм їх ризикозахищеності, відмінною особливістю якого є формування сукупності системно-організованих управлінських рішень, методів і способів впливу на ризики, що дозволяють оперативно реагувати на різного роду ризикові ситуації, використовувати ефективні моделі управління ризиками з метою запобігання (зниження, мінімізації) можливих відхилень показників фінансово-господарської діяльності від встановлених цілей та нормативів. Практична реалізація запропонованого механізму дозволила обґрунтувати моделі та методи управління ризиками для підприємницьких структур. Розроблено програму управління ризиками, у якій узагальнюються та деталізуються ризикозахисні заходи за цільовими показниками вартості ризиків, конкретними виконавцями та роботами, а також визначаються обсяги та джерела фінансування цих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Allianz Risk Barometer. Identifying the major business risks for 2023. URL:
<https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2023.pdf>
2. Allianz Risk Barometer. Results appendix 2023. URL:
<https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2023-Appendix.pdf>
3. Andriushchenko K., Lavruk V., Uliganets S., Kovtun V., Matviienko H. Reputation Risk Management Companies Based on Competence Approach. *TEM Journal*. Vol. 8 (2). 2019. P.516-524.
4. APM Body of Knowledge. 7th edition. URL:
<https://www.apm.org.uk/book-shop/apm-body-of-knowledge-7th-edition/>
5. AS/NZS 4360. Risk management. Australian/New Zealand Standard. 1995. URL:
[https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/AS/AS4000/4300/4360-1995\(+A2\).pdf](https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/AS/AS4000/4300/4360-1995(+A2).pdf)
6. Banaitiene N., Banaitis A. Risk Management in Construction Projects, in Risk Management - Current Issues and Challenges, InTech, 2012.
7. Institute. CFA Program Curriculum. URL:
<https://www.cfainstitute.org/en/programs/cfa/curriculum>
8. Conrad J. R. 2005. Analyzing the Risks of Information Security Investments with Monte-Carlo Simulations. URL:
<http://infoecon.net/workshop/pdf/13.pdf>.
9. COSO ERM (2018). Enterprise Risk Management. Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). WBCSD. October 2018, 120 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf>.

10. CSA Q31001-11. Implementation Guide To CAN/CSA-ISO 31000 - Risk Management - Principles And Guidelines. URL: <https://webstore.ansi.org/standards/csa/csaq3100111>
11. Eckmaier R., Fumy W., Mouille S., Quemard J.-P., Polemi N., Rumpel R. Risk Management Standarts, 2022. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/risk-management-standards>
12. Enterprise Risk Management Software for Cross-Functional Leaders. URL: <https://www.benchmarkdigitalesg.com/app/risk-management-software/>
13. FERMA. A Risk Management Standard. The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). 2002, translation copyright FERMA: 2003. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>.
14. Filippov V.Yu. System-integrated management of business development according to the imperatives of sustainable development in information and innovation economics : монографія. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 489 с.
15. Filyppova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., V. Ivanchenkov. Risk management through systematization: Risk Management Culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. No 8 (3). C. 6047- 6052.
16. Gudz O., Prokopenko N., Korsakov D., Solovei N. Insurance And Innovative Technologies Of Risks Management Of Ukrainian Companies In The Digital Economy. *Estudios de Economia Aplicada*. 2020. Vol. 38. No 3 (1). URL : <http://ojs.ual.es/ojsindex.php/eea>
17. Guseva O., Zakharzhevskaya A. Diagnostics of Development of Risk Management of Telecommunications Enterprises. *Business Inform*. 2023. №1. C. 196-202.

18. Hubbard D. W. The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. New Jersey : John Wiley & Sons, 2009. 46 p.
19. ISO 26500:2012 Guidance on project management (Керівництво з управління проектами). URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html>.
20. ISO (ДСТУ) 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. (Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
21. ISO (ДСТУ) Guide 73:2009 (2013). Risk management. Vocabulary (Керування ризиком. Словник термінів). URL: <https://www.iso.org/standard/44651.html>.
22. ISO/IEC Guide 73:2009. “Risk management. Vocabulary”. URL: <https://www.iso.org/standard/34998.html>
23. KPMG. Enterprise Risk Management. An emerging model for building shareholder value. 2001.
24. Miao Y. , Ch. Miao, X. Tao, Zh. Shen, Zh. Liu. Transformation of cognitive maps. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 2010. P. 14-24.
25. Markowitz H.M. Portfolio Selection. *Journal of Finance*. 1952. No.7. P. 77-91.
26. Nimonic. The link between risk management critical controls and auditing. 2016. URL: <https://www.slideshare.net/jonathanbrun1/the-link-between-risk-management-critical-controls-and-auditing>
27. ISO (ДСТУ) 31000:2018 Risk management – Guidelines (Менеджмент ризиків. Принципи та настанови). URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>.
28. OECD. (2017). The next production revolution. Implementation for governments and business. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/science-andtechnology/the-next-productionrevolution_9789264271036-en#page2.
29. Philbeck T., Davis N.. The Fourth Industrial Revolution. *Journal of International Affairs*. 2018. No.72 (1). P. 17–22.

30. Project Management Institute. PMBOK Guide. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
31. Schwarz P.D.-I.J. Implementation of artificial intelligence into risk management decisionmaking processes in construction projects. 2015. URL: <http://www.unibw.de/san/bauv8/veroeffentlichungen>.
32. Sosnovska O.O., Zhytar M.O. Integral Valuation of the System Efficiency of Economic Security of the Enterprise. Collective Monograph Association Agreement: Driving integrational Changes. Accent Graphics Communications. Chicago, Illinois, USA. 2019. P. 109–121.
33. Streicher B., Eller E., Zimmermann S. (2018). Risk Culture: An Alternative Approach to Handling Risks. In: Raue, M., Lermer, E., Streicher, B. (eds) Psychological Perspectives on Risk and Risk Analysis. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92478-6_10
34. The 22 Best Risk Management Software of 2022. URL: <https://www.ntaskmanager.com/blog/best-risk-management-software/#do-you-really-need-risk-management-software>
35. The Global Risks Report 2020. World Economic Forum. URL: https://report-files.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf
36. The Global Risks Report 2023. World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf?fbclid=IwAR3KbV8aeD_NTu21YcpzNLUo9c2IZHMG8NiYV2bJ74Rf4kUqbziSFoGv3QQ
37. The future of risk management in the digital era. McKinsey&Company. Report, 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-risk-management-in-the-digital-era>
38. The PPRR risk management mode. URL: <https://www.business.qld.gov.au>. (дата звернення: 05.03.2023).
39. Third-Party Risk Management and ISO Requirements for 2022. Reciptocity. URL: <https://reciprocity.com/resources/third-party-risk-management-and-iso-requirements-for-2022/>

40. Yermak S., Frolova L., Koriavchenkova T., Kotov B. Assessment of the Socio-Economic Effectiveness of Enterprises Inclusive Development Under the Risk-Oriented Management Conditions. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. P.174-183.

41. Александров А. Фактор субъективности при оценке риска по качеству. Фармацевтическая отрасль. 2001. № 5. С.116-119.

42. Альгін А.П. Ризик та її роль у житті. 1989. 134 з.

43. Аранчій В., Ігнатенко М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. *Економічний вісник університету*. 2018. №39. С. 52–58.

44. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*, 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477> (дата звернення: 20.08.2023).

45. Базилевич В. Д., Базилевич К. С., Пікус Р.В. та ін. Страхування : підручник. Київ : Знання, 2008. 1019 с.

46. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.

47. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Риск-менеджмент. М.: Вільямс, 2008. 208 с.

48. Бахрушин В.Є. Методи аналізу даних : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2011. 268 с.

49. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №5/2. С. 38-40.

50. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 7. С. 91-94.

51. Бездітко О. Є. Стратегія ризикозахищеності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-Інформ.* №3. С. 373-378.
52. Берегова Т.А. Ризик-менеджмент як важливий інструмент забезпечення економічної безпеки на вітчизняних харчових підприємствах. *Молодий вчений.* 2015. № 11 (2). С. 14-18.
53. Білявська О.Б. Концептуальні принципи управління ризиками в держаному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* №6. 2010. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=147>
54. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Ельга, 2008. 724 с.
55. Бойко І.В. Дефініції «ризик», «загроза», «небезпека» як об'єкти наукових досліджень у напрямі економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2017. №5(05). С. 94-98.
56. Великий економічний словник/ред. Азріліяна О.М., 2004. 1376 с.
57. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. Київ, 2012. 388 с.
58. Боровик М.В., Писаревський І.М., Волкова М.В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку.* 2022. № 67. с. 98-103.
59. Бочковський А.П. Онтологічні та гносеологічні аспекти ризику виникнення небезпек. *Вісник ЛДУ БЖД.* 2015. №11. С. 137-143.
60. Брюховецька Н.Є., Педерсен І.А. Методологія оцінки ризиків підприємства. *Стратегія та механізми регулювання промислового розвитку.* 2011. № 3. С. 17-27.
67. Буцька О.Ю., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового реагування. *Економіка та держава.* 2013. №7. С.56-58.
68. Варналій З.С. Тенденції становлення малого підприємництва в Україні. *Ринкові перетворення.* 2003. № 7. С. 58-64.

69. Василевич Л.Ф., Михайлюк А.Ю., Тарасенко В.П., Тесленко О.К. Функціонально-орієнтований підхід до проектування інтелектуальних інформаційно-аналітичних систем. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 2010. Т.12, №2. С. 128-142.

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

71. Васильков В.Г. Організація виробництва: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2003. 524 с.

72. Васильків І.М. Основи теорії ймовірностей і математичної статистики: навч. посібник. Львів, 2020. 184 с.

73. Васильців Т.Г. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2009. №1. С. 145-149.

74. Верещагіна Г.В., Плеханова Т.Є. Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах інноваційної діяльності. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 41–51.

75. Віннікова І.І., Марчук С.В. Кібер-ризики як один із видів сучасних ризиків у діяльності малого та середнього бізнесу та управління ними. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 5 (16). С. 110–114.

76. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ, 2004. 480 с.

77. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик і методи його вимірювання: підручник для студ. екон. спец. / Інститут змісту і методів навчання; Київський держ. економічний ун-т. Київ, 1996. 398 с.

78. Вимоги до системи управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління на небанківському ринку. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/yakimi->

budut-sistemi-upravlinnya-rizikami-vnutrishnogo-kontrolyu-ta-korporativnogo-upravlinnya-na-nebankivskomu-rinku--startuye-gromadske-obgovorennya

79. Виноградова Н.В. Методи управління ризиками в підприємницькій діяльності. 2001. URL: <http://195.22.112.37/bitstream/ntb/9668/1/93.pdf>.

80. Вишнеvsька О. Підприємницький ризик в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2006. №7. С. 232–237.

81. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 51-55.

82. Воловельська І.В., Толстова А.В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2014. Ч. 1. 53 с.

83. Волощук Л.О., Хвальчик І.Л. Розділ 12. Управління фінансово-економічною безпекою в системі безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком підприємства (С. 191-202) у колективній монографії «Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти». Випуск 4. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 544 с.

84. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 13-16.

85. Войцеховська І.М. Поняття, види та класифікація підприємницького ризику. *Право і суспільство*. 2014. № 6-1. Ч.2. С. 84-89.

86. Геєць В.М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. № 12 (637). С. 4-19.

87. Герасименко О.М. Еволюція світового ризик-менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 12. С. 26-31.

88. Герасимов Б.М., Субач І.Ю., Нікіфоров Є.В. Моделі надання знань для використання в системах підтримки прийняття рішень. *НТИ*. 2005. № 1. С. 7-11.
89. Герасимчук Н.А., Мірзосєва Т.В., Томашевська О.А. Економічні і фінансові ризики. Київ, 2015. 288 с.
90. Гончаренко Г.Є., Мініна Т.В. Ризик-орієнтований підхід до управління діяльністю підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 959. С.133-142.
91. Горго І.О. Оцінка ефективності управління ризиками в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 92-98.
92. Господарський кодекс України. № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 30.11.2021).
93. Гнатенко А.І., Поліщук Ю.А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. 2017. № 2 (57). С. 65-72.
94. Гранатуров В.М., Литовченко І.Б., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія, за наук. ред. В. М. Гранатурова. Одеса : ІПРЕЕД, 2003. 175 с.
95. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності. Київ: Зв'язок, 2000. 149 с.
96. Грига В.Ю., Богдан С.В., Ісакова Н.Б. Результативність інноваційної діяльності малих підприємств при взаємодії з великим бізнесом. *Економіка і прогнозування*. 2014. №2. С. 94-104.
97. Груб'як С.В. Підприємницькі ризики: поняття, сутність, види. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С.136-139.
98. Гусєва О.Ю. Обґрунтування базової стратегії змін підприємства на основі моделювання динаміки системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №7(157). С.495-505.

99. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79.

100. Данілова Е.І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61-68.

101. Данченко О.Б. Підходи до управління ризиками банку. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. №1 (33). С. 24-29.

102. Дернова І.А., Боровик Т.М. Проблеми малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID-19: європейський вимір. *Підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №1 (7). С.57-70.

103. Дикань В.Л., Посохов І.М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. №самуС. 314-319.

104. Довганець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. Вип. 2 (23), 2019. С. 147-163.

105. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. Київ, 2006. 312 с.

106. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / за заг. ред. Донець Л.І. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

107. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT) : Національний стандарт України. Київ : Міністерство економічного розвитку України, 2015. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso_31010.pdf

108. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235-241.

109. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Київ : Видавничий Центр «Академія», 2002. Т.3. 952 с.

110. Євсєєва І.В., Жицька І.В. Управління ризиками як необхідний засіб ефективного розвитку підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2016. № 6. С. 92–98.
111. Євстрат Д.І., Кушнерук Ю.І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012, № 2. С. 66–71.
112. Єлейко І.Я. Інвестиції, ризик, прогноз: навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.; Національний банк України, Львівський банківський ін-т. Київ, 2000. 176 с.
113. Єлейко О.І., Рамський І.О., Долинський С.В. Урахування ризику при прийнятті управлінських рішень. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2009. №1 (40). С. 103-107.
114. Жигірь А.А. Види підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>
115. Жицька І.В. Управління ризиками в підприємницькій діяльності. URL: dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23314/1/77.pdf
116. Забродіна О.М., Науменко О.І. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. №1(26). С.181-185.
117. Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. №15, ст.73.
118. Зоїдзе Д.Р., Різник О.М. Ризик-менеджмент як невід'ємна складова управління ризикозахищеністю сучасних підприємств. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 56–58.

119. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
120. Калініна І.О., Гожий О.П., Мусенко Г.О. Врахування компетентності експертів у методах багатокритеріального аналізу в задачах раціонального вибору. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Комп'ютерні технології*. 2012. Вип. 179. Т. 191. С. 116-123.
121. Карпенко Ю.М. Ризики у підприємницькій діяльності. URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21993/1/karpenko.pdf>
122. Квасницька Р. Напрями підвищення результативності процесу управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. №2(6). 2006. С. 49–53.
123. Кейнс Дж. Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей. 1948. Розд. 11.
124. Кібер-ризик: як розуміти та управляти. 10 Guards. 2018. URL: <https://10guards.com/ua/articles/cyber-risks/>
125. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014-2020). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 20.06.2022).
126. Клименюк М.М., Брижань І.А. Управління ризиками в економіці. Київ, 2000. 20 с.
127. Клименко С.М., Дуб О.С. Обґрунтування економічних рішень та оцінки ризиків: наукові. Посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 252 с.
128. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. 3-тє вид., виправл. і допов. Київ : Знання, 2008. 483 с.
129. Коваленко О.М., Станіславик О.В., Коваленко А.Б. Особливості управління ризиками посередницького підприємства. *Економіка. Фінанси. Право. Серія «Економіка»*. 2020. № 4/1'2020. С. 17-19.

130. Ковалик О.А., Ковтуненко К.В., Захарчук О.В. Превентивне управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №5/1`2021. С 22-25.
131. Ковбасюк Ю.В. Державне управління : навчальний посібник. Т.2. Дніпропетровськ: НАДУ. 2013. 324 с.
132. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. №1. С. 146-151.
133. Кравченко В. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2008. №1(3). С. 63–70.
134. Кравченко В. Управління підприємницькими ризиками: сутність та сучасна методика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. № 99-100. С. 70-72.
135. Краснокутська Н.С., Лачкова В.М. Методи управління комерційними ризиками підприємств торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2013. С. 56–63.
136. Кухтик Т.В., Образцова Н.О. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом упровадження системи управління ризиками. *Ефективна економіка*. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1687&p=1> (дата звернення 09.08.2023)
137. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. Одеса, 2011. 199 с.
138. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> (дата звернення: 20.06.2022).
139. Лисиченко Г.В., Забулонов Ю.Л., Хміль Г.А. Природний, техногенний та екологічний ризики: аналіз, оцінка, управління. Київ: Наукова думка, 2008. 543 с.

140. Лещук Г.В. Симуляційний аналіз Монте-Карло в системі оцінювання ризиків інвестиційних проектів. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. Випуск 1. С. 57-67.
141. Логвінова О.П., Семененко І.М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків: Лідер. 2015. 368 с.
142. Лотфі А. Заде. Основи нового підходу до аналізу складних систем та процесів прийняття рішення // Математика сьогодні (Збірник статей; пров. з англ.) / Лотфі А. Заде. М: Знання, 1974. 64 с.
143. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик : навч. посібник. Київ: ВЦ «Академія», 2007. 438 с.
144. Малярець Л.М., Тижненко О.Г., Єгоршин О.О. Математичні методи в сучасних економічних дослідженнях: монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 270 с.
145. Медведєва О. М. Нечітке когнітивне моделювання для вирішення задач управління взаємодією зацікавлених сторін в проектах. *ВЕЖПТ*. 2012. № 5/4(59). С.44-49.
146. Мельников Л.П. Ризик-менеджмент. Стохастичний аналіз ризиків в економіці фінансів і страхування. 2003.
147. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7) Звіт про рух грошових коштів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text
148. Місце та роль МСБ в українському бізнес-кліматі, 2019. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/mesto-i-rol-msb-v-ukrainskom-biznes-klimate-50014125.html> (дата звернення: 20.06.2022).
149. Миколайчук І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). С. 45-52.
150. Мирошніченко Г.Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022.

№44.

URL:

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758>

151. Михайловська І.М., Квасницька К.І. Теоретичні засади управління підприємницькими ризиками в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5. Т.4. С. 279-282.

152. Михальчук А.В., Вербицька К.С. Підприємницький ризик: функції, методи оцінки та шляхи зниження ризику. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2015. (2(72), 162–168.

153. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. С. 72-79.

154. Мохненко А. С. Концептуальна схема прийняття управлінських рішень в умовах ризику. Пріоритети та механізми розвитку національної економіки : зб. матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.(м. Львів, 26 травня 2014 р.). Львів : ЦСЕСД «Ініціатива», 2014. С. 43-48. 30.08.2023).

155. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві : навч. посіб. Львів : Світ, 1998. 207 с.

156. Найт Ф.Х. Ризик, невизначеність і прибуток / пер. з англ. Київ, 2003. 360 с.

157. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

158. Новодворський Я. Сучасні тенденції діяльності хедж-фондів як лідерів глобального інвестиційного середовища. *Економіка України*. 2006. № 12. С. 62-67.

159. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 256 с..

160. Опендатабот. Аналітика. URL: <https://opendatabot.ua/analytics?year=2023>

161. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: підручник. За ред. М.М. Ільчука. Київ: Вища освіта, 2002. 398 с.
162. Основи теорії ймовірностей і математичної статистики: навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 184 с.
163. Офіційний сайт компанії ASIS. URL: <https://www.asisonline.org/> (дата звернення: 21.04.2022).
164. Офіційний сайт компанії Entrust. URL: <https://www.entrust.com/lp/en/securing-the-new-hybrid-workplace> (дата звернення: 21.04.2022).
165. Офіційний сайт компанії GSX. URL: <https://www.gsx.org/about/> (дата звернення: 21.04.2022).
166. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). URL: <https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/>
167. Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. PWC. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2022/assessment-of-business-security-in-Ukraine.pdf> (дата звернення: 21.04.2022).
168. Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759/1695>
169. Підприємництво: підручник / за ред. В.Л. Подсолонко, Т.Л. Миронова. Київ: Центр учбової літератури, 2003. 616 с.
170. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2013. 400 с.
171. Пікус Р.В. Оцінка підприємницького ризику. *Фінанси України*. 2004. №5. С. 88-93.
172. Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №24. С. 51-57.
173. Плюта В. Порівняльний багатовимірний аналіз у економетричному моделюванні. *Фінанси та статистика*, 1989. 174 с.

174. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва (2010-2020). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.08.2023).

175. Попова Л.В., Солійчук А.О. Побудова ефективної системи ризик-менеджменту суб'єктів господарювання. Інфраструктура ринку. 2018. №26. С.345-350.

176. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>

177. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. №9. 2017. С.599-607.

178. Ризик-менеджмент в умовах високої невизначеності. Делойт. 2020. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf (дата звернення: 08.09.2023).

179. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів: монографія / за ред. О. Є. Бавико. Одеса: Бондаренко М. О., 2022. 288 с.

180. Ротштейн О.П. Інтелектуальні технології ідентифікації: нечіткі множини, генетичні алгоритми, нейронні мережі. Вінниця: Універсум-Вінниця, 1999. 320 с.

181. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека. Сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 188-195.

182. Семенов А.Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах : монографія. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2007. 520 с.

183. Семенова Є.Д., Тарасова К.І. Організація системи управління ризиками для підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (глав. ред.). Одеса, 2015. Вып. 3. № 58. С. 221–227.

184. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання : монографія. Одеса, 2017. 234 с.
185. Семенютіна Т.В. Корпоративна культура управління ризиками як невід’ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві *Бізнес-Інформ*. 2015. №4. С. 297-302.
186. Сергунін А.А. Міжнародна безпека: нові підходи та концепти. *Політичні дослідження*. 2005. №6. С. 126–137.
187. Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26. Ч. 1. С. 83–87.
188. Скопенко Н.С., Пьянкова О.В. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. №1(17) - 2(18). С.238-245.
189. Словник іншомовних слів. Тлумачення, словотворення та слововживання: близько 35 000 слів і словосполучень / С. П. Бирик, Г. М. Сюта ; за ред. С. Я. Єрмоленко. Х. : Фоліо, 2012. 622 с.
190. Степанова А.А. Ризикозахищеність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 195–199.
191. Стецюк П.А., Гудзь О.Є. Концептуальні основи управління ризикозахищеністю підприємства. *Економіка АПК*. 2014. № 11. С. 61-68.
192. Тарасенко В. Книга бізнес-змін: 64 стратегіями. Гнозис, 2006. 324 с.
193. Тесленок І.М., Перетокіна-Пічхая Н.В. Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на підприємство сфери послуг з індивідуального пошиття одягу. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7426> (дата звернення: 30.08.2023).

194. Тимофієва Н.К. Теорія комбінаторної оптимізації та задачі штучного інтелекту. Прикладні питання математичного моделювання. 2018. № 2. с. 161-172.
195. Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: причини, наслідки та управління (теоретичні аспекти). *Траєкторія науки*. 2022. Вип. 8. №1. С. 3010-3017.
196. Ткаченко А.М., Резніков О.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2010. №1. С.101-106.
197. Ткаченко А.М., Якошь І.С. Методи оцінки підприємницького ризику. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. №3. С. 136-139.
198. Управління підприємницьким ризиком / за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича. Тернопіль : «Економічна думка», 1999. 224 с.
199. Упроваджено вимоги до розрахунку банками мінімального розміру ринкового ризику URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uprovadjeno-vimogi-do-rozrahunku-bankami-minimalnogo-rozmiru-rinkovogo-riziku> (дата доступу: 08.08.2023).
200. Федулова І.В. Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 104–111.
201. Фере В.А., Романченко О.В. Методи оцінки фінансового ризику. *Фінанси України*. 1997. №2. С. 48-53.
202. Філіппова С.В., Черкасова С.О. Розділ 44. Формування компетентності персоналу з управління системою фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки (С. 610–623) у колективній монографії «Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти». Випуск 3. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 634 с.
203. Філіппов В.Ю., Нестеренко А.М. Формування стратегічних напрямів розвитку на підприємствах торговельної галузі. Матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України». 2015. Вип. 9. С.130-132.

204. Філіппов В.Ю., Перевозна М., Понтус К. Заходи підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності. *Grail of Science*. 2023. №6. С.82-91.
205. Фінансовий менеджмент: теорія та практика, ред. Стоянової Є.С., 1996. 405 с.
206. Фролова Л.В., Бавико О.Є. Тенденції розвитку мережових бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8489> (дата звернення: 20.06.2022).
207. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 2, С. 9-13.
208. Цопа В. Ідентифікація і класифікація ризиків. Онлайн-консультант фахівця з якості, 2023. URL: <https://qualityexpert.com.ua/interviews/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv>
209. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
210. Череп А.В., Калюжна Ю.В. Управління ризиками промислових підприємств на антикризових засадах : монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2017. 200 с.
211. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Серія «Управління закладом освіти». Вид., О.: Університет Ушинського, 2020. 116 с.
212. Черчик Л.М., Бегун С.І., Івашкевич І.М. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178-182.
213. Чернов Ю.В., Фомішин С.В., Тищенко О.І. Управлінський консультування. Херсон, 2003. 272 с.

214. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватого та д.е.н., проф. О.М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 478 с.

215. Чуприна І.В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/812.pdf> (дата звернення 20.08.2023).

216. Шарапов О.Д. Ризикологія в економіці та підприємництві: Зб. наук. пр. за матеріалами міжнародної науково-практичної конф. 27-28 березня 2001 р. Київський національний економічний ун-т; Академія державної податкової служби України. Київ, 2001. 452 с.

217. Шевченко В.А. Теоретичні засади функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22. Ч. 2. С. 50-54.

218. Шепеленко О. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52), С. 189–199.

219. Шумпетер І.А. Теорія економічного розвитку: (Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури) / Й.А. Шумпетер; переклад з німецької В. С. Автономова та ін; загальна редакція О.Г. Мілейковського; вступна стаття А. Г. Мілейковського, В. І. Бомкіна. Прогрес, 1982. 455 с.

220. Швець Ф.Д. Методологія та організація наукових досліджень. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 151 с.

221. Шоля Р.І. Динаміка та структура розвитку підприємництва України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 166-171.

222. Шурда К.Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокристування*. 2020. №4. С.64-72.

ДОДАТОК А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Kotov B., Frolova L. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / edited by Dr.oec. Prof. Maksym Bezpartochnyi, Dr.oec. Prof. Viktoriia Riashchenko, Dr.paed. Nina Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. 205 p. (0,48 д.а., особистий внесок здобувача: розділ 2.2 *Theoretical and methodological aspects of business risk management in an innovative economy* – 0,32 д.а.).

*Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до
Організації економічного співробітництва та розвитку та/або
Європейського Союзу*

2. Kotov B., Frolova L., Yermak S., Koriavchenkova T. Assessment of the Socio-Economic Effectiveness of Enterprises Inclusive Development Under the Risk-Oriented Management Conditions (2022). Journal of Hygienic Engineering and Design. Vol. 40. P. 174-183. (Scopus). URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-10/> (1,15 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено підхід до моделювання складових комплексного інтегрального показника в умовах ризик-орієнтованого управління – 0,31 д.а.).

*Статті в наукових виданнях,
включених до переліку фахових видань України*

3. Котов Б.В. Сутність поняття «підприємницький ризик» та передумови його виникнення. *Причорноморські економічні студії: економічний науково-практичний журнал*. 2021. №72-1. С. 100-105. <https://doi.org/10.32843/bses> (0,77 д.а.).

4. Котов Б.В., Продіус О.І., Приходько О.М., Огданський К.М. Управління людським капіталом в умовах сталого розвитку підприємств.

Економіка. Фінанси. Право. 2022. №3. С. 22-25. (0,16 д.а.). Котов Б.В., Продіус О.І., Приходько О.М., Огданський К.М. Управління людським капіталом в умовах сталого розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право.* 2022. №3. С. 22-25. <https://doi.org/10.37634/efp.2022.3.5> (0,58 д.а., особистий внесок здобувача: доведено доцільність застосування методів бізнес-аналітики та моделювання для оцінки розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур – 0,16 д.а.).

5. Котов Б.В., Фролова Л.В. Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2022. С. 52-62. <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2022.6> (0,85 д.а., особистий внесок здобувача: сформульовано основні тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні, виявлено основні проблеми їх розвитку – 0,73 д.а.).

6. Котов Б.В. Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу.* 2023. №3(67). С. 89-98. <http://doi.org/10.5281/zenodo.10198991> (0,88 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Котов Б.В. Підходи до управління підприємницькими ризиками. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку:* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 20-21 травня 2021 р.). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 369-371. (0,23 д.а.). URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/tezy.pdf>

8. Котов Б.В. Методи оцінки підприємницьких ризиків. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки* (частина II): матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 23-24 листопада 2021 р.). Львів : Львівський науковий форум, 2021. С. 19-20. (0,14 д.а.). URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/contents.pdf>

9. Котов Б.В. Розвиток концепції ризик-менеджменту. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах*

транзитивної економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 21 вересня 2022 р.). С. 47-49. (0,18 д.а.).

10. Котов Б.В. Дослідження функцій підприємницького ризику. *Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects: Scientific Collection «InterConf»*, (126) with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference (Tallinn, Estonia, September 26-28, 2022). P. 13-15. (0,13 д.а.). URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1342/1370>

Опубліковані праці, що додатково відображають наукові результати дисертації

11. Котов Б.В. Економіка підприємництва: Підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса, Бондаренко М.О., 2020. 708 с. (40,2 д.а., особистий внесок здобувача: Розділ 28. Економіка банківської сфери – 1,5 д.а.).

ДОДАТОК Б

Поняття підприємницького ризику

Таблиця Б.1 - Систематизація понять підприємницького ризику

Автор	Визначення поняття
Шепеленко О. [172]	підприємницький ризик являє собою спосіб господарювання за неочікуваних та непередбачених обставин, у відповідності до якого суб'єкт господарювання набуває нові здібності не допускати виникнення чи запобігати прояву ризиків, а також, якщо вже ризики виникли чи були реалізовані, то знижувати несприятливий вплив на результати підприємницької діяльності.
Аранчій В., Ігнатенко М. [173]	специфіка підприємницьких ризиків може визначатись такими пов'язаними між собою особливостями, як особливість досягати визначеного стратегією розвитку результату, особливість не досягати визначеного стратегією розвитку результату, особливість виникнення витрат у контексті досягнення визначених стратегією розвитку результатів
Мних Є.В. [174]	підприємницький ризик – це ймовірність загрози і втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутку чи виникнення додаткових витрат у разі виникнення подій, які впливають на зміну параметрів функціонування економічної системи
Василенко В.О., Шматько В.Г. [175]	підприємницький ризик характеризує небезпеку потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів
Жигірь А.А. [176]	підприємницький ризик в сучасних умовах – це можливість неповернення коштів, витрачених на виробництво та реалізацію продукції. яка залежить від видів людської діяльності та природних явищ
Воловельська І.В., Толстова А.В. [177]	підприємницький ризик – це ризик, що виникає при будь-яких видах підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів і послуг, їх реалізацією; товарно- грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також здійсненням науково-технічних проектів.
Михайловська І.М., Квасницька К.І. [178]	підприємницький ризик - загроза виникнення непередбачених планами та прогнозами матеріальних і фінансових втрат та збитків або недоодержання очікуваних доходів у ході здійснення підприємницької діяльності.

ДОДАТОК В

Характеристика та взаємозв'язки глобальних ризиків

Таблиця В.1 - Характеристика глобальних ризиків (відповідно до Global Risks Report 2020 (джерело: [93]))

Група	Вид ризику	Характеристика
ЕКОНОМІЧНІ	Бульбашки активів у глобальній економіці	Неприйнятно завищені ціни на активи, такі як нерухомість, акції, товарні запаси тощо у глобальній економіці чи окремому регіоні.
	Дефляція у глобальній економіці	Тривала майже нульова інфляція або дефляція у глобальній економіці чи окремому регіоні.
	Збій глобального фінансового механізму чи установи	Крах фінансової установи та/або збій у роботі фінансової системи, що впливає на світову економіку.
	Відмова/нестача критично важливої інфраструктури	Нездатність адекватного інвестування, модернізації та/або забезпечення безпеки інфраструктурних мереж (наприклад, енергетики, транспорту та зв'язку), що призводить до тиску чи збою із загальносистемними наслідками.
	Бюджетні кризи у ключових країнах	Надмірний борговий тягар, що породжує кризи суверенної заборгованості та/або кризи ліквідності.
	Високе структурне безробіття або неповна зайнятість	Стійко високий рівень безробіття чи недовикористання виробничого потенціалу зайнятого населення.
	Незаконна торгівля (наприклад, незаконні фінансові потоки, ухилення від сплати податків, торгівля людьми, контрафакція та/або організована злочинність)	Діяльність у великих масштабах поза правовим полем, така як незаконні фінансові потоки, ухилення від сплати податків, торгівля людьми, контрафакція та/або організована злочинність, які підривають соціальні взаємодії, регіональну або міжнародну співпрацю та глобальне зростання.
	Сильний шок цін на енергоносії (зростання чи зниження)	Значне підвищення або зниження цін на енергоносії, що чинить додатковий економічний тиск на галузі та споживачів, які сильно залежать від енергоресурсів.
	Некерована інфляція	Некероване зростання загального рівня цін на товари та послуги у ключових країнах.
ПРИРОДНІ	Екстремальні погодні явища (наприклад, повені, шторми)	Великі матеріальні збитки, шкода інфраструктурі та/або навколишньому середовищу, а також людські жертви, викликані екстремальними погодними явищами.
	Невдача пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації	Нездатність урядів та підприємницьких структур забезпечити дотримання або вживання ефективних заходів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату, захисту населення та надання допомоги в адаптації підприємствам, які постраждали від зміни клімату.
	Значна втрата біорізноманіття та колапс екосистеми (наземної чи морської)	Необоротні наслідки для довкілля, що призводять до сильного виснаження ресурсів як людства, і промисловості.
	Великі стихійні лиха (наприклад, землетруси, цунамі, виверження вулканів, геомагнітні бурі)	Великі збитки майну, інфраструктурі та/або навколишньому середовищу, а також людські жертви, спричинені геофізичними катастрофами, такими як землетруси, вулканічна активність, зсуви, цунамі або геомагнітні бурі.
	Техногенні екологічні збитки та катастрофи (наприклад, розливи нафти, радіоактивне забруднення)	Незапобігання великої техногенної шкоди та катастроф, у тому числі екологічних злочинів, заподіяння шкоди життю та здоров'ю людей, інфраструктурі, майну, господарській діяльності чи навколишньому середовищу.
ГЕОПОЛІТИЧНІ	Провал національного управління (наприклад, порушення верховенства закону, корупція, політична безвихідь)	Нездатність керувати країною, яка має геополітичне значення, через слабе верховенство закону, корупцію або політичну безвихідь.
	Провал регіонального чи глобального управління	Нездатність регіональних чи глобальних інститутів вирішувати питання економічної, геополітичної чи екологічної важливості.

	Міждержавний конфлікт із регіональними наслідками	Двостороння чи багатостороння суперечка між державами, яка переростає в економічний (наприклад, торгові/валютні війни, націоналізація ресурсів), військовий, кібернетичний, суспільний чи інший конфлікт.
	Великомасштабні теракти	Окремі особи чи недержавні групи з політичними чи релігійними цілями, які успішно завдають великої людської чи матеріальної шкоди.
	Розпад держави чи криза (наприклад, громадянський конфлікт, військовий переворот тощо)	Розпад держави геополітичного значення через внутрішнє насильство, регіональну чи глобальну нестабільність, воєнний переворот, громадянський конфлікт тощо.
	Зброя масового ураження	Розгортання ядерних, хімічних, біологічних та радіологічних технологій та матеріалів, що створюють міжнародні кризи та потенціал для значних руйнувань.
СОЦІО-КУЛЬТУРНІ	Провал міського планування	Погано сплановані міста, розростання міст та пов'язана з ними інфраструктура створюють соціальні, екологічні та медичні проблеми.
	Продовольчі кризи	Недостатній, ускладнений чи ненадійний доступ до належної кількості та якості продуктів харчування у глобальних масштабах.
	Масштабна вимушена міграція	Великомасштабна вимушена міграція, викликана конфліктами, стихійними лихами, екологічними чи економічними причинами.
	Поглиблення соціальної нерівності	Великі соціальні рухи чи протести (наприклад, вуличні заворушення, соціальні хвилювання), які підривають політичну чи соціальну стабільність, негативно відображаються на економічній активності та населенні.
	Швидке та масове поширення інфекційних захворювань	Бактерії, віруси, паразити або грибки, що викликають неконтрольоване поширення інфекційних захворювань (наприклад, внаслідок стійкості до антибіотиків, протівірусних препаратів та інших видів лікування), що призводить до численних смертельних випадків та економічних потрясінь.
	Доступність чистої води	Значне зниження доступної якості та кількості прісної води, що призводить до шкідливих наслідків для здоров'я людини та/або економічної діяльності.
ТЕХНОЛОГІЧНІ	Несприятливі наслідки технічного прогресу	Навмисні або ненавмисні несприятливі наслідки технологічних досягнень, таких як штучний інтелект, геоінженерія та синтетична біологія, які завдають шкоду та економічні збитки людям, навколишньому середовищу.
	Руйнування критичної інформаційної інфраструктури та мереж	Кіберзалежність, що підвищує вразливість до перебоїв у роботі критично важливої інформаційної інфраструктури (наприклад, Інтернету, супутників) та мереж, спричиняючи масові збої.
	Масштабні кібератаки	Великомасштабні кібератаки або шкідливі програми, що завдають значних економічних збитків, геополітичної напруженості або повсюдної втрати довіри до Інтернету.
	Масові інциденти шахрайства або крадіжки даних	Неправомірне використання приватних чи офіційних даних у безпрецедентних масштабах.

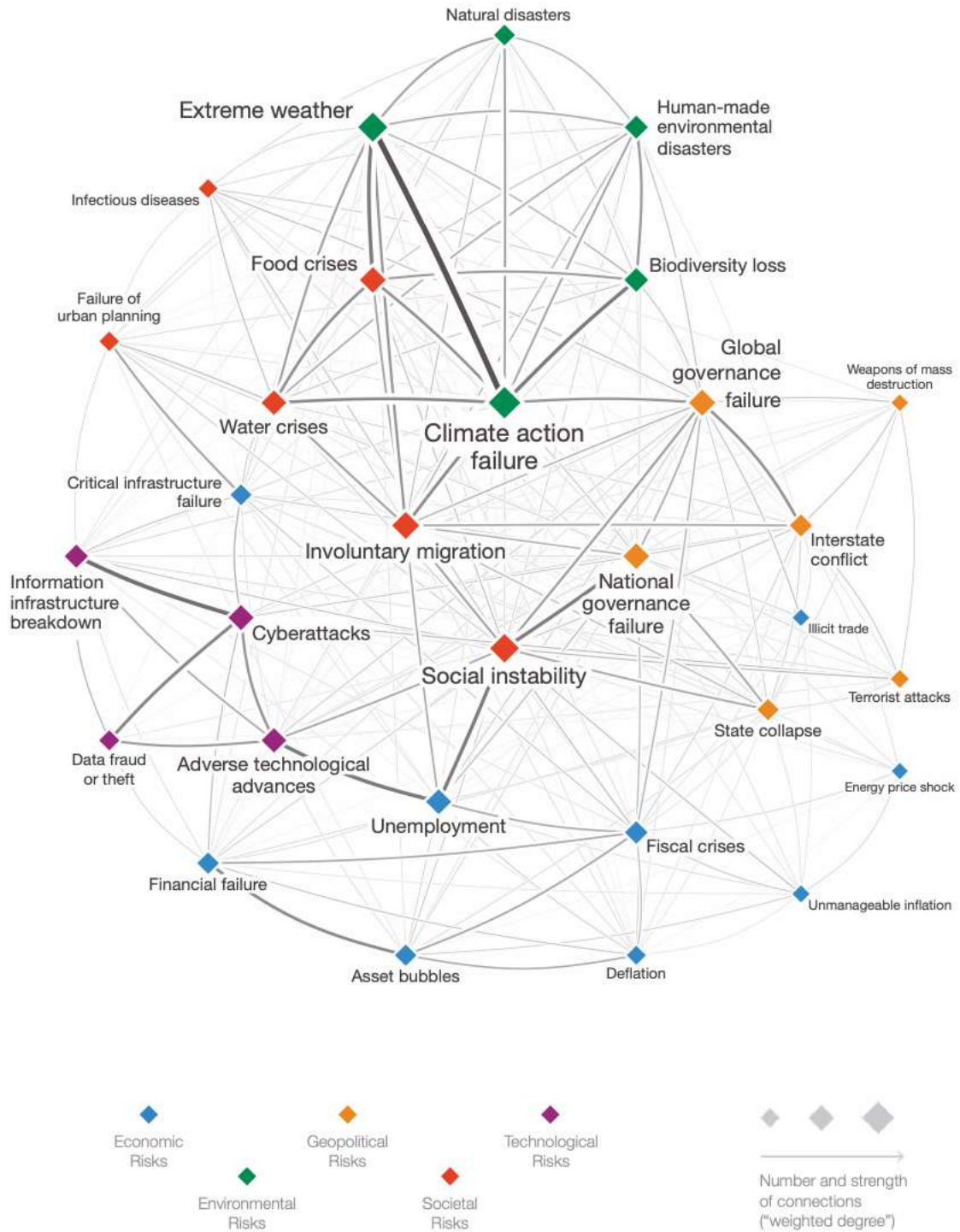


Рисунок В.1 – Карта взаємозв'язків глобальних ризиків (відповідно до Global Risks Report 2020 (джерело: [92])

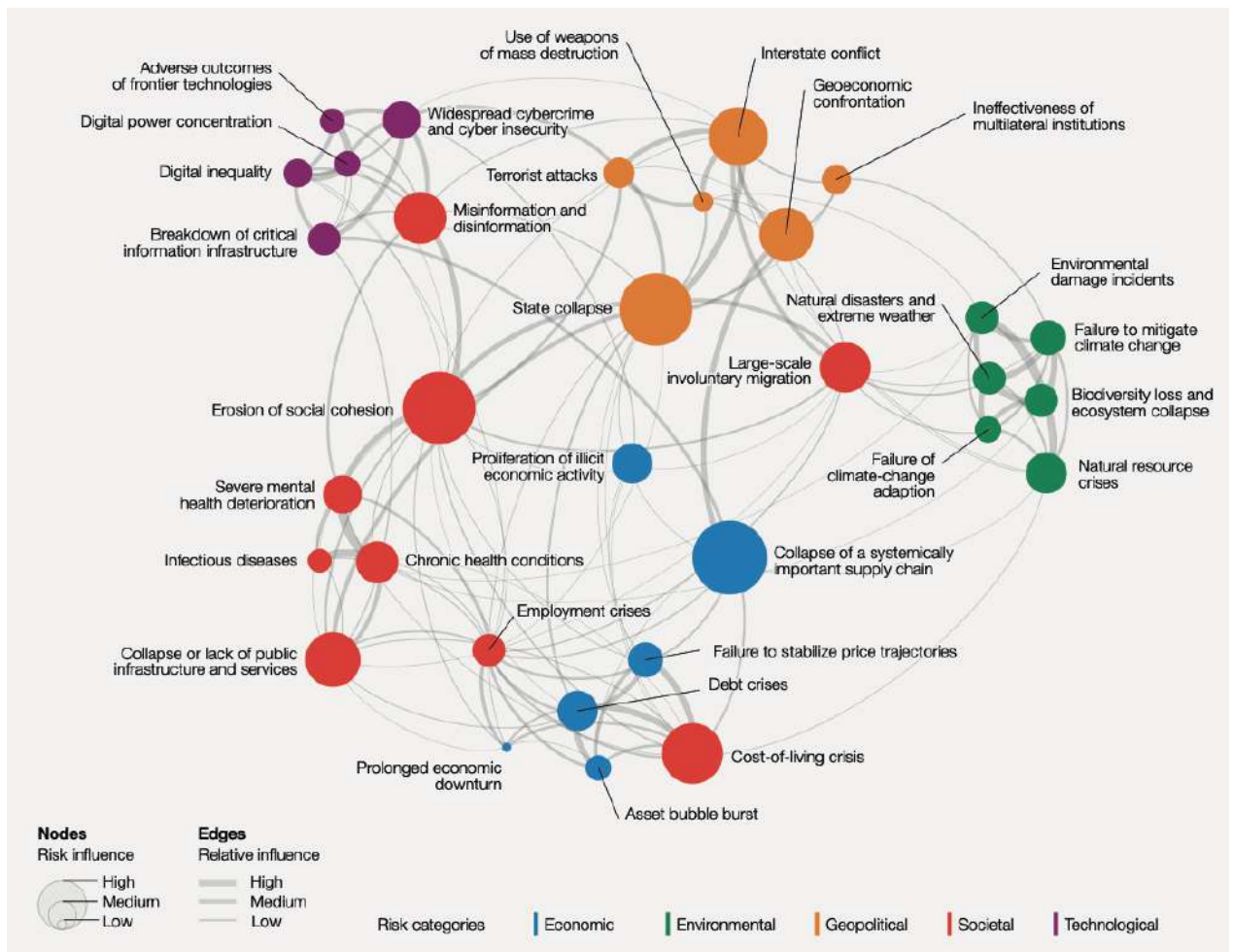


Рисунок В.2 – Карта взаємозв'язків глобальних ризиків (відповідно до Global Risks Report 2023 (джерело: [92]))

ДОДАТОК Г

Критерії оцінки рівня компетентності респондентів, які залучені для оцінки зовнішніх та внутрішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

Таблиця Г.1 - Визначення рівня професійної підготовки та поінформованості респондентів

Кваліфікація респондента	Значення коефіцієнта K_{il} (бал)
Доктор економічних наук	1,0
Кандидат економічних наук	0,9
Економіст зі стажем роботи понад 20 років	0,8
Економіст зі стажем роботи від 15 до 20 років	0,7
Економіст зі стажем роботи від 10 до 15 років	0,6
Економіст зі стажем роботи від 5 до 10 років	0,5

Таблиця Г.2 - Визначення ступеня аргументованості респондентів

Джерело аргументації	Ступінь впливу джерела на думку респондента (бал)		
	Висока	Середня	Низька
Проведений теоретичний аналіз питань управління підприємницькими ризиками	0,3	0,2	0,15
Практичний досвід управління підприємницькими ризиками	0,5	0,6	0,3
Інтуїція	0,2	0,1	0,05
Інше	1,0	0,9	0,5

Таблиця Г.3 - Вербально-цифрова шкала оцінки особистих якостей респондента

Особисті якості респондента	Оцінка прояву якості					
	Завжди	Майже завжди	Дуже часто	Часто	Достатньо часто	Середня
	1 бал	0,9 балів	0,8 балів	0,7 балів	0,6 балів	0,5 балів
Прагнення до професійного зростання та постійного підвищення кваліфікації у сфері управління підприємницькими ризиками						
Здатність оперативно оцінювати ймовірність прояву підприємницьких ризиків та приймати ефективні управлінські рішення						
Здатність своєчасно реагувати на ризикову ситуацію						
Дисциплінованість та організованість						

ДОДАТОК Д

Оцінка зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

АНКЕТА

Шановний експерт _____!

Запрошуємо Вас взяти участь в анкетуванні для оцінки зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі за блоками зовнішніх ризиків та заповнити запропонований оціночний бланк.

Інструкція по заповненню анкети

В анкеті представлений перелік зовнішніх ризиків зовнішніх, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі за пропонованими чотирма блоками зовнішніх ризиків: політико-правовими (Р), загальноекономічними (Е), галузевими (Т) та соціально-поведінковими (S) ризиками. Експертну оцінку даних параметрів пропонується проводити за 10-бальною шкалою.

Обраний Вами варіант відповіді необхідно позначити позначкою « X ».

ОЦІНОЧНИЙ БЛАНК

1. Оцініть вплив політико-правових ризиків (U^P) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

Політико-правові ризики	Ум. познач.	Ймовірність виникнення ризику					Ступінь впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі				
		практично неможливий	малоімовірний	вірогідний	дуже ймовірний	майже можливий	1-2 бали – слабкий вплив	3-4 бали – незначний вплив	5-6 балів – середній вплив	7-8 балів – значний вплив	9-10 балів – дуже сильний вплив
Ризик розгортання військових дій	P_1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик зміни форми власності і реорганізації підприємства	P_2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик зростання податкового навантаження	P_3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик обмеження здійснення окремих видів і напрямів діяльності	P_4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

2. Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь політико-правових ризиків:

j \ i	P_1	P_2	P_3	P_4
P_1	0			
P_2		0		
P_3			0	
P_4				0

Інструкція по заповненню матриці

- 1 переважна важливість i -го політико-правового зовнішнього ризику порівняно із j -м ризиком
- 0 i -й та j -й політико-правові зовнішні ризики рівнозначні
- 1 переважна важливість j -го політико-правового зовнішнього ризику порівняно із i -м ризиком

3. Оцініть вплив загальноєкономічних ризиків (U^E) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

[illegible]

4.Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь загально-економічних ризиків:

j \ i	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8
E_1	0							
E_2		0						
E_3			0					
E_4				0				
E_5					0			
E_6						0		
E_7							0	
E_8								0

Інструкція по заповненню матриці

- | | |
|----|---|
| -1 | переважна важливість i -го загальнооекономічного зовнішнього ризику порівняно із j -м ризиком |
| 0 | i -й та j -й загальнооекономічні зовнішні ризики рівнозначні |
| 1 | переважна важливість j -го загальнооекономічного зовнішнього ризику порівняно із i -м ризиком |

5. Оцініть вплив галузових ризиків (U^T) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

[illegible]

Галузеві ризики	Ум. познач.	Ймовірність виникнення ризику					Ступінь впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі				
		практично неможливий	маловірогідний	вірогідний	дуже ймовірний	майже можливий	1-2 бали – слабкий вплив	3-4 бали – незначний вплив	5-6 балів – середній вплив	7-8 балів – значний вплив	9-10 балів – дуже сильний вплив
Ризик збільшення конкурентного тиску	T_3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик зміни структури споживчого ринку	T_4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик втрати конкурентних переваг	T_5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

6. Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь політико-правових ризиків:

j \ i	T_1	T_2	T_3	T_4	T_5
T_1	0				
T_2		0			
T_3			0		
T_4				0	
T_5					0

Інструкція по заповненню матриці

- 1 переважна важливість i -го галузевого ризику порівняно із j -м галузевим ризиком
 0 i -й та j -й галузеві зовнішні ризики рівнозначні
 1 переважна важливість j -го галузевого ризику порівняно із i -м галузевим ризиком

7. Оцініть вплив соціально-поведінкових ризиків (U^P) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

Соціально-поведінкові ризики	Ум. познач.	Ймовірність виникнення ризику					Ступінь впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі				
		практично неможливий	маловірогідний	вірогідний	дуже ймовірний	майже можливий	1-2 бали – слабкий вплив	3-4 бали – незначний вплив	5-6 балів – середній вплив	7-8 балів – значний вплив	9-10 балів – дуже сильний вплив
Ризик підвищення міграційних настроїв населення	S_1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик підвищення рівня безробіття	S_2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик зниження платоспроможного попиту	S_3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик недооцінки потреб споживачів	S_4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

8. Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь політико-правових ризиків:

j \ i	S_1	S_2	S_3	S_4
S_1	0			
S_2		0		
S_3			0	
S_4				0

Інструкція по заповненню матриці

- 1 переважна важливість i -го зовнішнього ризику порівняно із j -м ризиком
 0 i -й та j -й зовнішні ризики рівнозначні
 1 переважна важливість j -го зовнішнього ризику порівняно із i -м ризиком

Дякуємо за участь в анкетуванні!

ДОДАТОК Е

ІНФОРМАЦІЯ ПРО СУБ'ЄКТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Таблиця Е.1 – Перелік суб'єктів підприємницької діяльності сфери торгівлі, відібраних для оцінки управління підприємницькими ризиками

№ з/п	Назва підприємства	Адреса реєстрації	ЄДРПОУ
Група А. Суб'єкти великого підприємництва			
1.	ПП «Таврія плюс»	м. Одеса, вул. М'ясоїдовська	31929492
2.	ТОВ «МАКСІШОП»	м. Одеса, вул. Маразлївська	43886227
3.	ТОВ «Копійка-центр»	м. Одеса, вул. Болгарська	37678707
4.	ТОВ «Модерн-трейд»	м. Одеса, вул. Болгарська	40001607
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва			
5.	ТОВ «Цетехно»	м.Одеса, вул. Новошїпний ряд	43058939
6.	ПП ТФ «Антошка»	м. Одеса, вул. Боженка	25030516
7.	ПП «РС Точка»	м. Одеса, просп. Адміральський	42566403
8.	ТОВ «Макси трейд груп»	м. Одеса вул. Дальницька	43459641
9.	ТОВ «Сім морів ЛТД»	м. Одеса вул. Дальницька	43459641
Група С. Суб'єкти малого підприємництва			
10.	ПП «Фортуна»	м. Одеса, вул. Транспортна	21038596
11.	ТОВ «Акватекс»	м. Одеса, вул. Ризька	24766824
12.	ПП «Ідеал»	м. Одеса, вул. Космоната Комарова	31681667
13.	ТОВ «Біоніка Одеса»	м. Одеса, вул. Чорноморського Козацтва	38946273
14.	ПП Фірма «ЗЕТ»	м. Одеса, вул. М'ясоїдовська	24768510
15.	ТОВ «ІКАР»	м.Одеса, вул. Старопортофранківська	13901383

ДОДАТОК Ж

Оцінка внутрішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

АНКЕТА

Шановний експерт _____ !

Запрошуємо Вас взяти участь в анкетуванні для оцінки внутрішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі та заповнити запропонований оціночний бланк.

Інструкція по заповненню анкети

В анкеті представлений перелік ризиків внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі за пропонованими блоками: операційні (ІО), комерційні (ІС), фінансові (ІФ), інвестиційні (ІІ), інформаційні (ІД) та кадрові (ІР). Експертну оцінку даних параметрів пропонується проводити за 10-бальною шкалою.

Обраний Вами варіант відповіді необхідно позначити позначкою « X ».

ОЦІНОЧНИЙ БЛАНК

2. Оцініть вплив операційних ризиків (ІО) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

Операційні ризики внутрішнього середовища	Ум. познач.	Ймовірність виникнення ризику					Ступінь впливу операційного ризику на діяльність підприємницьких структур				
		практично неможливий	маловірогідний	вірогідний	дуже ймовірний	майже можливий	1-2 бали – слабкий вплив	3-4 бали – незначний вплив	5-6 балів – середній вплив	7-8 балів – значний вплив	9-10 балів – дуже сильний вплив
Ризик нестабільності постачання	ІО ₁	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик неправильного управління запасами	ІО ₂	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик неефективного управління логістикою	ІО ₃	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик зміни вимог до якості	ІО ₄	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик несвоечасної обробки замовлень	ІО ₅	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик технічних неполадок	ІО ₆	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

2. Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь операційних ризиків:

i \ j	ІО ₁	ІО ₂	ІО ₃	ІО ₄	ІО ₅	ІО ₆
ІО ₁	0					
ІО ₂		0				
ІО ₃			0			
ІО ₄				0		
ІО ₅					0	
ІО ₆						0

Інструкція по заповненню матриці

- 1 переважна важливість *i*-го операційного ризику внутрішнього середовища порівняно із *j*-м ризиком даної групи;
- 0 *i*-й та *j*-й операційні ризики внутрішнього середовища рівнозначні
- 1 переважна важливість *j*-го операційного ризику внутрішнього середовища порівняно із *i*-м ризиком

3. Оцініть вплив комерційних ризиків (IC) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

Комерційні ризики внутрішнього середовища	Ум. познач.	Ймовірність виникнення ризику					Ступінь впливу комерційного ризику на діяльність підприємницьких структур				
		практично неможливий	маловірогідний	вірогідний	дуже ймовірний	майже можливий	1-2 бали – слабкий вплив	3-4 бали – незначний вплив	5-6 балів – середній вплив	7-8 балів – значний вплив	9-10 балів – дуже сильний вплив
Ризик невдалої маркетингової стратегії	IC ₁	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик неефективного ціноутворення	IC ₂	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик невдалої продуктової політики	IC ₃	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик протермінування реалізації товарів	IC ₄	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик втрати товару під час транспортування	IC ₅	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик невдалого упакування товарів	IC ₆	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик надмірного запасу	IC ₇	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик зміни обсягів продажів	IC ₈	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

4. Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь комерційних ризиків:

i \ j	IC ₁	IC ₂	IC ₃	IC ₄	IC ₅	IC ₆	IC ₇	IC ₈
IC ₁	0							
IC ₂		0						
IC ₃			0					
IC ₄				0				
IC ₅					0			
IC ₆						0		
IC ₇							0	
IC ₈								0

Інструкція по заповненню матриці

- 1 переважна важливість *i*-го комерційного ризику внутрішнього середовища порівняно із *j*-м ризиком даної групи;
- 0 *i*-й та *j*-й комерційні ризики внутрішнього середовища рівнозначні
- 1 переважна важливість *j*-го комерційного ризику внутрішнього середовища порівняно із *i*-м ризиком

5. Оцініть вплив фінансових ризиків (IF) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

Фінансові ризики внутрішнього середовища	Ум. познач.	Ймовірність виникнення ризику					Ступінь впливу фінансового ризику на діяльність підприємницьких структур				
		практично неможливий	маловірогідний	вірогідний	дуже ймовірний	майже можливий	1-2 бали – слабкий вплив	3-4 бали – незначний вплив	5-6 балів – середній вплив	7-8 балів – значний вплив	9-10 балів – дуже сильний вплив
Ризик недостатньої ліквідності	IF ₁	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик неконтрольованих витрат	IF ₂	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик надмірної кредиторської заборгованості	IF ₃	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик неефективного управління податками	IF ₄	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик надмірної дебіторської заборгованості	IF ₅	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

6. Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь фінансових ризиків:

j \ i	IF ₁	IF ₂	IF ₃	IF ₄	IF ₅
IF ₁	0				
IF ₂		0			
IF ₃			0		
IF ₄				0	
IF ₅					0

Інструкція по заповненню матриці

- 1 переважна важливість *i*-го фінансового ризику порівняно із *j*-м ризиком даної групи;
 0 *i*-й та *j*-й фінансові ризики внутрішнього середовища рівнозначні
 1 переважна важливість *j*-го фінансового ризику порівняно із *i*-м ризиком

7. Оцініть вплив інвестиційних ризиків (II) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

Інвестиційні ризики внутрішнього середовища	Ум. познач.	Ймовірність виникнення ризику					Ступінь впливу інвестиційних ризиків на діяльність підприємницьких структур				
		практично неможливий	маловірогідний	вірогідний	дуже ймовірний	майже можливий	1-2 бали – слабкий вплив	3-4 бали – незначний вплив	5-6 балів – середній вплив	7-8 балів – значний вплив	9-10 балів – дуже сильний вплив
Ризик інвестицій у нові товари чи категорії товарів	II ₁	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик залежності від обладнання та технологій	II ₂	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик обсягів інвестицій	II ₃	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ризик управління інвестиціями	II ₄	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

8. Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь інвестиційних ризиків:

j \ i	II ₁	II ₂	II ₃	II ₄
II ₁	0			
II ₂		0		
II ₃			0	
II ₄				0

Інструкція по заповненню матриці

- 1 переважна важливість *i*-го інвестиційного ризику внутрішнього середовища порівняно із *j*-м ризиком даної групи;
 0 *i*-й та *j*-й інвестиційні ризики внутрішнього середовища рівнозначні
 1 переважна важливість *j*-го інвестиційного ризику внутрішнього середовища порівняно із *i*-м ризиком

9. Оцініть вплив інформаційних ризиків (ID) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

[illegible]

10. Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь інформаційних[ризиків:

j \ i	ID ₁	ID ₂	ID ₃	ID ₄
ID ₁	0			
ID ₂		0		
ID ₃			0	
ID ₄				0

Інструкція по заповненню матриці

- | | |
|----|---|
| -1 | переважна важливість i -го інформаційного ризику внутрішнього середовища порівняно із j -м ризиком даної групи; |
| 0 | i -й та j -й інвестиційні ризики внутрішнього середовища рівнозначні |
| 1 | переважна важливість j -го інформаційного ризику внутрішнього середовища порівняно із i -м ризиком |

11. Оцініть вплив кадрових ризиків (ІР) на діяльність підприємницьких структур у сфері торгівлі

[illegible]

12. Заповніть, будь ласка, матрицю попарних порівнянь кадрових ризиків:

$j \backslash i$	IP ₁	IP ₂	IP ₃	IP ₄	IP ₅
IP ₁	0				
IP ₂		0			
IP ₃			0		
IP ₄				0	
IP ₅					0

Інструкція по заповненню матриці

- 1 переважна важливість i -го кадрового ризику порівняно із j -м ризиком даної групи;
- 0 i -й та j -й кадрові ризики внутрішнього середовища рівнозначні
- 1 переважна важливість j -го кадрового ризику порівняно із i -м ризиком

Дякуємо за участь в анкетуванні!

Таблиця Ж.1 – Результати опитування експертів щодо впливу внутрішніх ризиків на діяльність підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області у вигляді агрегованих оцінок (балів)

Внутрішні підприємницькі ризики		Код	ПП «Таврія плюс»	ТОВ «МАКСШОП»	ТОВ «Копійка-центр»	ТОВ «Модерн-трейд»	ТОВ «Цетехно»	ПП ТФ «Антошка»	ПП «РС «Точка К»	ТОВ «Макси трейд груп»	ТОВ «Сім морів ЛТД»	ПП «Фортуна»	ТОВ «Акватекс»	ПП «Ідеал»	ТОВ «Біоніка Одеса»	ПП «Фірма ЗЕТ»	ТОВ «Ікар»
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Операційні (виробничі) (ІО)	Ризик нестабільності постачання	ІО ₁	7,3	8,2	6,8	7,1	9,2	8,2	9,4	8,9	7,5	5,2	8,8	6,4	5,8	4,7	7,7
	Ризик неправильного управління запасами	ІО ₂	5,1	7,8	7,2	6,4	7,7	7,3	8,1	8,3	6,8	3,4	6,7	7,1	4,2	3,3	6,2
	Ризик неефективного управління логістикою	ІО ₃	5,8	7,2	7,4	7,2	8,2	7,8	8,1	9,1	6,8	3,2	7,2	7,1	4,7	3,3	5,3
	Ризик зміни вимог до якості	ІО ₄	4,2	6,9	6,4	7,3	6,1	4,7	6,8	7,2	4,3	2,6	5,8	6,6	2,1	2,4	2,8
	Ризик несвоєчасної обробки замовлень	ІО ₅	4,2	7,2	6,6	8,2	7,8	6,3	6,1	8,1	5,2	2,8	7,7	4,6	2,3	3,3	4,3
	Ризик технічних неполадок	ІО ₆	4,5	7,8	8,2	8,2	6,8	5,8	6,7	7,8	6,1	4,2	8,5	4,6	1,1	2,3	3,9
(ІС)	Ризик невдалої маркетингової стратегії	ІС ₁	4,1	6,5	8,2	8,5	7,8	7,3	8,8	7,3	6,6	7,8	8,4	5,8	3,3	5,2	4,3
	Ризик неефективного ціноутворення	ІС ₂	6,2	7,8	6,4	7,5	6,9	5,9	7,2	6,9	6,8	5,2	7,6	6,8	4,2	4,8	5,8
	Ризик невдалої продуктової політики	ІС ₃	6,6	7,2	7,2	8,2	6,4	5,3	6,9	7,7	6,5	7,6	8,4	6,6	2,8	3,6	6,2
	Ризик протермінування реалізації товарів	ІС ₄	7,2	8,2	8,2	7,9	8,2	3,3	9,2	8,2	7,8	4,6	7,6	7,3	2,6	3,6	4,4

Продовження таблиці Ж.1

Комерційні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Ризик втрати товару під час транспортування	IC ₅	4,8	6,4	8,2	6,2	5,2	6,8	8,3	6,5	5,1	3,3	7,8	4,3	3,9	2,8	2,1
	Ризик невдалого упакування товарів	IC ₆	3,1	5,8	4,2	6,1	4,8	4,8	6,7	5,8	3,4	2,8	5,4	4,7	2,7	3,1	1,6
	Ризик надмірного запасу	IC ₇	3,9	7,1	8,2	7,3	8,5	6,4	8,9	8,2	7,3	3,9	8,2	6,7	2,2	2,7	7,3
	Ризик зміни обсягів продажів	IC ₈	6,2	7,9	6,8	8,6	9,2	8,9	8,3	7,6	4,2	2,6	7,6	4,4	3,8	4,6	4,2
Фінансові (IF)	Ризик недостатньої ліквідності	IF ₁	5,1	7,6	6,9	6,4	9,8	6,7	9,5	9,1	6,8	5,4	8,3	6,8	5,5	4,3	5,4
	Ризик неконтрольованих витрат	IF ₂	3,5	7,8	6,3	5,3	8,4	7,9	9,2	8,3	7,2	4,3	8,5	5,8	4,8	2,8	5,7
	Ризик надмірної кредиторської заборгованості	IF ₃	4,6	8,4	7,8	6,2	8,2	7,3	9,2	8,8	5,4	3,7	8,3	6,3	3,7	4,2	7,2
	Ризик неефективного управління податками	IF ₄	3,2	6,9	7,2	4,3	7,8	6,3	8,6	8,2	4,8	2,4	8,3	5,8	2,2	2,1	4,2
	Ризик надмірної дебіторської заборгованості	IF ₅	4,1	8,8	8,7	8,2	9,2	7,8	9,4	8,8	4,7	4,2	8,3	6,4	5,4	6,1	7,9
Інвестиційні (II)	Ризик інвестицій у нові товари чи категорії товарів	II ₁	3,4	8,5	8,2	6,1	9,2	8,4	9,4	8,1	6,4	6,1	8,4	4,4	2,8	1,8	4,8
	Ризик залежності від обладнання та технологій	II ₂	2,6	7,8	4,6	7,1	6,7	2,3	6,7	7,7	3,2	2,2	6,3	3,2	1,1	2,1	4,4
	Ризик обсягів інвестицій	II ₃	4,6	8,2	6,2	6,2	8,7	8,4	9,1	8,1	5,4	4,3	6,6	4,6	2,1	1,5	6,7
	Ризик управління інвестиціями	II ₄	4,8	6,5	8,1	8,3	8,5	6,4	8,6	8,1	5,8	5,2	6,8	5,3	3,4	1,5	7,1

Продовження таблиці Ж.1

Інформаційні (ІІ)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Ризик недостатньої інформатизації	ID ₁	7,1	8,6	7,9	6,6	7,4	7,3	9,3	8,1	8,2	6,2	8,1	6,2	6,1	4,4	6,9
	Ризик витоку конфіденційної інформації	ID ₂	7,8	8,3	6,8	7,5	8,7	8,2	8,9	8,3	8,2	4,7	7,6	6,1	2,8	5,3	5,8
	Ризик недостатньої автоматизації бізнес-процесів	ID ₃	7,3	6,4	7,6	5,7	8,2	3,4	8,7	7,3	5,2	4,3	8,5	4,5	3,3	4,6	6,2
	Ризик відсутності бекапів та відновлення даних	ID ₄	8,1	8,7	9,2	7,6	7,6	8,2	9,2	8,7	9,3	8,7	9,3	7,3	7,2	6,3	8,2
Кадрові (ІР)	Ризик нестачі кваліфікованого персоналу	ІР ₁	7,2	8,3	7,2	7,7	8,2	6,3	8,3	7,8	6,3	4,2	7,3	4,3	2,8	3,3	3,3
	Ризик втрати ключових співробітників	ІР ₂	6,6	7,8	8,3	7,2	6,5	5,2	8,3	7,5	5,9	2,8	5,8	3,2	1,6	2,6	3,5
	Ризик конфліктів та дисциплінарних питань	ІР ₃	4,2	8,2	6,5	4,3	5,2	4,3	7,8	7,5	5,3	1,5	5,1	1,8	1,1	2,5	1,9
	Ризик неадекватної системи мотивації	ІР ₄	4,3	7,7	6,2	5,8	7,8	6,2	8,5	6,8	4,3	3,1	6,8	2,3	2,2	3,8	2,9
	Ризик внутрішнього саботажу	ІР ₅	3,7	6,9	7,3	4,9	5,8	6,3	7,8	6,8	4,1	0,5	6,7	1,1	0,2	2,2	4,1

ДОДАТОК К

ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ РИЗИК-МЕНЕДЖЕРІВ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

АНКЕТА

для ідентифікації та оцінки основних компетенцій ризик-менеджерів,
для практичної реалізації системи управління ризиками в діяльність
підприємницьких структур

Правила заповнення анкети:

обраний Вами варіант відповіді слід відмітити символом «X».

1. Вкажіть назву підприємницької структури: _____

2. Вкажіть вид у підприємницької структури відповідно
класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД): _____

3. Вкажіть період функціонування підприємницької структури на ринку:

- ☐ менш 1 року
☐ від 1 до 3 років
☐ від 3 до 5 років
☐ більш 5 років

4. Вкажіть Ваш стаж праці:

- ☐ менш 3 років
☐ від 3 до 5 років
☐ від 5 до 7 років
☐ більш 7 років

5. Оцініть Вашу позицію щодо важливості проведення оцінки рівня розвитку
компетенцій персоналу підприємницької структури при управлінні
ризиками:



6. Відзначте компетенції ризик-менеджерів, які, на Ваш погляд, є ключовими
для розвитку підприємницької структури в умовах кризи:

- ☐ знання регламентів, стандартів та рекомендацій у сфері управління ризиком ... (K₁)
☐ вміння працювати з великими масивами даних (K₂)
☐ вміння здійснювати ідентифікацію, опис та реєстрацію ризикових подій та
оцінювати відповідні ним ризики..... (K₃)
☐ системне та аналітичне мислення (K₄)

- ☐ глибоке розуміння стратегії та цілей підприємства у сфері управління ризиком, знання та досвід у суміжних сферах..... (K₅)
- ☐ володіння інструментарієм роботи з великими даними та інструментами візуалізації для побудови реєстрів та карт ризиків..... (K₆)
- ☐ володіння сучасними методами стратегічної діагностики виявлення, оцінки та зниження ризиків (K₇)
- ☐ вміння сформулювати інформаційну базу для своєчасного прийняття необхідних рішень, спрямованих на зниження рівня ризику..... (K₈)
- ☐ вміння працювати в умовах багатозадачності..... (K₉)
- ☐ вміння аргументувати власну позицію щодо прийняття допустимого рівня ризику..... (K₁₀)
- ☐ вміння застосовувати базові цифрові та інформаційні технології при вирішенні прикладних завдань управління ризиком..... (K₁₁)
- ☐ інші компетенції

7. Проаранжуйте компетенції ризик-менеджерів в порядку значущості для прийняття рішень щодо управління ризиками:

8. Заповніть бланк оцінки прояву компетенцій:

Бланк для оцінки прояву компетенцій ризик-менеджерів

Перелік компетенцій	Частота прояву компетенції				
	Практично ніколи	Епізодично	Частково	В більшості ситуацій	Практично завжди
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Знання регламентів, стандартів та рекомендацій у сфері управління ризиком					
Вміння працювати з великими масивами даних					
Вміння здійснювати ідентифікацію, опис та реєстрацію ризикових подій та оцінювати відповідні ним ризики					
Системне та аналітичне мислення					
Глибоке розуміння стратегії та цілей підприємства у сфері управління ризиком, знання та досвід у суміжних сферах					
Володіння інструментарієм роботи з великими даними та інструментами візуалізації для побудови реєстрів та карт ризиків					

Перелік компетенцій	Частота прояву компетенції				
	Практично ніколи	Епізодично	Частково	В більшості ситуацій	Практично завжди
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Володіння сучасними методами стратегічної діагностики виявлення, оцінки та зниження ризиків					
Вміння сформувати інформаційну базу для своєчасного прийняття необхідних рішень, спрямованих на зниження рівня ризику					
Вміння сформувати інформаційну базу для своєчасного прийняття необхідних рішень, спрямованих на зниження рівня ризику					
Вміння аргументувати власну позицію щодо прийняття допустимого рівня ризику					
Вміння застосовувати базові цифрові та інформаційні технології при вирішенні Прикладних завдань управління ризиком					
Інші компетенції					
...					
...					
...					
...					
...					

Дякуємо за відповіді та співпрацю!

Таблиця К.1 – Стандартизовані значення експертних оцінок рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області

Підприємства	K ₁ *	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁
Група А. Суб'єкти великого підприємництва											
ПП «Таврія плюс»	0,32	0,29	0,34	0,21	0,21	0,32	0,47	0,31	0,52	0,41	0,28
ТОВ «МАКСІШОП»	0,41	0,21	0,45	0,48	0,42	0,61	0,73	0,84	0,65	0,71	0,82
ТОВ «Копійка-центр»	0,43	0,51	0,63	0,29	0,81	0,72	0,62	0,80	0,73	0,70	0,60
ТОВ «Модерн-трейд»	0,52	0,60	0,42	0,51	0,45	0,40	0,52	0,41	0,53	0,38	0,60
мінімальне значення	0,32	0,21	0,34	0,21	0,21	0,32	0,47	0,31	0,52	0,38	0,28
максимальне значення	0,52	0,60	0,63	0,51	0,81	0,72	0,73	0,84	0,73	0,71	0,82
середнє значення	0,42	0,40	0,46	0,37	0,47	0,51	0,59	0,59	0,61	0,55	0,58
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва											
ТОВ «Цетехно»	0,21	0,45	0,24	0,21	0,19	0,32	0,31	0,17	0,52	0,41	0,70
ПП ТФ «Антошка»	0,17	0,32	0,19	0,24	0,17	0,24	0,21	0,25	0,48	0,52	0,70
ПП «РС Точка»	0,25	0,40	0,31	0,41	0,23	0,28	0,42	0,19	0,36	0,50	0,40
ТОВ «Макси трейд груп»	0,32	0,41	0,42	0,29	0,21	0,30	0,31	0,40	0,21	0,31	0,40
ТОВ «Сім морів ЛТД»	0,30	0,45	0,34	0,29	0,32	0,41	0,46	0,60	0,39	0,40	0,40
мінімальне значення	0,17	0,32	0,19	0,21	0,17	0,24	0,21	0,17	0,21	0,31	0,40
максимальне значення	0,32	0,45	0,42	0,41	0,32	0,41	0,46	0,60	0,52	0,52	0,70
середнє значення	0,25	0,41	0,30	0,29	0,22	0,31	0,34	0,32	0,39	0,43	0,52
Група С. Суб'єкти малого підприємництва											
ПП «Фортуна»	0,43	0,30	0,82	0,26	0,40	0,60	0,50	0,46	0,6	0,60	0,33
ТОВ «Акватекс»	0,20	0,10	0,30	0,21	0,35	0,18	0,23	0,32	0,52	0,42	0,19
ПП «Ідеал»	0,19	0,20	0,10	0,41	0,42	0,15	0,34	0,41	0,47	0,38	0,26
ТОВ «Біоніка Одеса»	0,34	0,10	0,20	0,29	0,29	0,24	0,42	0,52	0,36	0,17	0,46
ПП Фірма «ЗЕТ»	0,22	0,31	0,52	0,28	0,30	0,30	0,40	0,40	0,32	0,40	0,40
ТОВ «ІКАР»	0,17	0,20	0,19	0,23	0,17	0,17	0,34	0,19	0,44	0,26	0,27
мінімальне значення	0,17	0,10	0,10	0,21	0,17	0,15	0,23	0,19	0,32	0,17	0,19
максимальне значення	0,43	0,31	0,82	0,41	0,42	0,60	0,50	0,52	0,60	0,60	0,46
середнє значення	0,26	0,20	0,36	0,28	0,32	0,27	0,37	0,38	0,45	0,37	0,32

* **Примітка:** K₁ – глибоке розуміння стратегії та цілей підприємства у сфері управління ризиком, знання та досвід у суміжних сферах («Т-подібний ризик-менеджер»); K₂ – Знання регламентів, стандартів та рекомендацій у сфері управління ризиком; K₃ – вміння здійснювати ідентифікацію, опис та реєстрацію ризикових подій та оцінювати відповідні ним ризики; K₄ – Володіння інструментарієм роботи з великими даними та інструментами візуалізації для побудови реєстрів та карт ризиків; K₅ – володіння сучасними методами стратегічної діагностики виявлення, оцінки та зниження ризиків; K₆ – вміння працювати з великими масивами даних, K₇ – системне та аналітичне мислення; K₈ – вміння сформулювати інформаційну базу для своєчасного прийняття необхідних рішень, спрямованих на зниження рівня ризику; K₉ – вміння працювати в умовах багатозадачності; K₁₀ – вміння аргументувати власну позицію щодо прийняття допустимого рівня ризику; K₁₁ – вміння застосовувати базові цифрові та інформаційні технології при вирішенні прикладних завдань управління ризиком.

Таблиця К.2 – Матриця знань щодо рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області

Підприємства	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁
Група А. Суб'єкти великого підприємництва											
ПП «Таврія плюс»	Н*	Н	Н	Н	Н	Н	С	Н	С	С	Н
ТОВ «МАКСІШОП»	С	Н	С	С	С	ДВ	ДВ	В	ДВ	ДВ	В
ТОВ «Копійка-центр»	С	С	ДВ	Н	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	С
ТОВ «Модерн-трейд»	С	С	С	С	С	Н	С	С	С	Н	С
<i>В середньому за групою А</i>	<i>С</i>	<i>С</i>	<i>С</i>	<i>Н</i>	<i>С</i>	<i>С</i>	<i>С</i>	<i>С</i>	<i>ДВ</i>	<i>С</i>	<i>С</i>
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва											
ТОВ «Цетехно»	Н	С	Н	Н	ДН	Н	Н	ДН	С	С	ДВ
ПП ТФ «Антошка»	ДН	Н	ДН	Н	ДН	Н	Н	Н	С	С	ДВ
ПП «РС Точка»	Н	Н	Н	С	Н	Н	С	ДН	Н	С	Н
ТОВ «Макси трейд груп»	Н	С	С	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н
ТОВ «Сім морів ЛТД»	Н	С	Н	Н	Н	С	С	С	Н	Н	Н
<i>В середньому за групою В</i>	<i>Н</i>	<i>С</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>ДН</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>ДН</i>	<i>Н</i>	<i>С</i>	<i>С</i>
Група С. Суб'єкти малого підприємництва											
ПП «Фортуна»	С	Н	В	Н	Н	С	С	С	С	С	Н
ТОВ «Акватекс»	ДН	ДН	Н	Н	Н	ДН	Н	Н	С	С	ДН
ПП «Ідеал»	ДН	ДН	ДН	С	С	ДН	Н	С	С	Н	Н
ТОВ «Біоніка Одеса»	Н	ДН	ДН	Н	Н	Н	С	С	Н	ДН	С
ПП Фірма «ЗЕТ»	Н	Н	С	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н
ТОВ «ІКАР»	ДН	ДН	ДН	Н	ДН	ДН	Н	ДН	С	Н	Н
<i>В середньому за групою С</i>	<i>Н</i>	<i>НД</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>ДН</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>С</i>	<i>Н</i>	<i>ДН</i>

***Примітка:** рівні розвитку компетенцій ризик-менеджерів:

В – високий; **ДВ** – достатньо високий; **С** – середній; **Н** – низький; **ДН** – дуже низький.

Таблиця К.3 – Матриця Сааті для визначення коефіцієнтів значущості компетенцій ризик-менеджерів підприємницьких структур сфери торгівлі (середні експертні оцінки)

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	$\sum r_i$	Значущість, коеф.
K ₁	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	4	0,062
K ₂	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	5	0,077
K ₃	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7	0,108
K ₄	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	7	0,108
K ₅	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	0,062
K ₆	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0,031
K ₇	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	7	0,108
K ₈	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	8	0,123
K ₉	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	8	0,123
K ₁₀	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	7	0,108
K ₁₁	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	6	0,092

Таблиця К.4 – Карта приналежності терм-множинам експертних оцінок рівня розвитку компетенцій
ризик-менеджерів підприємницьких структур сфери торгівлі Одеської області

Підприємства	<i>К₁ – Глибоке розуміння стратегії та цілей підприємства у сфері управління ризиком, знання та досвід у суміжних сферах («Т-подібний ризик-менеджер»)</i>					<i>К₂ – Знання регламентів, стандартів та рекомендацій у сфері управління ризиком</i>					<i>К₃ – Вміння здійснювати ідентифікацію, опис та реєстрацію ризикових подій та оцінювати відповідні ним ризики</i>					<i>К₄ – Володіння інструментарієм роботи з великими даними та інструментами візуалізації для побудови реєстрів та карт ризиків</i>					<i>К₅ – Володіння сучасними методами стратегічної діагностики виявлення, оцінки та зниження ризиків</i>				
	$\Omega_1 = 0,062$					$\Omega_2 = 0,077$					$\Omega_3 = 0,108$					$\Omega_4 = 0,108$					$\Omega_5 = 0,062$				
	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Група А. Суб'єкти великого підприємництва																									
ПП «Таврія плюс»	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
ТОВ «МАКСІШОП»	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
ТОВ «Копійка-центр»	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
ТОВ «Модерн-трейд»	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва																									
ТОВ «Цетехно»	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
ПП ТФ «Антошка»	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
ПП «РС Точка»	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «Макси трейд груп»	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
ТОВ «Сім морів ЛТД»	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Група С. Суб'єкти малого підприємництва																									
ПП «Фортуна»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
ТОВ «Акватекс»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
ПП «Ідеал»	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «Біоніка Одеса»	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
ПП Фірма «ЗЕТ»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «ІКАР»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0

Продовження таблиці К.4

Підприємства	<i>К₆–Вміння працювати з великими масивами даних</i>					<i>К₇–Системне та аналітичне мислення</i>					<i>К₈–Вміння сформувати інформаційну базу для своєчасного прийняття необхідних рішень, спрямованих на зниження рівня ризику</i>					<i>К₉–Вміння працювати в умовах багатозадачності</i>					<i>К₁₀–Вміння аргументувати власну позицію щодо прийняття допустимого рівня ризику</i>				
	$\Omega_6 = 0,031$					$\Omega_7 = 0,108$					$\Omega_8 = 0,123$					$\Omega_9 = 0,123$					$\Omega_{10} = 0,108$				
	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
2	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
Група А. Суб'єкти великого підприємництва																									
ПП «Таврія плюс»	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ «МАКСІШОП»	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
ТОВ «Копійка-центр»	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «Модерн-трейд»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва																									
ТОВ «Цетехно»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
ПП ТФ «Антошка»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ПП «РС Точка»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «Макси трейд груп»	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «Сім морів ЛТД»	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Група С. Суб'єкти малого підприємництва																									
ПП «Фортуна»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «Акватекс»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ПП «Ідеал»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «Біоніка Одеса»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ПП Фірма «ЗЕТ»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
ТОВ «ІКАР»	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Закінчення таблиці К.2

Підприємства	<i>K_{11} –Вміння застосовувати базові цифрові та інформаційні технології при вирішенні прикладних завдань управління ризиком</i>					<i>Узагальнена оцінка за терм-множинами (X_n)</i>					Значення комплексного показника рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів (P_k)
	$\Omega_{11} = 0,092$										
	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	N^{Ki}	H^{Ki}	C^{Ki}	B^{Ki}	V^{Ki}	
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1	
2	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
Група А. Суб'єкти великого підприємництва											
ПП «Таврія плюс»	0	0	0	1	0	0,069	0,111	0,340	0,291	0,000	0,811
ТОВ «МАКСІШОП»	1	1	0	0	0	0,083	0,138	0,140	0,194	0,000	0,555
ТОВ «Копійка-центр»	0	1	0	0	0	0,208	0,235	0,294	0,000	0,000	0,737
ТОВ «Модерн-трейд»	0	0	1	0	0	0,443	0,166	0,180	0,000	0,000	0,789
Група В. Суб'єкти середнього підприємництва											
ТОВ «Цетехно»	0	0	0	1	0	0,146	0,263	0,180	0,000	0,000	0,589
ПП ТФ «Антошка»	0	1	0	0	0	0,251	0,166	0,097	0,000	0,000	0,514
ПП «РС Точка»	0	0	1	0	0	0,498	0,125	0,194	0,000	0,000	0,817
ТОВ «Макси трейд груп»	0	0	1	0	0	0,305	0,332	0,097	0,000	0,000	0,734
ТОВ «Сім морів ЛТД»	0	1	0	0	0	0,111	0,208	0,235	0,097	0,000	0,651
Група С. Суб'єкти малого підприємництва											
ПП «Фортуна»	0	1	0	0	0	0,321	0,152	0,097	0,000	0,000	0,570
ТОВ «Акватекс»	1	0	0	0	0	0,112	0,152	0,097	0,000	0,000	0,361
ПП «Ідеал»	0	1	0	0	0	0,209	0,263	0,097	0,0102	0,000	0,569
ТОВ «Біоніка Одеса»	0	0	1	0	0	0,165	0,000	0,194	0,107	0,000	0,359
ПП Фірма «ЗЕТ»	0	1	0	0	0	0,119	0,097	0,097	0,000	0,000	0,313
ТОВ «ІКАР»	0	0	0	1	0	0,623	0,097	0,141	0,000	0,000	0,861



Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Котова Богдана Володимировича
«Управління підприємницькими ризиками»
у навчальний процес Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана в тому, що в програмах, навчально-методичних матеріалах та курсах лекцій з дисциплін «Безпека бізнесу», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків в підприємницькій діяльності», «Інвестиційний аналіз підприємницьких проектів» використовуються наукові результати, отримані у дисертації Котова Богдана Володимировича.

Використані результати дисертації Котова Богдана Володимировича свідчать про глибоке опрацювання проблематики управління підприємницькими ризиками. Висновки та пропозиції відзначаються науковою новизною, можливістю реалізації у практичній діяльності підприємств, тому істотно поліпшують лекційні матеріали означених дисциплін і сприяють підвищенню якості підготовки фахівців з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

Проректор
 з науково-педагогічної
 та виховної роботи



Сергій НЕСТЕРЕНКО



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ODESSA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY

пр. Шевченка, 1, м. Одеса, 65044 Україна
тел.: +38 048 7223474

Shevchenko ave., 1, Odessa, 65044 Ukraine
phone: +38 048 7223474

E-mail: mail@op.edu.ua https://op.edu.ua Код ЄДРПОУ 43861328

12.10.2023 № 1698/174-08
На №

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи

Котова Богдана Володимировича

«Управління підприємницькими ризиками»

у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка видана в тому, що у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка» використані такі наукові результати, отримані у дисертаційній роботі здобувача ступеня доктора філософії кафедри підприємництва і торгівлі Котова Богдана Володимировича, а саме:

- авторське бачення щодо трактування категорії «ризик», як поняття, яке характеризується невизначеністю процесів, які відбуваються в суспільстві, обумовлено ймовірністю настання певних подій з несприятливими наслідками у вигляді небезпеки та можливих втрат або недосягнення бажаного результату;

- ключові відмінні аспекти поняття підприємницького ризику, які обумовлено визначенням та сенсом підприємництва як такого: господарська діяльність та прибуток;

- основні тенденції розвитку підприємницьких структур: підвищення ролі суб'єктів малого та середнього підприємництва у формуванні економіки України; надання суб'єктами малого та середнього підприємництва переважної кількості робочих місць; зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності, діючих у сфері інформації та телекомунікацій;

- методичний підхід до оцінки ризикоутворюючих факторів, який ґрунтується на методі латентно-структурного аналізу, інтегрує локальні комплексні оцінки підприємницьких ризиків макро- та мікросередовища, що дозволяє встановити ранг можливостей протистояння підприємства їх впливу;

- методичний інструментарій обґрунтування стратегії ризикозахищеності підприємства, особливістю якої є формування системно-організованих управлінських рішень, методів та способів впливу на підприємницькі ризики.

Дисертацію виконано згідно тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» за період 2019-2023 рр. при виконанні бюджетних тем: № 156-174 «Механізми забезпечення інноваційного розвитку підприємництва в умовах глобалізаційних викликів» (номер державної реєстрації 0118U006803, 2018-2020 рр.); № 190-174 «Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів» (номер державної реєстрації 0120U105288, 2020-2022 рр.); № 229-174 «Моделювання інклюзивного розвитку підприємницької діяльності як складового елементу відновлення та модернізації інноваційної екосистеми України» (номер державної реєстрації 0122U201109, 2022-2024 рр.). Дисертант брав участь у якості співвиконавця робіт.

Проректор з наукової та
науково-педагогічної роботи



Дмитро ДМИТРИШИН

Вих. №4578-10/23
від «13» жовтня 2023р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Котова Богдана Володимировича на тему:
«Управління підприємницькими ризиками»

Видана здобувачу ступеня доктора філософії (третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти) за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Національного університету «Одеська політехніка» Котову Богдану Володимировичу про те, що основні наукові положення його дисертаційного дослідження мають практичний інтерес та використовуються у діяльності ТОВ «ПРО-КОНСАЛТІНГ».

Зокрема, заслуговує на увагу методичний підхід до оцінки ризикоутворюючих чинників, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на методі латентно-структурного аналізу, інтегрує локальні комплексні оцінки підприємницьких ризиків макро- та мікросередовища, що дозволяє встановити ранг можливостей протистояння підприємства їх впливу. Впровадження даного науково-методичного підходу в практичну діяльність ТОВ «ПРО-КОНСАЛТІНГ» дозволило розробити комплекс управлінських рішень щодо нівелювання наслідків настання ризикових подій.

Генеральний Директор
ТОВ «ПРО-КОНСАЛТІНГ»



Соколов О.С.

ТОВ «Біоніка Одеса»

Юридична адреса: м. Одеса, вул. Чорноморського Козацтва 66 Б

Фактична адреса: м. Одеса, вул. Чорноморського Козацтва 66 Б

Ідентифікаційний код 38946273, ІНН 389462715545, Свідоцтво плат. ПДВ
200152390

тел./ 050-318-73-81

Вих. № 2/10 від 10 жовтня 2023 р.

Довідка

про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
здобувача Національного університету «Одеська політехніка»

Котова Богдана Володимировича

за темою:

«УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ»

Результати дослідження Котова Богдана Володимировича за темою дисертації «Управління підприємницькими ризиками» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Біоніка Одеса» .

За матеріалами дисертаційного дослідження впроваджено методичний інструментарій обґрунтування стратегії ризик захищеності підприємства, відмінною особливістю якої є формування системно-організованих управлінських рішень, методів та способів впливу на підприємницькі ризики.

Практичне застосування запропонованого дисертантом науково-методичного підходу дозволило визначити відхилення від встановлених цілей стратегічного розвитку й встановлених нормативів та напрямки мінімізації впливу підприємницьких ризиків на діяльність підприємства.

Таким чином, отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження прийняті до практичного застосування ТОВ «Біоніка Одеса», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Довідку видано здобувачеві наукового ступеня доктора філософії Національного університету «Одеська політехніка» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Котову Б.В. для надання у спеціалізовану вчену раду як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи у практиці діяльності торговельних підприємств.

Директор ТОВ «Біоніка Одеса»

Палій С.В.





Приватне Акціонерне Товариство «Одеський коньячний завод», 65006, Україна, вул. Мельницька 13, тел/факс: +38(048)740 08 90
р/р UA 313395000000026001276450001 в АТ «ТАСкомбанк», МФО 339500, ЄДРПО 00412056

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Котова Богдана Володимировича
на тему «Управління підприємницькими ризиками»

Керівництвом ПрАТ «Одеський коньячний завод» було розглянуто пропозиції Котова Богдана Володимировича щодо імплементації структурно-логічної моделі управління підприємницькими ризиками, яка узгоджена із загальною стратегією та цілями розвитку підприємства. Впровадження даної моделі в практичну діяльність ПрАТ «ОКЗ» дозволило керівництву підприємства здійснити ранжування підприємницьких ризиків за пріоритетністю обліку у стратегічній програмі (з метою недопущення можливих фінансових втрат в умовах ресурсних та тимчасових обмежень) та на основі порівняння можливих стратегічних альтернатив управління підприємницькими ризиками обґрунтувати шляхи нівелювання впливу ризиків на процес підприємницької діяльності.

Голова правління ПрАТ «ОКЗ»



Ольга КЛЯГІНА