

**Назаренко С. А.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ORCID ID:** 0000-0003-0432-2587

**e-mail:** natazachosova@gmail.com

**Носань Н.С.**, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ORCID ID:** 0000-0002-4005-8333

**e-mail:** natali\_nosan@ukr.net

### **Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи**

**Анотація.** У статті досліджено роль ризик-менеджменту у господарській діяльності малих підприємств в Україні. Зазначено, що ризики властиві для будь-якого етапу підприємницької діяльності, сутність якої передбачає їх прийняття та опрацювання. Вказано, що малий бізнес як важлива компонента ринкових відносин більш чутливий до різноманітних ризиків у порівнянні з представниками великого підприємництва. Виявлення та ефективне управління ризиками в умовах сучасних викликів є необхідною складовою менеджменту будь-якого підприємства, особливо суб'єкта малого бізнесу. Зазначено, що система ризик-менеджменту, яка спрямована на забезпечення необхідного рівня стійкості підприємства до імовірних загроз його стійкого розвитку, передбачає залучення фахівців менеджерів. Представлено та охарактеризовано основні групи ризиків господарської діяльності малих підприємств в Україні на сучасному етапі, зважаючи на їх походження, рівень впливу, сфери та масштаби поширення (ринкові, адміністративно-правові, фінансові, кадрові, інвестиційно-інноваційні, репутаційні, комерційні, інформаційно-цифрові, глобалізаційні ризики). Представлено сучасні характерні особливості вітчизняної практики з керування ризиками, зокрема, у діяльності малого бізнесу.

**Ключові слова:** менеджмент; ризик; ризик-менеджмент; малий бізнес; підприємство.

**Nazarenko Sergey**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Economic Security, The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkassy, Cherkassy, Ukraine

**Nosan Natalia**, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkassy, Cherkassy, Ukraine

### **Risk Management in the Economic Activity of Small Enterprises: Modern Imperatives**

**Annotation. Introduction.** Small business is a basis of market relations, creating new working places, paying mandatory payments to budget, being able to adapt quickly to market needs. Like any economic entity, small businesses operate at risk. However, the risk that causes little discomfort to a large enterprise can be catastrophic for a small business.

**Purpose.** Research of modern risks in the activity of small business and preconditions for using of risk management in their economic activity.

**Results.** It is noted that risks are inherent in any stage of entrepreneurial activity, the essence of which involves their acceptance and processing. It is indicated that small business, as an important component of market relations, is more sensitive to various risks compared to large businesses. Identification and effective risk management in nowadays challenges is a necessary component of any enterprise's management, especially of small businesses. It is noted that the risk management system, which is aimed at ensuring the required level of enterprise's resilience to possible threats to its sustainable development, involves the involvement of specialists managers. However, in a small business, these functions are usually entrusted to a manager who performs various tasks at the same time. The main groups of risks of economic activity of small enterprises in Ukraine at the present stage, considering their origin, level of influence, spheres and scales of distribution (market, administrative and legal, financial, personnel, investment and innovation, reputation, commercial, information and digital, globalization risks) are presented and characterized. Modern characteristic features of domestic practice in risk management which cause additional difficulties, in particular, in small business activity are presented: non-transparency of economic processes, lack of standards of risk management and appropriate culture of risk management; lack of professionals in the field of risk management with sufficient practical experience.

**Conclusions.** It is proposed to carry out risk management at all stages of the life cycle of products (services), involving specialists from all departments (areas of activity), taking into account the advice of external experts, analyzing the actions of competitors.

**Keywords:** management; risk; risk management; small business; enterprise.

**JEL Classification:** M13; M21; D81.

**Постановка проблеми.** Малий бізнес як основа ринкових відносин надає можливість ефективно розвиватися національній економіці, створюючи нові робочі місця, сплачуючи обов'язкові платежі до бюджету, маючи змогу оперативного адаптуватися до потреб ринку. У порівнянні з іншими учасниками бізнес-середовища, малі підприємства володіють певними конкурентними перевагами: здатністю вчасно та з мінімальними затратами оновити асортимент, високою якістю обслуговування завдяки орієнтованості на конкретних споживачів, відсутністю потреби у залученні та обслуговуванні значного обсягу основних засобів тощо.

Разом з тим, як і будь-які суб'єкти економічних відносин, малі підприємства функціонують в умовах ризиків. Однак ризик, який для великого підприємства завдає незначний дискомфорт, для малого бізнесу може бути катастрофічним. За результатами 2018 р., кожне четверте мале підприємство отримало збиток, у середньому близько половини з них закривається протягом перших двох років функціонування [1]. Саме тому виявлення та ефективне управління ризиками в умовах сучасних викликів є необхідною складовою менеджменту будь-якого підприємства, особливо суб'єктів малого бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аспекти, пов'язані з ризиковістю підприємницької діяльності, є широко досліджуваними серед науковців. Так, питанню управління підприємницькими ризиками присвячено роботи В. Кравченко [3], В. Вітлінського, С. Наконечного [5], І. Віннікової, С. Марчук [6], Б. Косович, В. Дмитрука [7], які вивчали особливості управління ризиками малих підприємств. Разом з тим, залишаються питання, які потребують подальшого опрацювання, зокрема стосовно особливостей та передумов використання системи ризик-менеджменту у малому бізнесі, виявленні сучасних основних груп ризиків для мінімізації їх подальшого впливу на діяльність підприємства.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є виявлення та дослідження сучасних ризиків у діяльності малого бізнесу та передумов до використання ризик-менеджменту у їх господарській діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Господарський кодекс України, надаючи визначення підприємству, характеризує його як господарську діяльність, що здійснюється на власний ризик [2]. Ризик є притаманним будь-якому напряму економічної діяльності і підприємцю, а для його мінімізації необхідно вміти управляти ним (від ефективності такого управління залежить можливість суспільства користуватися потенціалом даного підприємства як суспільного фактора виробництва) [3]. Неможливо абсолютно точно ідентифікувати майбутні ризики, зважаючи на постійну динамічність

довкілля та появу нових викликів. Виявити, спрогнозувати та врахувати імовірні ризики підприємницької діяльності можливо за допомогою системи ризик-менеджменту.

Система ризик-менеджменту передбачає залучення фахівців менеджерів різних ланок для забезпечення потрібного рівня стійкості суб'єкта господарювання до імовірних загроз його стійкого розвитку. Але зважаючи на те, що на малих підприємствах в середньому кількість найманих працівників складає 1-2 особи [1], складно окремо утримувати в штаті фахівця з ризик-менеджменту. Це завдання, зазвичай, покладається на засновника (керівника) підприємства. Основними функціями керівника підприємства при використанні у своїй діяльності елементів ризик-менеджменту є наступні: прогнозування, організація, регулювання, узгодження, заохочення та контроль [4, с. 28].

Залежно від походження, ступеня впливу на суб'єктів господарювання, сфери і масштаби поширення ризику у малому бізнесі можна класифікувати по-різному. Враховуючи наукові напрацювання у заданій тематичі, можна виокремити наступні основні групи ризиків, зважаючи на сучасні виклики (рис. 1).

У своїй діяльності представники малого бізнесу стикаються з ризиками, які виникають не лише на рівні регіону або країни, але й на глобальному рівні. Актуальним на сьогодні є вплив пандемії вірусу COVID-19, через який за даними Торгово-промислової палати України були змушені припинити діяльність близько 700 тис. малих підприємств в Україні. За результатами опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у рамках проекту Unlimit Ukraine, 18% суб'єктів малого підприємництва готуються до закриття бізнесу, близько 80% зазнали втрат до 75% отриманих середньорічних доходів, 31% планують скоротити чисельність працівників [8, с. 37; 9].

Досить часто спостерігається взаємний вплив ризиків, коли один ризик породжує інший. Так, глобальний ризик пандемії спровокував вимушене скорочення кадрів, розірвання договорів оренди приміщень (репутаційний ризик). Вчасне виявлення та реагування на ризики забезпечує запобігання виникненню супутніх ризиків у майбутньому. Вітчизняна практика керування ризиками у діяльності малого бізнесу має характерні особливості: специфічні властивості сучасної національної економіки формують особливі ризики макро- та мікрорівня; відсутність на нормативно-правовому рівні стандартів ризик-менеджменту; відсутність культури керування ризиками через пережитки планової економіки, за якої не бралися до уваги ризики мікрорівня, а відповідні попереджувальні заходи здійснюються лише у разі наближення кризових ситуацій; нестача професіоналів у галузі ризик-менеджменту, з відповідним рівнем як теоретичної, так і практичної підготовки [4, с. 29; 10].



Рисунок 1 – Сучасні основні групи ризиків господарської діяльності малих підприємств в Україні

Джерело: складено на основі [5; 6, с. 179; 7, с. 91]

Управління ризиками як частина загального менеджменту малого підприємства сконцентровано на економічно доцільному захисті організації від небажаних обставин, які спричиняють матеріальні збитки та погіршують фінансову рівновагу. Як будь-яка управлінська діяльність, управління ризиками має власну процедуру, представлену послідовністю узгоджених дій, які формують цикл управління (рис. 2).

Політика ризику є основою стабільного та довгострокового функціонування підприємства. Визначення ризику, його оцінка (кількісний та якісний аналіз), оптимізація та моніторинг ризику є компонентами ризик-менеджменту.

На сьогодні існує значна кількість можливостей для маневрування малого підприємства при управлінні ризиками, зокрема: запобігання ризику; уникнення ризику; зменшення періоду перебування у небезпечній ситуації; прийняття ризику (свідоме або неусвідомлене); зменшення розміру потенційних та фактичних втрат; диверсифікація ризику; розукрупнення ризику; відокремлення синергетично небезпечних ситуацій одна від одної; перенесення (страхування) ризику на інших учасників; зменшення розміру ризику [11, с. 10; 12].

Однак, варто зважати на те, що не всі перераховані методи доцільно використовувати при управлінні кожним типом ризику. До того ж, не існує універсального методу управління, прийнятного для всіх ризиків. Враховуючи специфіку підприємства, його напрацьований досвід управління ризиками та результати експертних досліджень, потрібно сформулювати перелік методів управління, здатних найоптимальніше врегулювати ризиковий стан. Інколи доцільно використовувати комбінацію декількох методів.

Важлива роль у процесі ризик-менеджменту, після визначення та оцінювання ризику, належить оптимізації ризику. Оптимізацію ризику варто здійснювати систематично, забезпечуючи зворотний зв'язок, з метою своєчасної зміни заходів фінансової безпеки. Для визначення економічної прийнятності оптимізації ризику потрібно здійснювати переоцінку ризику, порівнявши ризик на початковому етапі з витратами на заходи хеджування та ризиком на завершальному етапі (економічно доцільними є заходи, при яких початковий ризик більший від залишкового та витрат на хеджування).

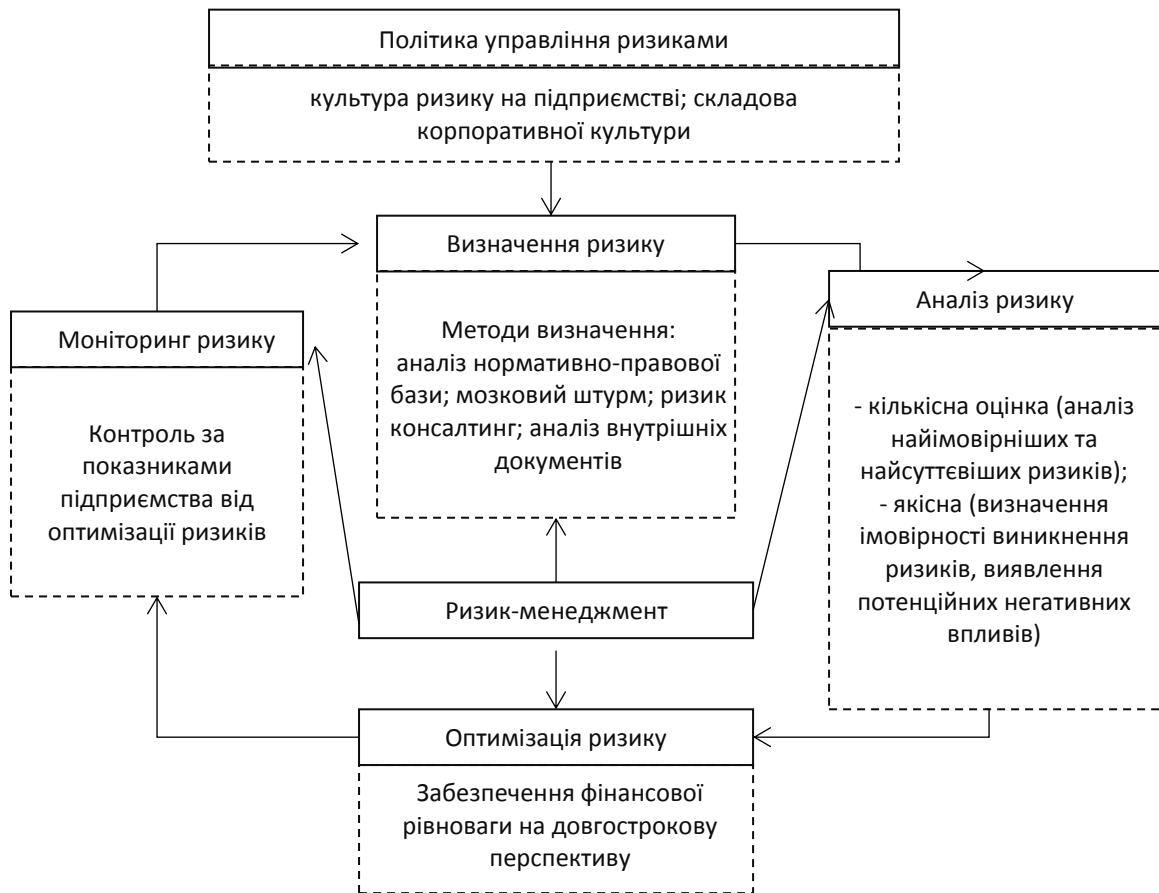


Рисунок 2 – Ризик-менеджмент у структурі управління ризиками у малому бізнесі

Джерело: складено на основі [11, с. 9; 12]

Використання ризик-менеджменту на малому підприємстві дає наступні переваги [11, с. 11-12]:

- зменшення невизначеності в організації та веденні бізнесу завдяки ефективному плануванню та підготовленості до можливих загроз;
- підвищення якості планування, що допомагає власнику підприємства ідентифікувати та користуватися сприятливими перспективами, мінімізувати негативні наслідки, покращувати ефективність господарської діяльності;
- забезпечення оптимальної ліквідності активів, зважаючи на потенційні ризики, сприяє підвищенню рентабельності виробничої діяльності;
- вдосконалення взаємовідносин з контрагентами завдяки формуванню комунікаційного каналу, що інформує власників про реакцію зацікавлених сторін на зміни в господарській діяльності підприємства;
- покращення якості інформації для прийняття оптимальних рішень;
- формування позитивного іміджу на ринку, як надійного партнера (виробника), спроможного управляти своїми фінансовими та виробничими ризиками (тобто зростання ділової репутації підприємства) тощо.

Для українських суб'єктів малого підприємництва необхідно усвідомити важливість безперервного

проведення заходів з управління ризиками. Такі заходи мають здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу продукції (послуг), залучаючи фахівців усіх підрозділів (сфер діяльності), враховуючи поради зовнішніх експертів, аналізуючи дії конкурентів.

**Висновки.** Упровадження практики ризик-менеджменту у діяльності вітчизняного малого бізнесу є необхідною передумовою їх стійкого та довготривалого розвитку. При цьому, варто зважати на те, що однакового для всіх механізму управління ризиками немає, оскільки кожне підприємство має власну специфіку, різні сфери діяльності, контрагентів тощо. Однак, керівник підприємства повинен оперувати правдивою інформацією щодо можливих загроз, вміти завчасно виявити, оцінити ризик та вжити заходи щодо управління ним. Уникнути ризику суб'єкту малого бізнесу важко, проте, знаючи його походження, можна знизити вплив негативних факторів та пом'якшити ризики. Зменшений ризик покращує рух грошових коштів та допомагає утримувати стабільність у перебігу господарських процесів. Перспективою подальших досліджень є вивчення та узагальнення закордонної практики використання ризик-менеджменту у діяльності малого бізнесу в Україні.

### Література:

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України : веб сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2020).
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. Київ: Парлам. вид-во. 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.09.2020).
3. Кравченко В. А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2008. № 2. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e&journals/PSPE/2008&2/Kravchenko\\_208.htm](http://www.nbu.gov.ua/e&journals/PSPE/2008&2/Kravchenko_208.htm) (дата звернення: 12.09.2020).
4. Ватаманюк-Зелінська У. З., Дзюба Н. П. Використання ризик-менеджменту в управлінській системі малого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 26-30.
5. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. К. : КНЕУ, 2005. 336 с.
6. Віннікова І. І., Марчук С. В. Ризики в малому бізнесі. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 11. С. 177-183.
7. Косович Б. І., Дмитрук В. О. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 88-92.
8. Тимченко О. І. Проблеми розвитку суб'єктів малого підприємництва в сучасних умовах. *Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах* : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф., 08-09 квітня 2020 р. Київ. : НУХТ, 2020. С. 36-38.
9. Європейська Бізнес Асоціація : веб сайт. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 14.09.2020).
10. Кравченко В. А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. Вип. 3. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/3934> (дата звернення: 14.09.2020).
11. Хаджинова О. В., Куртяник М. С. Ризик-менеджмент як складова системи управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 37. С. 7-13.
12. Mahzeb M. Risk Management : How Can You Protect Your Small Business? Medium Corporation : web site. 2020. URL: <https://medium.com/@mahzeb/risk-management-how-can-you-protect-your-small-business-df647b198294> (дата звернення: 15.09.2020).

### References:

1. Official site of the State Statistics Committee of Ukraine (2020). Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003) Commercial Code of Ukraine (Act No. 436-IV, January 16). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].
3. Kravchenko, V. A. (2008). Functional and integrated approaches to business risk management: theory and practice. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 2. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/e&journals/PSPE/2008&2/Kravchenko\\_208.htm](http://www.nbu.gov.ua/e&journals/PSPE/2008&2/Kravchenko_208.htm) [in Ukrainian].
4. Vatamanyuk-Zelinska, U. Z. & Dzyuba, N. P. (2017). Using of risk management in the management system of small enterprise. *Investytsii : praktyka ta dosvid*, 6, 26–30 [in Ukrainian].
5. Vitlinsky, V. V. & Nakonechny, S. I. (2005). *Ryzky u menedzhmenti*. Kyiv, 2005 [in Ukrainian].
6. Vinnikova, I. I. & Marchuk, S. V. (2017). Risks in small business. *Ekonomika ta suspilstvo : elektronne naukove fakhove vydannia*, 11, 177-183 [in Ukrainian].
7. Kosovych, B. I. & Dmytruk, V. O. (2020). Risks of small business development in modern conditions of globalization. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 88-92 [in Ukrainian].
8. Tymchenko, O. I. (2020). Problems of development of small business entities in modern conditions. *Problemy upravlinnia ta ekonomiky pidpriemstv v suchasnykh umovakh : materialy KhVI Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Kyiv, 36-38 [in Ukrainian].
9. Official site of European Business Association (2020). Retrieved from: <https://eba.com.ua/> [in Ukrainian].
10. Kravchenko, V. A. (2007). The state of business risk management: Ukrainian specifics. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 3. Retrieved from: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/3934> [in Ukrainian].
11. Khadzhynova, O. V. & Kurtianyk M. S. (2019). Risk management as a component of financial security management system at enterprise. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnogo universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, 37, 7-13 [in Ukrainian].
12. Mahzeb, M. (2020). Risk Management: How Can You Protect Your Small Business? Medium Corporation : web site. Retrieved from: <https://medium.com/@mahzeb/risk-management-how-can-you-protect-your-small-business-df647b198294> [in English].

