

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**Управління ризиками діяльності суб'єктів малого підприємництва (на  
прикладі ТОВ «Інтелсмайт технологі»), м. Кропивницький  
Risk management for small businesses**

Виконав здобувач вищої освіти  
2м курсу, групи ЕП-24мз-1,4  
ОПП «Економіка підприємства»  
спеціальності 051 «Економіка»  
\_\_\_\_\_ Семченко О.С.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Гаврилова Н.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Юрченко О.В.

м. Кропивницький

**Центральноукраїнський національний технічний університет**

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО  
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Семченка Олексія Сергійовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Управління ризиками діяльності суб'єктів малого підприємництва»  
(на прикладі ТОВ «Інтелсмарт технологі», м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Гаврилова Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту \_\_\_\_\_

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета: розробка організаційно-економічного механізму управління ризиками діяльності суб'єктами малого підприємництва в сучасних умовах на прикладі ТОВ «Інтелсмарт технологі» шляхом узагальнення теоретичних та прикладних підходів щодо управління ризиками діяльності суб'єктів малого підприємництва та обґрунтування напрямків, заходів та інструментів мінімізації впливу ризиків на підприємницьку діяльність в сучасних військових умовах.  
Завдання: -розкрити теоретичні підходи до визначення сутності, видів ризиків та їх класифікація; розкрити методологічні підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків суб'єктів малого підприємництва; розглянути моделі та інструменти управління ризиками малого підприємництва; дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Інтелсмарт технологі» та особливості його підприємницької та виробничої діяльності; провести фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмарт технологі»; -здійснити оцінку заходів управління ризиками діяльності ТОВ «Інтелсмарт технологі»;

-сформувати механізм мінімізації та попередження ризиків суб'єктів малого підприємництва; розробити заходи щодо стратегічного управління ризиками суб'єктів малого підприємництва та напрями його удосконалення; сформувати механізм реалізації та контролю щодо заходів управління ризиками суб'єктів малого підприємництва.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір матеріалів по темі дослідження		
2	Написання вступу та розділу 1 роботи		
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи		
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи		
5	Написання висновків		
6	Оформлення списку використаних джерел		
7	Остаточне оформлення роботи та додатків		
8	Перевірка на унікальність		
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії		
10	Підготовка до захисту		

Дата видачі завдання  
«05» вересня 2025 р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Гаврилова Н.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання  
«05» вересня 2025 р.

Здобувач \_\_\_\_\_ Семченко О.С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Семченко О.С. «Управління ризиками діяльності суб'єктів малого підприємництва (на прикладі ТОВ «Інтелсмарт технолоджі», м. Кропивницький.**

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 99 с.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних аспектів розробки заходів управління ризиками діяльності суб'єктів малого підприємництва. Об'єктом дослідження є організаційно-економічний механізм управління ризиками суб'єктів підприємницької діяльності. Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм управління ризиками підприємницької діяльності ТОВ «Інтелсмарт технолоджі», та теоретико-методичний та прикладний інструментарій через який мінімізовано ризики суб'єктів малого підприємництва в умовах невизначеності.

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методичні засади управління ризиками суб'єктів малого підприємництва: визначено підходи до визначення сутності, видів ризиків та їх класифікація, методологічні підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків суб'єктів малого підприємництва та моделі та інструменти управління ризиками малого підприємництва.

У другому розділі роботи проведено аналіз та оцінку управління ризиками суб'єктів малого підприємництва: розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «Інтелсмарт технолоджі» та особливості його підприємницької та виробничої діяльності, проведено фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмарт технолоджі» та проведено оцінку заходів управління ризиками діяльності ТОВ «Інтелсмарт технолоджі».

У третьому розділі розглянуто формування методичних підходів до удосконалення заходів управління ризиками суб'єктів малого підприємництва: здійснено розробку пропозицій щодо мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Інтелсмарт технолоджі», проведена розробка заходів щодо стратегічного управління ризиками суб'єктів малого підприємництва та напрями його удосконалення, розроблено механізм реалізації заходів управління цифровими ризиками суб'єктів малого підприємництва.

**Ключові слова:** ризики, ризики суб'єктів малого підприємництва, класифікація ризиків, ідентифікація ризиків, управління ризиками, управління цифровими ризиками

## ANOTATION

**Semchenko O.S. “Risk management of small business entities (on the example of Intelsmart Technology LLC, Kropyvnytskyi.**

Qualification thesis for the second (Master's) level of higher education under the educational program "Enterprise Economics", specialty 051 "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 99 p.

The qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and practical aspects of developing risk management measures for small business entities. The object of the study is the organizational and economic mechanism for risk management for business entities. The subject of the study is the organizational and economic mechanism for managing business risks of Intelsmart Technology LLC, and the theoretical, methodological and applied tools through which the risks of small business entities are minimized in conditions of uncertainty.

The first section of the work examines the theoretical and methodological principles of risk management for small business entities: approaches to determining the nature, types of risks and their classification, methodological approaches to identifying and assessing risks, and models and tools for managing small business risks are identified.

The second section of the work analyzes and assesses the risk management of small businesses: the organizational characteristics of Intelsmart Technology LLC and the features of its business activities are considered, a financial and economic analysis is conducted, and risk management measures are assessed.

The third section considers the formation of approaches to improving risk management: proposals were developed to minimize the risks of the activities of Intelsmart Technology LLC, measures were developed for strategic risk management, and a mechanism for implementing digital risk management measures was developed.

**Keywords:** risks, risks of small businesses, risk classification, risk identification, risk management, digital risk management

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	
1.1. Підходи до визначення сутності, видів ризиків та їх класифікація.....	13
1.2. Методологічні підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків суб'єктів малого підприємництва.....	18
1.3. Моделі та інструменти управління ризиками малого підприємництва.....	33
<b>2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>37</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Інтелсмарт технолоджі» та особливості його підприємницької та виробничої діяльності.....	37
2.2. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмарт технолоджі».....	
2.3. Оцінка заходів управління ризиками діяльності ТОВ «Інтелсмарт технолоджі».....	53
<b>3. ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>63</b>
3.1. Розробка пропозицій щодо мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Інтелсмарт технолоджі».....	63
3.2. Розробка заходів щодо стратегічного управління ризиками суб'єктів малого підприємництва та напрямів його удосконалення.....	69
3.3. Механізм реалізації заходів управління цифровими ризиками суб'єктів малого підприємництва.....	80
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>91</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>95</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>101</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи.** Актуальність дослідження стратегій управління підприємницькими ризиками зумовлена зростаючою потребою забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва в умовах посилення невизначеності соціально-економічних процесів. Сучасне ринкове середовище характеризується високою турбулентністю, у межах якої відбувається прискорення інноваційних змін, динамічні коливання попиту, посилення глобальної конкуренції та формування нових технологічних трендів. За таких умов підприємства, особливо малі, вимушені функціонувати в середовищі підвищеного ризику, що потребує застосування науково обґрунтованих стратегічних підходів до управління ризиками.

Малі підприємницькі структури є вразливішими до зовнішніх і внутрішніх викликів порівняно з великими компаніями, оскільки мають обмежені фінансові, кадрові та інформаційні ресурси. Їхня діяльність передбачає необхідність оперативного прийняття управлінських рішень, швидкого реагування на зміни ринку та здатності до адаптації у ситуаціях невизначеності. Неналежна організація процесів управління ризиками може спричинити суттєві фінансові втрати, порушення стабільності бізнес-процесів або навіть повну зупинку діяльності підприємства. У цьому контексті стратегічне управління ризиками набуває ключового значення, оскільки забезпечує системне встановлення цілей, ідентифікацію критичних факторів впливу, оцінювання потенційних загроз і можливостей, а також формування ефективних механізмів реагування.

На відміну від ситуативних або короткострокових антикризових дій, стратегічне управління ризиками передбачає довготривалу, комплексну й проактивну роботу з формування стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища. Воно орієнтоване не лише на запобігання негативним наслідкам, але й на використання ризиків як потенційних ресурсів розвитку. У сучасній

економіці ризик виступає не лише фактором небезпеки, але й каталізатором інновацій, інструментом пошуку нових ринків, технологій та бізнес-моделей. Саме тому ключовим завданням підприємців є своєчасна ідентифікація ризиків, системне оцінювання їх впливу й розроблення стратегій оптимального реагування.

У сучасних умовах високої невизначеності та швидкоплинних трансформацій ринкового середовища питання управління ризиками стає одним з ключових чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва. Малий бізнес є структурою з підвищеною чутливістю до зовнішніх шоків – економічних, політичних, технологічних, регуляторних, що зумовлює необхідність впровадження системних і проактивних підходів до управління ризиками.

Особливої актуальності одержала тема дослідження в сучасних умовах, адже сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабними викликами: військовими загрозами та післявоєнною відбудовою, глобальними логістичними перебоями, цифровізацією та кіберризиками, зміною споживчої поведінки, зростанням конкуренції та нестабільністю фінансових ринків. У таких умовах традиційні підходи до реагування на ризики є недостатніми, оскільки підприємства повинні не лише запобігати втратам, а й формувати стратегічні механізми адаптації та розвитку. Сучасність теми також визначається переходом малого бізнесу до цифрових бізнес-моделей, активним використанням штучного інтелекту, даних та автоматизованих систем, що створює як нові можливості, так і нові ризики. Зростає значення кібербезпеки, репутаційних ризиків, ризиків інноваційних впроваджень та екологічних вимог.

Таким чином, дослідження управління ризиками діяльності суб'єктів малого підприємництва є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє визначити ефективні інструменти мінімізації загроз, посилити адаптивність бізнесу та забезпечити його сталий розвиток у сучасних умовах глобальної нестабільності та цифрової трансформації.

Питання управління ризиками діяльності суб'єктів малого підприємництва розглядалась в працях багатьох вітчизняних науковців. Серед яких особливо варто виділити наступних: Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В., які у своїх дослідженнях розглядали удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Берницька Д. І. значну увагу приділила дослідженню процесів розвитку малого і середнього бізнесу: зарубіжний досвід. В працях Богданюк І. розглядається питання ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки підприємства. Вісник Хмельницького національного університету.

**Метою** роботи є розробка організаційно-економічного механізму управління ризиками діяльності суб'єктами малого підприємництва в сучасних умовах на прикладі ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» шляхом узагальнення теоретичних та прикладних підходів щодо управління ризиками діяльності суб'єктів малого підприємництва та обґрунтування напрямків, заходів та інструментів мінімізації впливу ризиків на підприємницьку діяльність в сучасних військових умовах.

**Завданнями дослідження є:**

1. Розкрити теоретичні підходи до визначення сутності, видів ризиків та їх класифікація.
2. Розкрити методологічні підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків суб'єктів малого підприємництва.
3. Розглянути моделі та інструменти управління ризиками малого підприємництва.
4. Дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» та особливості його підприємницької та виробничої діяльності.
5. Провести фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмайт технолоджі».
6. Здійснити оцінку заходів управління ризиками діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі».

7. Сформувати механізм мінімізації та попередження ризиків суб'єктів малого підприємництва.

8. Розробити заходи щодо стратегічного управління ризиками суб'єктів малого підприємництва та напрями його удосконалення.

9. Сформувати механізм реалізації та контролю щодо заходів управління ризиками суб'єктів малого підприємництва.

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічний механізм управління ризиками суб'єктів підприємницької діяльності.

**Предметом дослідження** є організаційно-економічний механізм управління ризиками підприємницької діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі», та теоретико-методичний та прикладний інструментарій через який мінімізовано ризики суб'єктів малого підприємництва в умовах невизначеності.

У роботі використовувались такі загальнонаукові та спеціальні **методи наукового дослідження** дослідницьких методів: аналіз і синтез (при дослідженні теоретико-методологічних підходів до визначення управління ризиками, їх ідентифікації та мінімізації), порівняння та класифікація (при систематизації, класифікації та оцінювання ризиків суб'єктів малого підприємництва), методи фінансового аналізу (при проведенні горизонтального та вертикального аналізу діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі»), методи стратегічного аналізу метод зважених оцінок при виборі оптимальної стратегічної альтернативи), метод експертних оцінок, графічний метод (при візуалізації результатів дослідження).

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в комплексному підході до формування організаційно-економічного механізму управління ризиками діяльності суб'єктів малого підприємництва. В межах виконаного дослідження отримано такі наукові результати:

- уточнено сутність категорії «управління ризиками», яке пропонується розглядати як систематичний процес виявлення, оцінки, моніторингу та контролю потенційних загроз (невизначеностей), щоб мінімізувати негативні

наслідки та максимізувати можливості для досягнення суб'єкта малого підприємництва з урахуванням новітніх технологій ШІ та впровадження CRM-системи;

- набули подальшого розвитку кількісна та якісні методи оцінки ризиків;

- запропоновано практичні напрямки бізнес-пропозиції для ТОВ «Інтелсмайт Енерджи» відповідно до виявлених проблем;

- рекомендовані практичні напрямки використання CRM-системи для ТОВ «Інтелсмайт Енерджи»

**Практична цінність роботи** полягає в тому, що обґрунтовані пропозиції щодо управління та мінімізація ризиками, стратегічне управління ризиками та механізми реалізації заходів управління цифровими ризиками суб'єктів малого підприємництва можуть бути використані у фінансово-господарській діяльності ТОВ «Інтелсмайт Енерджи», а саме, що найбільш обґрунтованим і раціональним рішенням для ТОВ «Інтелсмайт Енерджи» є впровадження CRM-системи, а саме вибір Perfectum CRM як базового інструменту для оптимізації бізнес-процесів.

**Апробація результатів дослідження та їх публікація.** Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» на тему: «Стратегічне управління ризиками суб'єктів малого підприємництва», яка відбулась 27 листопада 2025 року.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається з анотації двома мовами, вступу, основної частини (три розділи, які поділяються на дев'ять параграфів), висновків, списку використаних джерел на 53 найменування (на 6 сторінок) та 2 додатків (на 6 сторінках). Загальний її обсяг становить 99 сторінок друкованого тексту (без врахування додатків). Основний текст включає 17 таблиць і 18 рисунків.

# **1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

## **1.1. Підходи до визначення сутності, видів ризиків та їх класифікація**

Розвинений сектор малого та середнього підприємництва (МСП) відіграє ключову роль у сучасних економіках провідних країн світу, оскільки забезпечує не лише більшість робочих місць, а й формує суттєву частку доходів до державних і місцевих бюджетів. Підприємницька діяльність у цьому секторі відзначається високим рівнем динамізму та невизначеності, що зумовлює необхідність прийняття регулярних і стратегічних управлінських рішень.

Щоденна діяльність підприємців супроводжується ризиком, який є невід'ємною складовою будь-якого бізнесу. Власники малих підприємств часто спираються на власний досвід, інтуїцію та особисті знання ринку. Проте зі зростанням складності бізнес-процесів та масштабів підприємства стає критично важливим систематично ідентифікувати ризики, що можуть негативно вплинути на ефективність і стабільність діяльності.

Ризик у бізнесі можна розглядати як фундаментальний компонент підприємницької діяльності нарівні з такими ресурсами та інструментами, як реклама, оренда, фінансові інвестиції та технологічне забезпечення. Незважаючи на точні прогнози та стратегічне планування, навіть найбільш досвідчений підприємець не може абсолютно точно передбачити всі зміни ринкового середовища або непередбачувані події майбутнього.

Світова економіка постійно піддається трансформаціям: змінюються попит і пропозиція, з'являються нові технології, виникають нові конкуренти та регуляторні виклики. Тому успішність малого бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємців своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив та впроваджувати ефективні стратегії управління ризиками. У цьому контексті управління ризиками стає не просто

інструментом захисту бізнесу, а й важливим фактором його стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

У практиці функціонування суб'єктів малого підприємництва переважна частина ризиків має комплексний, багатовимірний характер, що ускладнює їх однозначне віднесення до усталених типових категорій. Специфіка господарського середовища України, яке характеризується динамічністю, нерівномірністю розвитку та високим рівнем турбулентності, зумовлює появу ризиків різної природи, форм і механізмів прояву. У зв'язку з цим ризикові ситуації у малому бізнесі можуть класифікуватися за значною кількістю ознак, що пояснюється багатofакторністю економічних, правових, соціальних та політичних впливів.

Попри наявність широкого спектра методичних підходів до систематизації ризиків, у науковій літературі та практичній діяльності підприємств формується певне коло базових класифікаційних ознак, які дозволяють забезпечити більш упорядковане й структуроване розуміння природи ризикових явищ. На нашу думку, з урахуванням різноманітності підходів, доцільно виокремити кілька ключових груп класифікацій, що відображають найбільш поширені та концептуально значущі напрямки аналізу ризиків малого підприємництва (рис. 1.1).

Аналіз наукової літератури та сучасних публікацій засвідчує, що проблематика управління ризиками у діяльності суб'єктів малого підприємництва посідає одне з провідних місць у дослідженнях сучасної економічної науки. Це пояснюється тим, що ефективне управління ризиками є критично важливою умовою забезпечення стійкості, результативності та конкурентного потенціалу бізнес-структур в умовах ринкової невизначеності, високої мінливості та інтенсивної конкуренції. Огляд досліджень різних авторів демонструє зростання уваги до класифікації ризиків, системного підходу до ризик-менеджменту, інтеграції управління ризиками у стратегічне планування, а також до формування адаптивних моделей реагування на зовнішні загрози.

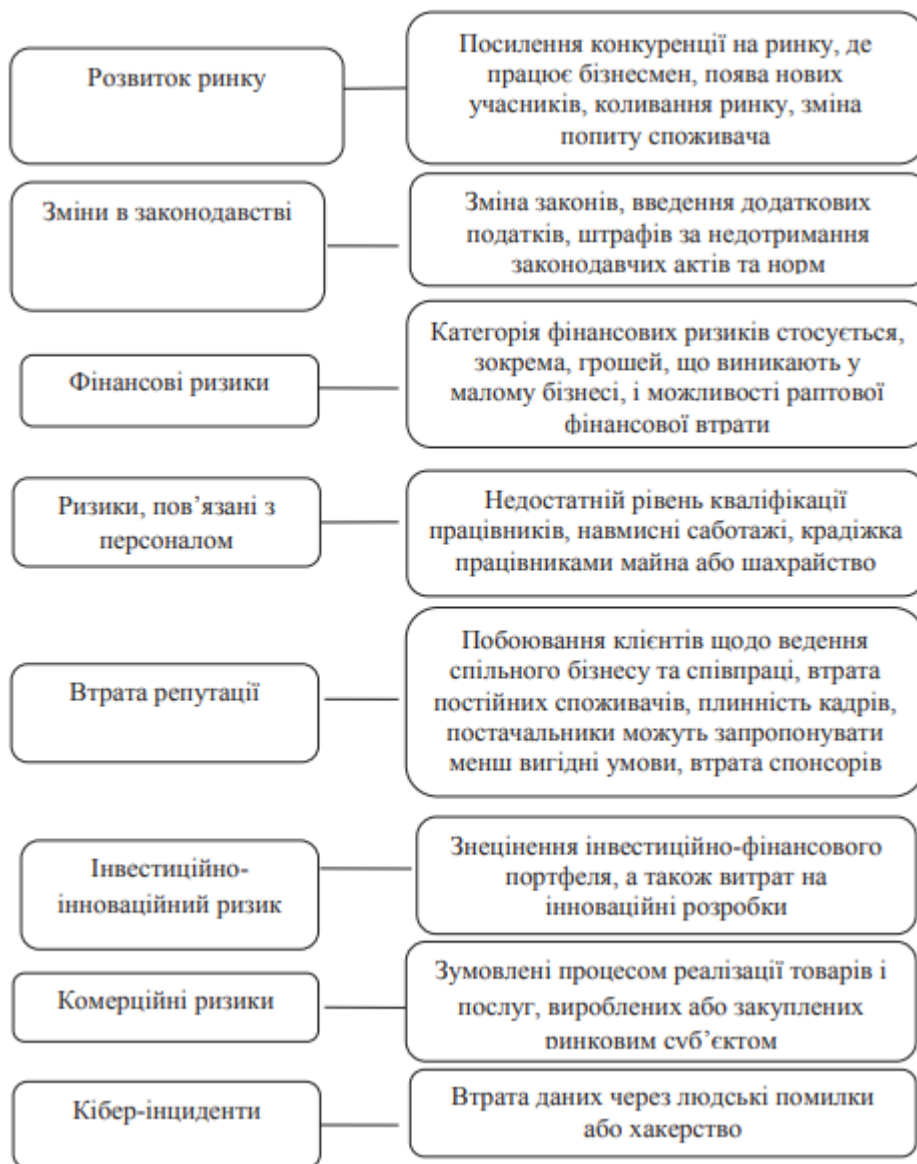


Рисунок 1.1 – Класифікація ризиків суб'єктів малого підприємництва  
 Складено автором на основі джерел [3,9, 28, 36].

У працях Семенової С.М. [42] значна увага приділяється теоретико-методичним підходам до класифікації ризиків у підприємницькій діяльності. Дослідниця пропонує розгортану структуру категорій ризиків, виокремлюючи фінансові, виробничі, ринкові, правові та соціальні ризики, а також підкреслює важливість їх диференціації залежно від джерел виникнення та рівня впливу на функціонування підприємства. Науковець обґрунтовує, що детальна класифікація створює можливість для глибшої діагностики ризиків та

формування цілісної системи їхнього управління, у межах якої можна визначити найбільш результативні інструменти мінімізації або запобігання негативним наслідкам.

У наукових працях Данченко О.Б., Занори В.О. [12] та Дубрової О.С. [14] розглянуто широкий спектр підходів до управління ризиками, що включає уникнення, зниження, перенесення, диверсифікацію та прийняття ризику. Дослідники аналізують особливості впровадження систем ризик-менеджменту в діяльність підприємств різних галузей, підкреслюючи необхідність урахування галузевої специфіки, масштабу бізнесу та рівня організаційної зрілості. Важливим аспектом їхніх досліджень є розкриття ролі інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування, що забезпечує створення ефективних моделей ухвалення управлінських рішень. У працях наголошується, що ризики можуть відігравати не лише деструктивну, але й стимулюючу роль, сприяючи підвищенню адаптивності та конкурентних переваг підприємства.

В умовах глобалізації, цифровізації економіки та швидкої зміни ринкових кон'юктур дедалі більшої актуальності набувають адаптивні моделі управління ризиками. Дослідження Олексюка М.І. [28] присвячені аналізу саме таких підходів. Автор розглядає механізми формування гнучких стратегій ризик-менеджменту, які є особливо важливими для суб'єктів малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяють оперативно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати втрати та підтримувати стабільність функціонування підприємства. У роботах акцентується увага на необхідності використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, що сприяють підвищенню ефективності ідентифікації, моніторингу та оцінювання ризиків.

Таким чином, сучасні наукові публікації свідчать про формування комплексного наукового підходу до управління ризиками у сфері малого підприємництва, який охоплює класифікацію ризиків, розроблення стратегічних і тактичних механізмів їх мінімізації, інтеграцію ризик-

менеджменту у стратегічне управління та впровадження адаптивних моделей реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Багато наукових досліджень останніх років присвячено проблематиці управління ризиками в умовах економічної та фінансової нестабільності, зокрема в періоди глибоких кризових явищ, пандемії COVID-19, а також у ситуації воєнних дій та їхніх наслідків. У працях Чернишової Л.І., Бондар К.Р. та Красіловської Л.О. [45] особлива увага приділяється формуванню антикризових стратегій та інструментів підвищення стійкості підприємств до екстремальних умов функціонування. Автори наголошують на важливості створення резервних фондів, інструментів фінансової підтримки, а також розроблення сценарного планування, що дає змогу підприємствам не лише зменшувати негативний вплив кризи, але й забезпечувати відновлення та подальший розвиток.

Аналіз наукових публікацій свідчить, що сучасні дослідження підтверджують ключову роль ефективного управління ризиками у забезпеченні життєздатності та сталого розвитку бізнес-структур. Новітні концепції ризик-менеджменту спрямовані не лише на мінімізацію потенційних збитків, але й на перетворення ризиків на джерело нових можливостей, зокрема шляхом диверсифікації діяльності, впровадження інновацій та підвищення адаптивності управлінських процесів. Розширення спектра інструментів оцінювання та контролю ризиків, використання цифрових технологій, аналітики даних та прогнозних моделей створюють умови для більш ефективного прийняття рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємств у турбулентному середовищі.

Попри значний обсяг напрацювань, слід підкреслити, що потреба у подальших дослідженнях стратегій управління підприємницькими ризиками залишається актуальною. Зміна характеру ризиків, поява нових викликів, зумовлених глобальними, технологічними та геополітичними факторами, потребують глибшого вивчення механізмів адаптації бізнесу. Особливо важливо розробляти комплексні моделі стратегічного управління ризиками,

орієнтовані на малий бізнес, який є найбільш вразливим до нестабільності та водночас відіграє ключову роль у формуванні економічної динаміки країни.

## **1.2. Методологічні підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків суб'єктів малого підприємництва**

На думку Цопа В.: «Ризик тією чи іншою мірою є у всіх сферах діяльності людини, але в умовах ринкових відносин ризик передусім пов'язаний з результатами господарської діяльності, які можуть бути позитивними (ризик як можливість) і негативними (ризик як загроза). Таким чином, і вплив ризику може мати різні наслідки: негативні, несприятливі, позитивні, відхилення від запланованих результатів, тощо. Одним із поширених наслідків реалізації ризику є помилковість прийнятих рішень, що призводять до втрат. Втрати можуть бути:

- матеріальними (непередбачені витрати на утримання обладнання, придбання сировини, оплати енергії тощо);
- трудовими (втрати робочого часу внаслідок виникнення непередбачених обставин);
- фінансовими (оцінюється завданою грошовою шкодою, пов'язаною з виплатою незапланованих платежів, податків, а також недоотриманими доходами);
- втратами часу (визначаються годинами, днями, місяцями затримки необхідного результату);
- специфічними (моральними, соціальними);
- втратою довіри (споживачів)» [44].

Класифікація чинників виникнення ризику представлена на рисунку 1.2



Рисунок 1.2 – Класифікація чинників виникнення ризику

Складено автором на основі джерел [3,9, 28, 36].

Ідентифікація ризиків є початковим та критично важливим етапом у процесі управління ризиками, оскільки саме на цьому етапі визначаються потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Процес ідентифікації передбачає системне виявлення, розпізнавання та детальний опис усіх можливих джерел ризиків, подій, що можуть їх спричинити, а також оцінку потенційних наслідків для діяльності підприємства або організації в цілому. Схематично ідентифікацію ризиків можна побачити на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Ідентифікація ризиків

Складено автором на основі джерел [3,9, 28, 36].

Основні аспекти ідентифікації ризиків включають:

1. Виявлення та розпізнавання – систематичний процес пошуку потенційних загроз, що виникають в умовах невизначеності, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. На цьому етапі здійснюється аналіз можливих сценаріїв та умов, за яких ризик може проявитися.

2. Документування та опис – оформлення ризиків у структурованому вигляді, що включає їх джерела (причини), події (що саме може статися) та потенційні наслідки для діяльності організації. Документування дозволяє забезпечити прозорість процесу управління ризиками та створити основу для подальшого аналізу та моніторингу.

3. Аналіз ризикових факторів – систематичне вивчення зовнішніх загроз (наприклад, кібератаки, економічна нестабільність, зміни у законодавстві) та внутрішніх вразливостей (наприклад, у програмному забезпеченні, бізнес-процесах, внутрішніх політиках або кадровій структурі). Мета цього етапу – визначити взаємозв'язок між загрозами та діяльністю організації, оцінити потенційні наслідки та визначити пріоритети для подальших управлінських дій.

4. Мета ідентифікації – сформулювати повне уявлення про ризикове середовище організації, виявити ключові загрози та уразливості, що дозволяє забезпечити ефективний та системний підхід до подальшого аналізу, оцінки й управління ризиками.

Таким чином, ідентифікація ризиків є фундаментом для побудови ефективної системи управління ризиками, оскільки дозволяє своєчасно визначити потенційні загрози та підготувати організацію до їхнього контролю або мінімізації наслідків.

В процесі дослідження методологічних підходів до ідентифікації та оцінювання ризиків суб'єктів малого підприємництва варто розглянути визначення джерел і чинників ризику, які представлені на рисунку 1.4.

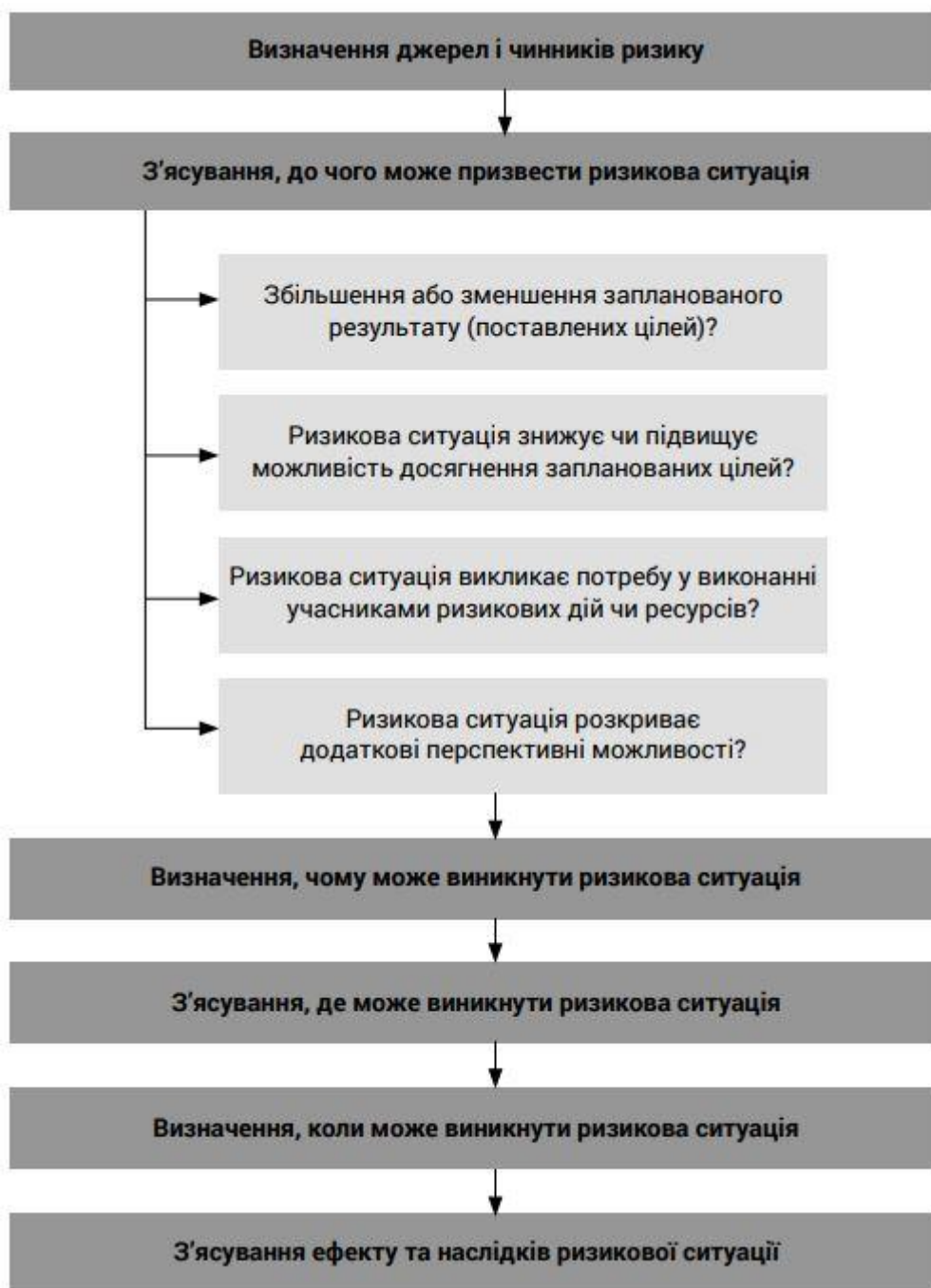


Рисунок 1.4 – Визначення джерел і чинників ризику

*Складено автором на основі джерел [3,9,36].*

У своїх дослідження автори Проскура В.Ф. та Білак Р.Г. зазначають: «управління ризиком – це процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємство, а також знижують збитки, викликані випадковими подіями.

Причому, мінімізація можливого несприятливого впливу є пріоритетним завданням, вирішення якого не дозволяє виникнути ситуації, коли підприємство стикається з фінансовими збитками та іншими втратами. Таким чином, управління ризиками потрібно розглядати у більш широкому розумінні ніж як один з методів фінансового менеджменту. Управління ризиком базується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічному і економічному аналізі потенціалу та середовища функціонування діючого підприємства, а також на прогнозуванні нормативної бази господарювання, економіко-математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях. Окрім того, управління ризиками включає в себе розробку стратегії і тактики. До основних принципів, необхідних при розробці та реалізації стратегії управління ризиками на підприємстві, відносять: системність, безперервність, баланс відповідальності та ініціативи, поєднання аналітики і ризикової евристики, багатоваріантність, проактивність» [29].

В науковій літературі пропонується алгоритм аналізу та оцінки ризиків, який представлено на рисунку 1.5.

Основна мета «аналізу ризику – встановити гранично допустимий ризик для певного виду випадків, а для досліджених і відомих факторів ризику – значення гранично допустимих значень ризику. Кількісний та якісний – це два основних види аналізу ризиків. На основі отриманої інформації проводиться якісний і кількісний аналіз ризиків» [29].

Основною специфічною рисою якісного підходу до дослідження ризиків є поетапність та логічна послідовність аналітичних процедур, яка передбачає насамперед всебічну ідентифікацію потенційних ризиків, їх класифікацію та визначення джерел виникнення. Лише після формування повної картини можливих загроз здійснюється попередня вартісна оцінка ймовірних наслідків їх реалізації, а також аналіз економічної доцільності впровадження певних заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації.

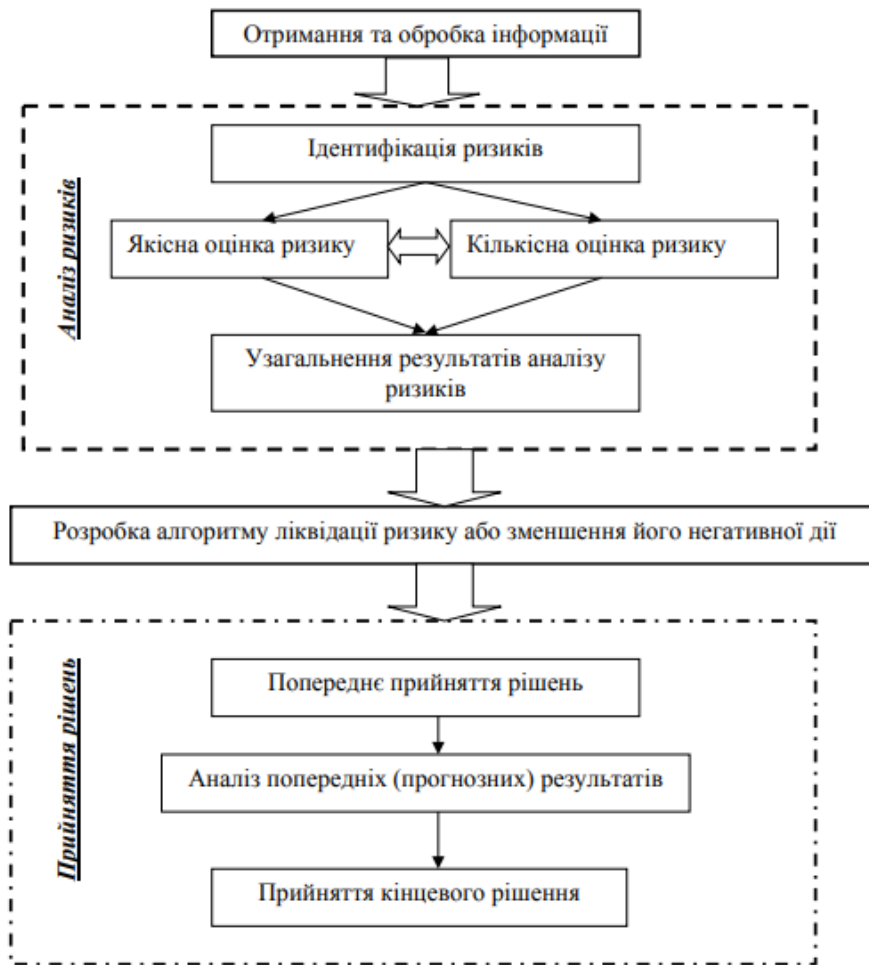


Рисунок 1.5 – Алгоритм оцінки ризиків

*Складено автором на основі джерел [3,9, 28, 36].*

На рисунку 1.6 представлено напрямки аналізу ризиків.

Якісний аналіз виступає фундаментальним елементом системи управління ризиками і має проводитися на ранніх етапах підготовки бізнес-плану, оскільки саме на цій стадії формується стратегічне бачення ризикового профілю майбутнього проекту та забезпечуються умови для своєчасного коригування управлінських рішень.

Кількісний аналіз ризиків, на відміну від якісного, ґрунтується на використанні формалізованих методів і математичного інструментарію, що включає апарат теорії ймовірностей, математичної статистики, моделювання сценаріїв та методів чутливості. Основним його завданням є числове

відображення сили та характеру впливу змін ключових ризикових факторів на рівень ефективності та фінансові результати проекту.

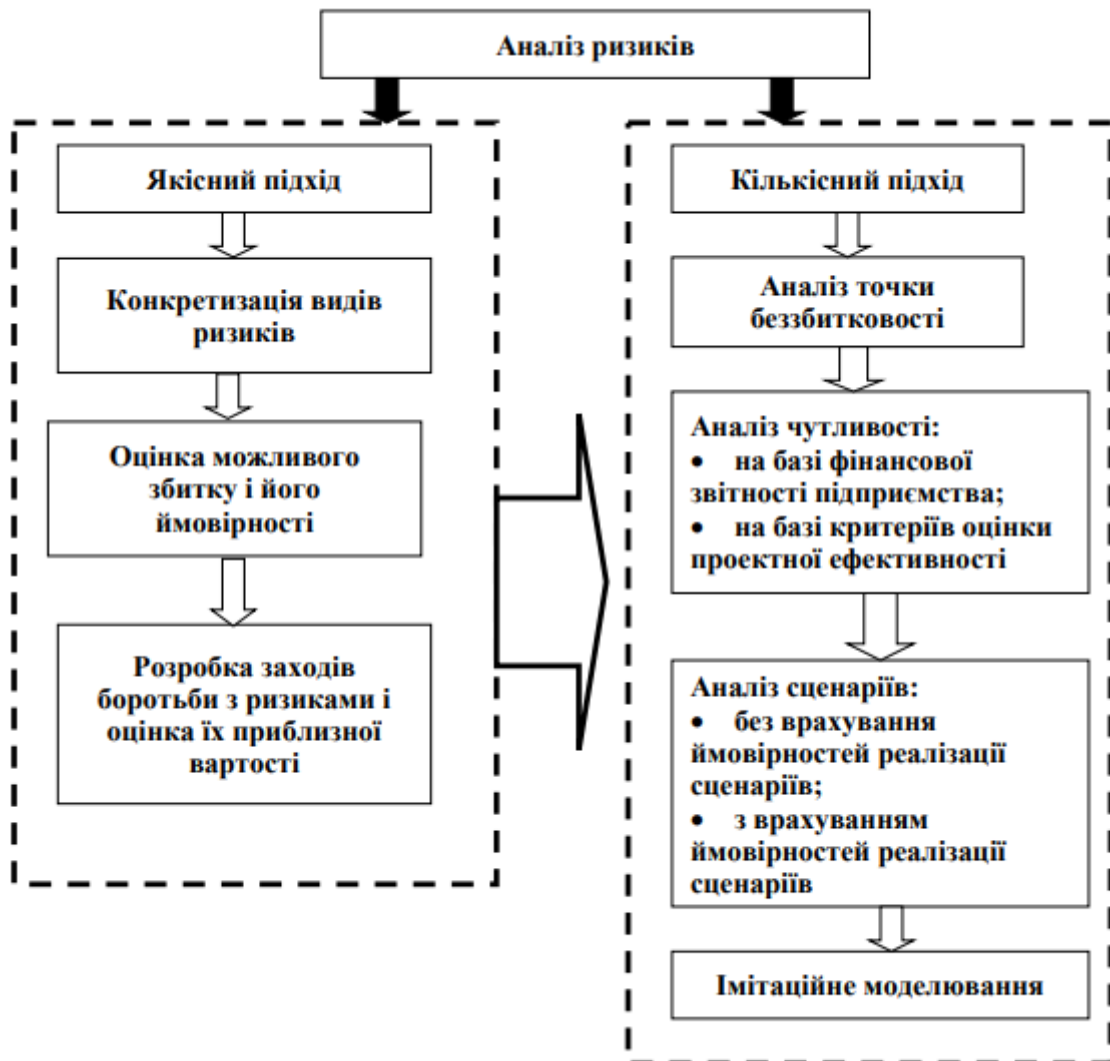


Рисунок 1.6 – Процедура аналізу ризиків

*Складено автором на основі джерел [3,9, 28, 36].*

Кількісний підхід дозволяє визначити межі допустимих коливань параметрів, оцінити ймовірність виникнення критичних ситуацій, а також провести порівняння базового сценарію бізнес-плану з альтернативними варіантами. Важливо, що результативність кількісного аналізу безпосередньо залежить від якості попередньої якісної оцінки, адже саме вона забезпечує формування відповідної інформаційної бази для подальшого математичного

моделювання. Якісні та кількісні методи аналізу ризиків наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Якісні методи аналіз ризиків

Метод	Суть методу	Особливості методу
<b>Якісні методи аналізу ризиків</b>		
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проект»* та притаманні йому ризики	Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації
Метод аналогій	Передбачає порівняння за рядом ознак майбутнього «проекту» з раніше втіленими «проектами».	Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня її застосовуваності у конкретній ситуації
Причинно-наслідковий аналіз	Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів	Застосовується на передінвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності «проекту» вцілому
Метод «Події - наслідки»	Передбачає поділ «проекту» на елементи і виявлення ризиків для кожного з них.	Застосовується для виявлення специфічних ризиків..
<b>Методи, що поєднують кількісний і якісний аналіз</b>		
Метод експертних оцінок	Центральною фігурою цього методу являється експерт, що проводить оцінку за допомогою логічних і математико - статистичних методів	Перевагою даного методу являється відсутність необхідності в точних вихідних даних і дорогих програмних засобах, для обліку впливу різноманітних факторів використовується досвід експерта
Створення профілю ризиків або карти ризиків	Передбачає оцінку ризиків «проекту» за рядом параметрів і відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий «профіль» порівнюється з «еталонним»	Являється інструментом візуалізації структури ризиків і оцінки відповідності проекту політиці організації у сфері ризику

Складено автором на основі джерел [3,9, 28, 36].

Ідентифікація всього спектра можливих ризиків є ключовою функцією якісного аналізу, адже саме він дає змогу окреслити повний перелік факторів ризику, визначити логіку їх виникнення, послідовність виконання операцій, під час яких можуть проявлятися ризикові події, а також встановити потенційні взаємозв'язки між різними типами ризиків. Якісний підхід передбачає не лише реєстрацію ризиків, а й побудову їх концептуальної моделі, що слугує методологічною основою для подальших етапів аналітичної роботи.

Кількісний аналіз, у свою чергу, спрямований на визначення очікуваного розміру збитків та варіативності наслідків для кожного виду чи

підвиду ризику. Використовуючи математичні методи, моделі оцінювання ймовірностей і статистичні показники, кількісний аналіз дає можливість встановити математично обґрунтовану величину потенційних втрат, а також з'ясувати причини та джерела ризиків, співвіднести їх інтенсивність із можливим впливом на результативність діяльності підприємства. Таким чином, він формує основу для розроблення раціональних стратегій ризик-менеджменту та обґрунтування управлінських рішень.

Таблиця 1.2 – Основні кількісні методи аналізу ризиків

Метод	Суть методу	Особливості методу
Коригування норми дисконтування	Передбачає збільшення ставки дисконтування відповідно до сукупності ризиків, що впливають на «проект»	Не враховує зміни рівня ризику в ході реалізації «проекту»
Метод достовірних еквівалентів	Передбачає експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків	Небезпека методу полягає в тому, що не існує обґрунтованих методів розрахунку безризикових еквівалентів, а також суб'єктивністю експертної оцінки
Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку	Передбачає розгляд запасу міцності проекту, виявляється відносними показниками	Дає лише агреговану оцінку всіх проектних ризиків
Аналіз чутливості	За допомогою внесення почергових одиночних змін до техніко-економічних параметри «проекту», виявляються ризики, що найбільшою мірою впливають на проект	Метод також дозволяє оцінити ступінь відхилення параметра, при якому «проект» стає збитковим.
Метод сценаріїв	За допомогою одночасного внесення змін до низки техніко-економічних параметрів, формуються альтернативні базовому сценарію розвитку «проекту»	Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів.
Імітаційне моделювання	Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв «проекту», що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами	Метод складний у використанні, необхідне застосування спеціального програмного забезпечення, а також проведення додаткових досліджень

Складено автором на основі джерел [32, 35, 36].

На нашу думку, система контролю та діагностики загрози банкрутства є найбільш наближеною до комплексного дослідження й оцінювання фінансових ризиків, оскільки в її основу покладено практично тотожний набір фінансово-економічних індикаторів, що характеризують рівень стійкості та «фінансове здоров'я» підприємства. На сьогодні найпоширенішими

інструментами такого аналізу є двофакторні моделі прогнозування, відомі коефіцієнти Альтмана, чотирифакторна модель Таффлера, методи експертних оцінок, аналіз доцільності витрат, а також сучасні аналітичні системи, що поєднують статистичні та експертно-логічні підходи.

Разом із тим використання лише математичного апарату, сформованого на основі певного масиву вхідної інформації, є недостатнім для комплексної та достовірної оцінки величини ймовірності ризику. Це обумовлено тим, що фінансові процеси нерідко характеризуються асиметрією, неповнотою інформації, динамічністю ринкових умов та впливом зовнішніх факторів, які не завжди можуть бути адекватно враховані у формалізованих моделях. Саме тому ефективний ризик-менеджмент передбачає інтеграцію якісних і кількісних методів, що дозволяє отримати багатогранну, об'єктивну й адаптивну оцінку ризикового середовища підприємства. Переваги та недоліки вказаних методів представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки основних методів оцінки ризиків

Основні підходи	Недоліки	Переваги
Аналіз статистичних даних	Проблеми формування статистичних даних; не вся інформація піддається статистичній обробці; висока ресурсоемність.	Ймовірність виникнення втрат достовірно вимірюється
Обробка думок експертів	висока суб'єктивність	аналізуються дані, в т.ч. ті, що не піддаються обробці статистичним інструментарієм
Математичне моделювання	складність первинного застосування методу	ранжування припущень та констант; низькі затрати часу

*Складено автором на основі джерел [8, 10].*

Статистичний підхід до оцінювання ризиків ґрунтується на системному аналізі наявного інформаційного масиву, що включає дані про збитки та прибутки конкретного підприємства за визначений період. Метод дозволяє встановити величину та частоту виникнення ризикових випадків, виявити закономірності їх прояву та, на основі цього, сформулювати прогноз можливих сценаріїв розвитку фінансового стану підприємства у перспективі. Застосування статистичних методів забезпечує кількісне обґрунтування рівня

ризиків та дозволяє побудувати модель динаміки фінансових показників, яка відображає ймовірний вплив ризикових факторів на ефективність діяльності.

Експертні оцінки, у свою чергу, дають змогу інтегрувати суб'єктивний досвід і знання фахівців для визначення ймовірності виникнення ризиків та потенційного рівня втрат. Метод передбачає, що експерт отримує перелік можливих ризикових подій і оцінює їх ймовірність, користуючись шкалою від 0, що відповідає незначному ризику, до 100, що свідчить про майже гарантоване настання ризикової ситуації. Далі результати оцінок піддаються аналізу на предмет узгодженості та суперечливості думок за допомогою спеціальних методик, таких як коефіцієнт конкордації або аналогічні інструменти. У рамках цих методик вважається, що оцінки двох експертів за одним видом ризику вважаються достатньо узгодженими, якщо максимальна різниця між ними не перевищує 50 балів. Такий підхід дозволяє отримати узагальнені значення ймовірності ризику, величини допустимих втрат та обґрунтувати подальші управлінські рішення для мінімізації негативних наслідків.

$$\max |a_i - b_i| \leq 50, \quad (1.1)$$

де,  $a, b$  – оцінки експертів.

За участю декількох експертів - попарно порівнюються думки всіх експертів. Експертна оцінка підприємницького ризику залежить від кваліфікації експертів, що безпосередньо визначає якість прогнозу і управлінського рішення.

Серед найбільш поширених методів отримання експертних оцінок можна виділити низку підходів, що відрізняються логікою збору, обробки та узагальнення інформації. Метод «Делфі» передбачає проведення серії опитувань, інтерв'ю та мозкових штурмів з метою досягнення максимальної одностайності експертів щодо управлінських рішень, що дозволяє мінімізувати суб'єктивні викривлення та підвищити достовірність прогнозів. Метод «Снігової кулі» полягає у послідовному залученні експертів до оцінки

всіх можливих альтернатив та ймовірностей, що призводить до лавиноподібного збільшення інформаційного потоку та забезпечує більш комплексне охоплення ризикового середовища. Метод «Дерева цілей» дозволяє структурувати загальну мету на рівні прогнозованих та керованих робіт, що забезпечує логічну послідовність прийняття рішень. Метод «Комісії круглого столу» передбачає обговорення різних точок зору на проблему з метою вироблення найбільш обґрунтованого рішення, а метод евристичного прогнозування спирається на застосування евристичних прийомів і логічного аналізу прогнозної моделі для побудови та подальшого усічення дерева пошуку експертної оцінки. Матричний метод аналізує доцільність витрат, побудову кривої ризиків або застосування аналогій, що дозволяє кількісно оцінити ймовірність негативних наслідків.

Таким чином, існує комплекс методів визначення ймовірності втрат, що дають змогу здійснити приблизну оцінку загального обсягу ризиків для підприємства. Підприємство, у процесі своєї діяльності, може приймати рішення про відмову від реалізації певних рішень, пов'язаних із ризиком, при цьому зазначені методи застосовуються як на стадії попереднього опрацювання управлінських рішень, так і під час діяльності для коригуючого впливу у разі несанкціонованого зростання ризиків.

На сучасному етапі розвитку підприємництва існує велика кількість методів мінімізації ризику. Основними способами є: ухилення від ризику; розподіл ризику між учасниками; страхування ризику; самострахування; диверсифікація; лімітування; альтернативне планування; створення гнучкої структури виробництва; формування резервних фондів; моніторинг інформації; навчання та тренування персоналу; застосування гнучких технологій.

Страхування є одним із ключових методів управління ризиками, зумовлених негативним впливом зовнішнього середовища, оскільки зазвичай під страхування підпадають ті ризики, які виникають унаслідок впливу макросередовища і не піддаються прямому управлінню. Використання

страхування дозволяє знизити потенційні збитки, стабілізувати доходи підприємства та уникнути негативного впливу зовнішніх факторів. Додатково підприємство може застосовувати метод самострахування, створюючи власні резерви для покриття можливих втрат. Суть страхового методу полягає в розподілі відповідальності за результат управлінського рішення, що дозволяє уникнути серії нових збитків. Основними напрямками реалізації цього підходу є диференціація ризику та його лімітування, що забезпечує контрольований рівень втрат та підвищує фінансову стабільність підприємства.

Диференціація передбачає повторюваність ключових елементів системи підприємства, які забезпечують його конкурентні переваги, і при цьому є критично важливими з точки зору ймовірності виникнення ризиків. Такий підхід дозволяє створювати надлишкові або резервні структури, які зменшують ймовірність серйозних втрат у разі реалізації ризикових ситуацій. Просторовий розподіл джерел можливих збитків забезпечує контрольований рівень ризику для систем життєзабезпечення підприємства та для підтримки безперервного функціонування бізнес-процесів.

Лімітування виступає інструментом зниження ризиків, призначеним для нівелювання піків господарської активності та встановлення економічно обґрунтованих меж функціонування систем підприємства. Лімітування інтегрується у процес планування діяльності та формує ситуаційні плани дій на випадок різних економічних сценаріїв, зокрема змін у вартості сировини, енергоносіїв або коливань попиту на продукцію. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зовнішні впливи та підтримувати стабільність виробничих і фінансових процесів.

Серед ефективних методів управління ризиками виділяються розподіл ризику, резервування коштів та хеджування. Розподіл ризику здійснюється між учасниками господарської діяльності таким чином, що кожен відповідає лише за «свою» частку ризику, що зменшує критичність можливих втрат для окремого учасника.

Резервування грошових коштів передбачає мобілізацію фінансових ресурсів для покриття можливих збитків, які залишаються всередині підприємства. Формування резервів різного типу дозволяє підтримувати ритмічність функціонування та забезпечує стабільність у разі посилення негативного впливу зовнішнього середовища, хоча така стратегія не розподіляє відповідальність між іншими учасниками діяльності.

Хеджування, або страхування від цінових ризиків, реалізується шляхом укладення рівноважних угод із протилежними позиціями на інших ринках. Цей метод дозволяє значною мірою захистити підприємство від кон'юнктурних коливань цін та стабілізувати доходи у нестабільних ринкових умовах.

Варто зазначити, що кожен із зазначених методів має свої обмеження та недоліки, які необхідно враховувати при їх застосуванні (див. табл. 4). Незважаючи на це, комплексне використання методів зниження ризиків дозволяє ефективно оцінювати потенційні загрози, зменшувати негативний вплив на фінансові результати та підвищувати рівень доходу й прибутку підприємства. Для досягнення максимальної ефективності ці методи потребують всебічної оцінки, достовірних прогнозів розвитку ринкових умов та інтегрованого підходу до управління ризиками.

Перераховані вище методи зниження ризиків створюють умови для більш стабільного функціонування підприємств у сучасних умовах динамічно мінливої економіки України. Вони дозволяють забезпечити певний рівень фінансової стійкості та оперативного реагування на негативні впливи зовнішнього середовища. Проте слід зазначити, що більшість цих підходів починають діяти лише після того, як ризик реалізувався у вигляді збитків і втрат або коли його реалізація стає майже неминучою.

Такий реактивний підхід до управління ризиками не відповідає принципу проактивності, який передбачає запобігання негативним подіям ще до їх виникнення. У цьому контексті ефективна система управління ризиками повинна формувати витрати підприємства не на ліквідацію наслідків реалізації

ризик, а на запобігання його виникненню. Застосування превентивних заходів дозволяє мінімізувати потенційні втрати, знизити загальні витрати на управління ризиком та забезпечити більш прогнозоване функціонування підприємства.

Проактивний підхід передбачає визначення оптимального рівня ризику, при якому витрати на його управління є мінімальними, а при цьому забезпечується необхідна стабільність і ефективність діяльності. Це досягається шляхом інтеграції превентивних заходів у стратегічне та операційне планування, оцінки ризикових факторів на ранніх етапах прийняття рішень та застосування адекватних механізмів контролю й моніторингу. Такий підхід не лише знижує економічні втрати, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків

При розробці та реалізації управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію наслідків впливу чинників невизначеності, завжди існує ймовірність виникнення так званих помилок «першого» або «другого» роду. Помилка «першого роду» характеризується недосягненням планових показників діяльності підприємства, що проявляється у понесенні запланованих витрат при недоотриманні відповідних доходів. У свою чергу, помилка «другого роду» полягає в непропорційному перевищенні планових показників, коли витрати зростають швидше, ніж доходи, що свідчить про неефективність управлінських рішень. Формування помилки «першого роду» найчастіше пов'язане зі зміною ринкової кон'юнктури, тоді як помилка «другого роду» відображає проблеми у професіоналізмі та організації системи управління підприємством.

Сучасні підходи до управління ризиками господарської діяльності здебільшого акцентують увагу на фінансових та організаційних аспектах, проте не завжди враховують безпосередню роль людини як ключового елементу системи управління ризиками. Мотиваційні, управлінські, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні та фізіологічні фактори,

зумовлені діями людей у виробничо-господарській діяльності підприємства, часто становлять найреальніші ризики, здатні суттєво впливати на результат прийнятих рішень.

Отже, ризик у контексті управлінських рішень визначається як ймовірність відхилення фактичного результату від запланованого, що обумовлено наявністю певної сукупності обмежень: мотиваційних, управлінських, професійно-компетентнісних, соціально-психологічних та фізіологічних. Управління ризиками, таким чином, є процесом моделювання можливих відхилень і передбачає прогнозування, оцінку та мінімізацію наслідків таких відхилень у діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє не лише передбачати потенційні ризики, але й розробляти ефективні стратегії для підвищення точності управлінських рішень, оптимізації ресурсів та зміцнення стабільності підприємства.

### **1.3. Моделі та інструменти управління ризиками малого підприємництва**

Управління ризиками в малому підприємстві є складним багатофакторним процесом, який потребує застосування системних підходів та спеціалізованих моделей для своєчасної ідентифікації, оцінки та нейтралізації загроз. Ефективність цього управління значною мірою залежить від обраних моделей та інструментів, що дозволяють підприємцю приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності.

#### **1.3.1. Моделі управління ризиками**

У практиці малого бізнесу застосовуються різні моделі управління ризиками, які можна класифікувати за методологічною основою:

1. Класична фінансово-аналітична модель. Вона передбачає оцінку ризиків через фінансові показники підприємства: ліквідність, рентабельність, оборотність активів, рівень заборгованості. Використання цієї моделі дозволяє ідентифікувати фінансові ризики та прогнозувати можливі збитки.

2. Модель на основі ймовірнісного аналізу. Передбачає визначення ймовірності настання певних ризикових подій та їхнього впливу на діяльність підприємства. Методи статистичного аналізу, сценарного моделювання та монте-карло дозволяють кількісно оцінити ризики і сформуванати стратегію реагування.

3. Модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) Вона враховує фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства, дозволяючи оцінювати ризики не лише з точки зору економічних втрат, але й впливу на репутацію, процеси та розвиток персоналу. Такий підхід особливо ефективний для малих підприємств, які прагнуть до стратегічного розвитку.

4. Системна модель управління ризиками. Орієнтована на інтеграцію всіх типів ризиків (фінансових, операційних, ринкових, правових) у єдину систему. Вона передбачає послідовну реалізацію етапів: ідентифікація, оцінка, аналіз, розробка заходів контролю та моніторинг. Ця модель дозволяє створити комплексну картину ризикової ситуації та підвищити адаптивність підприємства.

Розглянемо інструменти управління ризиками.

Інструменти управління ризиками – це практичні методи та техніки, що використовуються для мінімізації негативних наслідків ризиків. Серед них виділяють:

1. Страхування ризиків. Застосування страхових продуктів дозволяє передати частину фінансових ризиків сторонній організації. Для малого бізнесу ефективними є страхування майна, цивільної відповідальності та бізнес-перерв.

2. Хеджування та фінансові інструменти. Використовуються для мінімізації валютних, процентних та товарних ризиків. Це може включати форвардні контракти, опціони та інші деривативи.

3. Диверсифікація діяльності. Розподіл підприємницьких активів та послуг дозволяє знизити залежність від одного сегмента ринку. Малий бізнес може диверсифікувати товарну лінійку, клієнтську базу або канали збуту.

4. Контроль та аудит процесів Внутрішній контроль, регулярний аудит та впровадження стандартів якості допомагають попереджати операційні та правові ризики, підвищуючи прозорість управління.

5. Інформаційні та програмні рішення. Використання сучасних програмних продуктів для аналізу ризиків, планування бюджету та прогнозування розвитку бізнесу дозволяє автоматизувати процес управління ризиками і оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

6. Формування резервів та страхових фондів. Створення фінансових резервів забезпечує фінансову стабільність у разі несприятливих подій і знижує ймовірність банкрутства.

Моделі та інструменти управління ризиками в малому підприємстві повинні застосовуватися комплексно, враховуючи специфіку галузі, масштаби бізнесу та характер зовнішнього середовища. Поєднання кількісних і якісних підходів дозволяє підвищити стійкість підприємства до непередбачуваних ситуацій, забезпечити ефективне функціонування та сприяти стратегічному розвитку.

## **2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» та особливості його підприємницької та виробничої діяльності**

ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» засноване відповідно до чинного законодавства України та здійснює діяльність у повній відповідності до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також власного статуту, затвердженого 13 січня 2022 року. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, юридичною особою приватного права, володіє відокремленим майном та здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу діяльність, що не суперечить чинному законодавству. Товариство має власний баланс, поточні та валютні рахунки, печатки, штампи та фірмові бланки, а його діяльність здійснюється на комерційних засадах із дотриманням принципу законності та фінансової дисципліни.

ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» функціонує у сфері інформаційних технологій і належить до категорії високотехнологічних суб'єктів господарювання. Основою діяльності підприємства є створення, впровадження та супровід цифрових продуктів, а також забезпечення ефективного функціонування ІТ-інфраструктури клієнтів. Підприємство орієнтоване на інновації та цифрову трансформацію бізнес-процесів організацій, що підвищує їхню продуктивність та конкурентоспроможність.

Основні напрями діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» включають:

1. Комп'ютерне програмування. Цей напрям охоплює повний цикл розробки програмного забезпечення – від простих прикладних рішень до комплексних корпоративних інформаційних систем. Процес програмної діяльності включає:

- аналіз вимог замовника та бізнес-процесів;
- проєктування архітектури програмних рішень;
- розробку коду із застосуванням сучасних мов програмування та фреймворків;
- тестування, верифікацію та оптимізацію програмних продуктів;
- технічний супровід та модернізацію існуючих рішень.

Діяльність у сфері програмування забезпечує створення індивідуальних цифрових продуктів, що підвищують ефективність бізнес-процесів клієнтів та сприяють впровадженню сучасних технологій у корпоративну діяльність.

2. Консультування з питань інформатизації. Цей напрям передбачає надання професійних консультаційних послуг щодо розробки та впровадження стратегій цифрового розвитку організацій. Основні завдання консалтингу включають:

- аудит та аналіз існуючої IT-інфраструктури;
- розробку рекомендацій щодо її оптимізації;
- формування IT-стратегії підприємства;
- впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення продуктивності;
- оцінювання кіберризиків та впровадження заходів інформаційної безпеки.

Консультаційна діяльність дозволяє клієнтам комплексно модернізувати IT-системи, знизити операційні витрати та отримати адаптовані до галузевих особливостей технологічні рішення.

3. Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням. Цей напрям спрямований на забезпечення безперервного функціонування апаратних систем та обробки даних. Підприємство виконує:

- адміністрування серверів, робочих станцій та мережевого обладнання;
- моніторинг роботи апаратних систем та усунення технічних збоїв;
- підтримку дата-центрів та хмарних сервісів;
- забезпечення резервного копіювання й відновлення даних;

- впровадження систем кіберзахисту на рівні обладнання.

Ці послуги гарантують стабільність роботи ІТ-систем клієнтів, підвищують рівень їх безпеки та зменшують технологічні ризики.

Проведені дослідження свідчать, що ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» є інноваційно орієнтованим суб'єктом господарювання, здатним ефективно працювати у висококонкурентному ІТ-секторі. Ресурсний потенціал підприємства формується завдяки висококваліфікованим фахівцям у сфері програмування, системного адміністрування та ІТ-консалтингу, що забезпечує можливість реалізації складних технологічних проєктів та підтримки клієнтів на високому професійному рівні.

Організаційна структура ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» переважно має проєктний або матричний характер, що забезпечує високу гнучкість управлінських процесів, оперативне прийняття рішень та швидку адаптацію до змін технологічного середовища і потреб замовника. Така структура дозволяє ефективно координувати міждисциплінарні команди, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати швидкість реалізації проєктів.

Основні конкурентні переваги підприємства включають:

- використання сучасних технологій і методологій розробки (Agile, DevOps, CI/CD), що забезпечує високу продуктивність та якість програмних продуктів;

- високий рівень ІТ-експертизи команди, що дозволяє реалізовувати складні технологічні проєкти;

- здатність комплексного обслуговування клієнтів, включаючи програмну розробку, ІТ-консалтинг та технічну підтримку;

- інноваційність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та технологічні виклики.

ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» здійснює діяльність у сфері комп'ютерного програмування, консультування з питань інформатизації та управління комп'ютерним устаткуванням, що робить його важливим гравцем у процесі цифровізації економіки. Основна мета діяльності підприємства –

створення та впровадження ефективних ІТ-рішень, які забезпечують підвищення продуктивності бізнес-процесів, інформаційну безпеку, оптимізацію ресурсів та зміцнення конкурентних позицій клієнтів на ринку.

Специфічні характеристики підприємницької та виробничої діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджи»:

1. Інноваційний характер бізнес-процесів. Підприємство функціонує в умовах стрімкого технологічного розвитку, що вимагає постійних інновацій. Управлінські та виробничі рішення спрямовані на впровадження сучасних ІТ-технологій, використання новітніх мов програмування, хмарних платформ, засобів автоматизації бізнес-процесів та систем кіберзахисту.

2. Висока залежність від людського капіталу. Ключовим ресурсом підприємства є команда висококваліфікованих фахівців – програмістів, аналітиків, системних адміністраторів та консультантів. Професійна компетентність персоналу безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3. Гнучкість та проєктний формат діяльності. Більшість операцій здійснюється у форматі проєктів, для яких формуються індивідуальні робочі групи. Це дозволяє швидко адаптуватися до вимог замовника. Управління проєктами здійснюється за гнучкими методологіями (Agile, Scrum, Kanban, DevOps), що скорочує строки розробки та забезпечує прозорість процесу для клієнтів.

4. Орієнтація на зовнішні ринки. Діяльність у сфері ІТ передбачає значну роботу з міжнародними замовниками. Підприємство інтегрується у глобальні ланцюги створення цифрових продуктів, дотримується міжнародних стандартів, практик проєктного менеджменту та вимог до кібербезпеки.

5. Низька матеріаломісткість та висока інтелектомісткість бізнесу. ІТ-діяльність характеризується мінімальними витратами на матеріальні ресурси, тоді як основна частка витрат припадає на оплату праці висококваліфікованих спеціалістів, ліцензійне програмне забезпечення та послуги дата-центрів. Це

підкреслює значну роль інтелектуального капіталу у формуванні вартості кінцевого продукту та конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, структура і специфіка діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» дозволяють ефективно поєднувати процеси створення програмних продуктів, ІТ-консалтингу та технічного супроводу комп'ютерного устаткування, що робить підприємство інноваційно орієнтованим гравцем у висококонкурентному ІТ-секторі.

Виробнича діяльність ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» має низку специфічних характеристик, що обумовлені високою технологічністю, інтелектуальною природою продуктів та проектною організацією роботи. Основні особливості можна систематизувати наступним чином:

1. Нематеріальний характер продукції. Результатом виробничої діяльності підприємства є нематеріальні продукти, що включають програмне забезпечення, інформаційні системи, технічну документацію, рекомендації щодо оптимізації ІТ-інфраструктури, алгоритми, бази даних та цифрові модулі. Такий характер продукції обумовлює специфічні підходи до контролю якості, управління версіями програмних продуктів та захисту авторських і суміжних прав.

2. Багатоступеневий процес створення програмного забезпечення. Розробка цифрових продуктів здійснюється у кілька взаємопов'язаних стадій:

- збір і формалізація вимог замовника;
- підготовка технічного завдання;
- проектування архітектури програмних рішень;
- кодування із застосуванням сучасних мов програмування та фреймворків;
- тестування на рівні модулів (unit tests), інтеграційне та системне тестування;
- впровадження, технічний супровід та модернізація продукту.

Кожен етап процесу потребує висококваліфікованих фахівців та використання професійних ІТ-інструментів для забезпечення надійності, безпеки та ефективності кінцевого продукту.

3. Використання хмарних і віртуалізованих інфраструктур. ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» активно застосовує хмарні сервіси, віртуальні сервери, контейнерні платформи, системи моніторингу та захисту даних. Це забезпечує масштабованість обчислювальних потужностей, оптимізацію витрат, підвищення гнучкості роботи та безперервність функціонування ІТ-систем клієнтів.

4. Технічне обслуговування та управління комп'ютерним устаткуванням. У рамках виробничої діяльності підприємство здійснює комплексне адміністрування серверів і робочих станцій, контроль працездатності мережевого обладнання, оперативне усунення технічних несправностей, налаштування системного програмного забезпечення, управління резервними копіями та впровадження заходів інформаційної безпеки. Такі дії забезпечують стабільність, надійність та безперервність функціонування ІТ-інфраструктури клієнтів.

5. Впровадження інноваційних технологій. Підприємство інтегрує у виробничі процеси сучасні технології, зокрема:

- штучний інтелект і машинне навчання;
- автоматизацію розгортання програмних продуктів (CI/CD);
- хмарні обчислення та віртуалізацію;
- системи кіберзахисту та захист даних;
- аналітику великих даних (Big Data).

Сукупність трьох основних напрямів діяльності – розробка програмного забезпечення, ІТ-консалтинг та управління комп'ютерним устаткуванням – забезпечує комплексність послуг підприємства. Замовник отримує повний цикл цифрових рішень: від аналізу потреб і проектування програмного забезпечення до його впровадження, технічної підтримки та модернізації.

Таким чином, специфіка підприємницької та виробничої діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» визначається високим рівнем технологічності, інтелектуальним характером продукту, проєктною організацією роботи та орієнтацією на інновації. Підприємство забезпечує створення сучасних цифрових рішень, консультує з питань інформатизації та підтримує ІТ-інфраструктуру клієнтів, що робить його ключовим учасником процесів цифрової трансформації економіки.

## **2.2. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмайт технолоджі»**

Фінансово-економічний аналіз є безперервним, системно організованим процесом оцінювання фінансового стану підприємства, динаміки його майнового комплексу, структури активів і зобов'язань, а також результатів господарської діяльності, що відображені у балансі та звіті про фінансові результати. Основною метою проведення такого аналізу є ідентифікація резервів підвищення ринкової вартості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, забезпечення стабільного розвитку та формування надійної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Фінансово-економічний аналіз виступає ключовим інструментом систематизації, трансформації та інтерпретації даних щодо фінансових операцій підприємства. Він дозволяє на основі комплексного оцінювання кількісних і якісних показників визначати:

- тенденції зміни фінансових потоків;
- ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- рівень платоспроможності та ліквідності;
- потенційні ризики та загрози для подальшої господарської діяльності.

Результати такого аналізу забезпечують об'єктивне планування фінансової діяльності, підтримку стратегічної стійкості підприємства та підвищення ефективності управління ресурсами у динамічних умовах ринку та трансформаційних процесах економіки.

У межах даної роботи проведемо фінансово-економічний аналіз ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за період 2022–2024 роки, що дозволить оцінити динаміку активів та пасивів, структуру фінансових потоків і ефективність використання ресурсів. Результати розрахунків будуть представлені у вигляді аналітичної таблиці, що забезпечить наочне порівняння фінансового стану підприємства у досліджувані роки та дозволить зробити висновки щодо його фінансової стабільності та потенціалу розвитку.

Таблиця 2.1 – Аналіз активів ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за 2022-2024 роки

Стаття	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023/2022		2024/2023	
							тис. грн.	%	тис. грн	%
<b>Необоротні активи</b>										
Нематеріальні активи	-	-	-	-	128,5	26,75	-	-	128,5	100
Первісна вартість	-	-	-	-	237,2	49,36	-	-	237,2	100
Накопичена амортизація	-	-	-	-	108,7	22,62	-	-	108,0	100
Незавершені капітальні інвестиції	237,2	98,9	237,2	55,57	-	-	0,0	0,0	-	-
Усього необоротні активи	237,2	98,95	237,2	55,57	128,5	26,74	0,0	0,0	-	-
<b>Оборотні активи</b>										
Запаси			29,4	6,9	135,0	28,1	29,4	100	105,6	365,5
Гроші та їх еквіваленти	2,5	1,04	8,5	2,0	65,4	13,61	6	240	56,9	669,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	150,7	35,31	150,7	31,36	-	-	0,0	0,0
Витрати майбутніх періодів	-	-	1,0	0,23	0,9	0,18	1	100	-0,1	-10

Усього оборотні активи	2,5	1,05	189,6	44,4 2	352,5	73,35	187,1	7484	162,9	85,92
Баланс	239,7	100	426,8	100	480,5	100	187,1	78,06	53,7	12,63

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 2.1, можна зробити висновок, що у 2022–2023 роках підприємство фактично не мало нематеріальних активів, що пояснюється недавнім створенням ТОВ «Інтелсмайт технології» у 2022 році. У 2024 році підприємство здійснило інвестиції у формування об'єктів інтелектуальної власності, зокрема програмних продуктів, технологічних рішень та ІТ-інфраструктури. Первісна вартість нематеріальних активів у 2024 році склала 237,2 тис. грн, а накопичена амортизація – 108,7 тис. грн, що відповідає залишковій вартості 128,5 тис. грн, або 26,75 % загальної суми активів.

Такий різкий перехід від нульових значень у попередні роки свідчить про активне формування ІТ-інфраструктури, розвиток програмних продуктів та інвестування у технологічні рішення, що є характерним для підприємств високотехнологічного ІТ-сектору. Незавершені капітальні інвестиції у 2022–2023 роках становили 237,2 тис. грн, проте у 2024 році вони були повністю введені в експлуатацію, що підтверджує трансформацію капітальних витрат у нематеріальні активи.

Загальна сума необоротних активів знизилася з 237,2 тис. грн у 2022–2023 роках до 128,5 тис. грн у 2024 році, що пояснюється нарахуванням амортизації після введення активів у роботу.

Оборотні активи демонструють стрімке зростання, що відображає активізацію операційної діяльності підприємства. Запаси збільшилися з 29,4 тис. грн у 2022 році до 135,0 тис. грн у 2024 році, причому темп приросту у 2024 році становив 365,5 %, що свідчить про розширення виробничих і торговельних операцій. Грошові кошти зросли з 2,5 тис. грн у 2022 році до 65,4 тис. грн у 2024 році, а приріст у 2024 році склав 669,4 %, що вказує на суттєве покращення платоспроможності підприємства. Інша дебіторська

заборгованість виникла у 2023 році (150,7 тис. грн) і залишилася на стабільному рівні у 2024 році, що свідчить про активізацію договірних відносин із контрагентами. Витрати майбутніх періодів залишаються незначними та не впливають суттєво на структуру активів.

Загальна сума оборотних активів у 2024 році зросла на 162,9 тис. грн, або на 85,9 %. Структура активів за досліджуваний період зазнала суттєвих змін: у 2022 році необоротні активи становили 98,9 % загальної суми активів, у 2023 році частка оборотних активів зросла до 44,4 %, а у 2024 році відбулася кардинальна трансформація моделі активів – частка оборотних активів досягла 73,35 %, що підтверджує перехід підприємства до активної операційної діяльності та концентрацію на ефективному використанні поточних ресурсів.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури пасиву балансу ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

Стаття	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023/2022		2024/2023	
							тис. грн.	%	тис. грн	%
<b>Власний капітал</b>										
Зареєстрований (пайовий) капітал	10	4,17	10,0	2,34	10,0	2,08	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(0,3)	(0,12)	(51,5)	(12,1)	(26,6)	(5,5)	-51,8	-1716,6	-24,9	-47,9
Усього Власний капітал	9,7	4,05	(41,5)	(9,7)	(16,6)	(3,5)	-51,2	-327,8	24,9	150
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>										
Поточна заборгованість товари, роботи, послуги	-	-	29,3	6,86	-	-	29,3	100	-	-
Інші поточні зобов'язання	230	95,95	439,0	102,86	497,1	103,6	209	90,8	58,1	13,23
Усього поточні зобов'язання	230	95,95	468,3	109,7	497,1	103,6	238,3	193,6	28,8	6,1
Баланс	239,7	100	426,8	100	480,5	100	187,1	78,1	53,7	12,6

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Баланс підприємства за три роки зріс майже вдвічі – з 239,7 тис. грн у 2022 році до 480,5 тис. грн у 2024 році, що відображає стабільне фінансове зростання, посилення операційної діяльності та інвестиційну активність ТОВ «Інтелсмайт технолоджі».

Аналізуючи власний капітал підприємства ТОВ «Інтелсмайт технолоджі», дані таблиці 2.2 свідчать про стабільність зареєстрованого капіталу, який протягом 2022–2024 років залишався на рівні 10 тис. грн. Нерозподілений прибуток/збиток демонструє коливання, що відображають фінансову динаміку компанії: у 2023 році він знизився до –51,5 тис. грн, що зумовило від’ємний рівень власного капіталу на –41,5 тис. грн через збитковість операційної діяльності. Проте у 2024 році спостерігається позитивна тенденція: нерозподілений прибуток скоротив від’ємність до –26,6 тис. грн, а власний капітал підвищився до –16,6 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення фінансової стабільності підприємства.

Темпи змін власного капіталу демонструють значну волатильність: у 2023 році спостерігалось зниження на 327,8 %, тоді як у 2024 році відбулося покращення на 150 %, що пов’язано з отриманням прибутку та оптимізацією витратної частини діяльності.

Щодо зобов’язань, поточні пасиви виступають основним джерелом фінансування діяльності підприємства, що характерно для суб’єктів малого бізнесу в ІТ-галузі. Поточна кредиторська заборгованість виникла у 2023 році у розмірі 29,3 тис. грн, проте у 2024 році вона була погашена, що свідчить про стабілізацію грошових потоків і поліпшення платоспроможності. Інші поточні зобов’язання зросли з 230,0 тис. грн у 2022 році до 497,1 тис. грн у 2024 році, що пов’язано з активізацією операційної діяльності та зростанням обсягу поточних розрахунків з контрагентами.

Загальна сума поточних зобов’язань демонструє суттєве зростання: на 193,6 % у 2023 році та додатково на 6,1 % у 2024 році. Така структура пасиву вказує на переважання короткострокового фінансування у господарській діяльності, що є типовим для малих високотехнологічних підприємств ІТ-

сектору, де операційна гнучкість і швидке реагування на потреби ринку є пріоритетними.

Таким чином, динаміка власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» відображає перехід підприємства від початкового етапу збиткової діяльності до стабілізації фінансового стану, із значною часткою фінансування за рахунок поточних зобов'язань та поступовим відновленням власного капіталу.

Таблиця 2.3 – Аналіз сукупного доходу ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за 2022-2024 роки

Стаття	2022 рік	2023	2024 рік	Відхилення			
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2023/2022		2024/2023	
				тис.грн.	%	тис. грн	%
<b>Фінансовий результат</b>							
Чистий дохід від реалізації продукції	-	-	259,0	-	-	259,0	100
Разом доходи			259,0	-	-	259,0	100
Інші витрати операційні витрати	(0,3)	(52,2)	(234,1)	-52,5	-	181,9	350
Разом витрати	(0,3)	(52,2)	(234,1)	-52,5	-	286,3	350
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	(0,3)	(52,2)	24,9	-52,5		77,1	47,7
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(0,3)	(52,2)	24,9	-52,5		77,1	47,7

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Аналіз сукупного доходу ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за період 2022–2024 років дозволяє констатувати, що протягом 2022–2023 років підприємство фактично не здійснювало операційної діяльності, що підтверджується відсутністю чистого доходу на рівні 0 тис. грн. Лише у 2024 році відзначено перший значущий операційний результат: чистий дохід досяг 259,0 тис. грн,

що відповідає темпу приросту 100 % порівняно з попередніми роками. Така динаміка свідчить про вихід компанії на етап операційної стабілізації та активне розширення бізнес-процесів.

Операційні витрати підприємства демонструють пропорційне збільшення: у 2022 році вони становили –0,3 тис. грн, у 2023 році – –52,2 тис. грн, а у 2024 році досягли –234,1 тис. грн, що відповідає приросту на 350 %. Така тенденція пояснюється масштабуванням бізнес-процесів, зокрема розвитком ІТ-інфраструктури, нарощуванням обсягів програмної розробки та впровадженням нових технологічних рішень.

Фінансовий результат підприємства характеризується позитивною динамікою. У 2022–2023 роках ТОВ «Інтелсмайт технологі» фіксувало збитки, тоді як у 2024 році отримано прибуток до оподаткування у розмірі 24,9 тис. грн. Зростання фінансового результату на 77,1 тис. грн свідчить про ефективне управління витратами та підвищення доходності операційної діяльності, що є позитивним сигналом про перехід компанії до фази розвитку та стабілізації.

Виходячи з проведеного аналізу, можна сформулювати наступні ключові висновки щодо фінансово-економічного стану ТОВ «Інтелсмайт технологі»:

1. Структура активів компанії за три роки зазнала суттєвих змін на користь оборотних активів, що відображає зростання ділової активності та інтенсивності операційних процесів.

2. Необоротні активи у 2024 році сформовані за рахунок введення нематеріальних активів, що є ознакою технологічного розвитку підприємства та формування власної ІТ-інфраструктури.

3. Оборотні активи демонструють динамічне зростання, головним чином за рахунок збільшення дебіторської заборгованості, запасів та грошових коштів, що сприяє підвищенню платоспроможності та фінансової гнучкості.

4. Фінансування діяльності здійснюється переважно за рахунок короткострокових зобов'язань, що підвищує ризики ліквідності, але відповідає бізнес-моделі швидкозростаючого ІТ-підприємства.

5. У 2024 році компанія вперше за три роки отримала позитивний фінансовий результат, що свідчить про ефективність управлінських рішень та операційну стабілізацію.

6. Загальна тенденція фінансово-економічного розвитку підприємства свідчить про перехід від етапу становлення до фази активного операційного розвитку, що підтверджується зростанням доходів, інвестиційною активністю та покращенням власного капіталу.

На основі отриманих даних, під час проходження переддипломної практики можна здійснити розрахунок показників фінансової стійкості, зокрема коефіцієнта поточної (загальної) ліквідності, що дозволяє оцінити здатність підприємства забезпечувати своєчасне погашення поточних зобов'язань за рахунок наявних оборотних активів.

Таблиця 2.4 – Розрахунок коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за 2022-2024 роки

Рік	ОА	ПЗ	Коеф.
2022	2,5	230	0,011
2023	189,6	468,3	0,40
2024	352,5	497,1	0,71

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт швидкої ліквідності.

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» за 2022-2024 роки

Рік	ОА- Запаси	ПЗ	Коеф.
2022	$2,5 - 0 = 2,5$	230	0,011
2023	$189,6 - 29,4 = 160,2$	468,3	0,34
2024	$352,5 - 135 = 217,5$	497,1	0,44

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Враховуючи те, що норматив швидкої ліквідності знаходиться на півні 0,7-0,8, ми спостерігаємо, що ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» наближається до нормативу, але поки не досягає його.

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>ГК</b>	<b>ПЗ</b>	<b>Коеф.</b>
2022	2,5	230	0,011
2023	8,5	468,3	0,018
2024	65,4	497,1	0,13

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Нормативним значенням коефіцієнта абсолютної ліквідності є 0,2–0,35. У 2024 р. на ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» показник помітно покращився, але ще нижчий за норму.

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.7 – Розрахунок коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>ВК</b>	<b>Баланс</b>	<b>Коеф.</b>
2022	9,7	239,7	0,040
2023	-41,5	426,8	-0,097
2024	-16,6	480,5	-0,034

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

При нормативному значенні  $\geq 0,5$ , можемо зробити висновки, що ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» залежне від позикових коштів, власний капітал залишається від'ємним

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт фінансового ризику.

Таблиця 2.8 – Розрахунок коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «Інтелсма<sup>рт</sup> технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>Зобов'язання</b>	<b>ВК</b>	<b>Коеф.</b>
2022	230	9,7	23,71
2023	468,3	-41,5	-11,28
2024	497,1	-16,6	-29,95

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Проведені нами дослідження показали, що ТОВ «Інтелсма<sup>рт</sup> технолоджі» має критично високий рівень фінансового ризику через низький і від'ємний власний капітал.

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати коефіцієнт оборотності активів

Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Інтелсма<sup>рт</sup> технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>Дохід</b>	<b>Активи</b>	<b>Коеф</b>
2024	259,0	480,5	0,54 обороти

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

Враховуючи те, що ТОВ «Інтелсма<sup>рт</sup> технолоджі» отримав дохід лише у 2024 році, то і розрахувати даний показник ми можемо лише за 2024 рік. І це означає, що 1 грн активів приносить 0,54 грн доходу. Для нового бізнесу це рівень є прийнятним.

Використовуючи дані отримані під час проходження переддипломної практики, можемо розрахувати рентабельність активів (ROA).

Таблиця 2.10 – Розрахунок рентабельності активів (ROA) ТОВ «Інтелсма<sup>рт</sup> технолоджі» за 2022-2024 роки

<b>Рік</b>	<b>Прибуток</b>	<b>Активи</b>	<b>ROA</b>
2022	-0,3	239,7	-0,12 %
2023	-52,2	426,8	-12,2 %
2024	24,9	480,5	<b>5,18 %</b>

*Розраховано автором на основі фінансової звітності*

На ТОВ «Інтелсмарт технолоджі» за 2022-2024 роки розрахувати рентабельність власного капіталу неможливо через від'ємний власний капітал. Що свідчить про нестійку капітальну структуру. Але враховуючи той факт, що ТОВ «Інтелсмарт технолоджі» було створено у 2022 році, то це є прийнятним.

Рентабельність продажів ми можемо розрахувати лише за 2024 рік. Так,  $24,9 / 259 \times 100 = 9,6 \%$ . Це хороший рівень для ІТ-компанії, що почала активну діяльність.

Узагальнюючи проведені розрахунки, можемо зробити наступні висновки:

1. Показники ліквідності зростають, підприємство поступово покращує свою платоспроможність.
2. Фінансова стійкість залишається низькою через від'ємний власний капітал, але тенденція позитивна.
3. У 2024 р. підприємство вперше демонструє прибуткову діяльність, рентабельність продажів – майже 10 %.
4. Активи почали ефективно працювати — оборотність 0,54.
5. Основний ризик – значна залежність від короткострокових зобов'язань.

### **2.3. Оцінка заходів управління ризиками діяльності ТОВ «Інтелсмарт технолоджі»**

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій ефективно управління ризиками є ключовим чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємств ІТ-сектору. Для ТОВ «Інтелсмарт технолоджі», що працює в динамічному середовищі високих технологій, ризики пов'язані як із зовнішніми факторами (економічні коливання, зміни законодавства, кон'юнктура ринку), так і із внутрішніми процесами (помилки

у розробці програмного забезпечення, кібератаки, недостатня кваліфікація персоналу).

### 1. Ідентифікація та класифікація ризиків

Першим етапом управління ризиками підприємства є їх системна ідентифікація. В межах ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» визначено наступні категорії ризиків:

- Фінансові ризики – недостатність оборотних коштів, коливання доходів та витрат, ризик неплатоспроможності контрагентів.

- Операційні ризики – збої у процесі розробки програмного забезпечення, технічні неполадки у серверних системах, недостатній контроль якості продукту.

- Технологічні ризики – застарівання технологій, вразливість ІТ-інфраструктури, ризик витоку даних.

- Кадрові ризики – залежність від висококваліфікованого персоналу, ймовірність помилок через недосвідченість або недостатню мотивацію.

- Стратегічні ризики – зміни у законодавстві, регуляторні обмеження, конкуренція на міжнародному ринку.

### 2. Заходи управління ризиками

ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» застосовує комплексний підхід до мінімізації ризиків, що включає як проактивні, так і реактивні методи:

#### 2.1. Проактивні заходи

- Планування та аналіз ризиків на етапі проєктування продукту – здійснюється детальний аналіз можливих загроз на початкових стадіях розробки ПЗ, що дозволяє запобігти критичним помилкам та збиткам.

- Стандартизація та застосування сучасних методологій розробки (Agile, DevOps, CI/CD) – знижує ймовірність затримок і помилок, забезпечує гнучкість управлінських процесів.

- Моделювання фінансових та операційних сценаріїв – розрахунок ймовірності негативних наслідків та визначення оптимальних ресурсних витрат.

- Інвестиції в кіберзахист та інформаційну безпеку – впровадження сучасних засобів шифрування, резервного копіювання даних та систем моніторингу для зменшення технологічних ризиків.

- Підвищення кваліфікації персоналу та навчання – регулярні тренінги, сертифікація фахівців, що мінімізує кадрові ризики.

## 2.2. Реактивні заходи

- Страхування та самострахування – покриття фінансових ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем, через страхові поліси та формування внутрішніх резервів.

- Резервування та диверсифікація ресурсів – створення фінансових і матеріальних резервів для покриття надзвичайних ситуацій, розподіл ризику серед учасників проекту.

- Моніторинг та аудит – регулярна перевірка внутрішніх процесів, аналіз ефективності управління ризиками, коригування стратегій у разі виникнення нових загроз.

## 3. Оцінка ефективності заходів

Ефективність заходів управління ризиками ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» оцінюється за такими критеріями:

1. Зниження ймовірності настання негативних подій – завдяки проактивним заходам ймовірність технічних збоїв та фінансових втрат зменшена.

2. Зменшення фінансових втрат – впровадження страхування, резервування коштів та ефективний контроль витрат дозволяє обмежити можливі збитки.

3. Підвищення стабільності операційної діяльності – використання сучасних ІТ-технологій, регулярний моніторинг систем та навчання персоналу забезпечує безперервність роботи підприємства.

4. Гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища – можливість швидко коригувати проєктні рішення та бізнес-процеси у відповідь на ринкові або технологічні зміни.

Отже, комплексна система управління ризиками ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі» дозволяє:

- підвищити ефективність використання ресурсів та фінансову стійкість;
- мінімізувати ймовірність негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів;
- забезпечити стабільну роботу ІТ-систем клієнтів та високий рівень інформаційної безпеки;
- інтегрувати заходи управління ризиками у загальну стратегію розвитку підприємства, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності.

Таким чином, оцінка заходів управління ризиками підтверджує їх ефективність та доцільність у підтримці сталого розвитку та інноваційного потенціалу ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі».

Неможливо забезпечити абсолютно точну ідентифікацію ризиків у підприємницькій діяльності, оскільки зовнішнє середовище характеризується високою мінливістю, нестабільністю та появою нових, раніше нехарактерних загроз. У таких умовах ключовим механізмом, що дозволяє виявляти, прогнозувати та враховувати ймовірні ризики, стає ефективна система ризик-менеджменту.

Система управління ризиками передбачає комплексний, багатоетапний підхід, у межах якого до процесу оцінювання та мінімізації ризиків залучаються менеджери різних рівнів. Їхня участь необхідна для забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз та підтримання стабільного розвитку. Проте для суб'єктів малого підприємництва характерна обмежена чисельність персоналу: у середньому на таких підприємствах працює лише 1–2 наймані особи [1]. За таких умов утримання окремої посади фахівця з ризик-менеджменту є економічно недоцільним. Тому функції щодо оцінювання та управління ризиками, як правило, покладаються на засновника або керівника підприємства.

Використовуючи принципи ризик-менеджменту, керівник малого підприємства виконує ключові управлінські функції, серед яких: прогнозування (визначення можливих майбутніх загроз), організація (формування відповідних механізмів реагування), регулювання (коригування процесів відповідно до рівня ризику), узгодження (координація дій учасників процесу), заохочення (мотивація персоналу до дотримання безпечних практик) та контроль (оцінка результативності заходів).

Оскільки малі підприємства функціонують у складному економічному, політичному, соціальному й технологічному середовищі, ризики їхньої діяльності мають багатовимірний характер. Тому у науковій літературі застосовується різноманіття підходів до їх класифікації — за джерелом виникнення, сферою прояву, впливом на результати, рівнем контрольованості тощо. Узагальнюючи наукові підходи та враховуючи сучасні виклики, можна виділити такі основні групи ризиків, що є найбільш актуальними для суб'єктів малого бізнесу:

1. Економічні ризики. Зумовлені макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами, коливанням валютних курсів, зростанням вартості ресурсів, зниженням платоспроможного попиту.

2. Фінансові ризики. Пов'язані з труднощами у доступі до кредитних ресурсів, високою часткою короткострокових зобов'язань, ризиком неплатежів та недостатністю обігових коштів.

3. Операційні ризики. Включають помилки у процесах, збої в роботі ІТ-систем, недостатню кваліфікацію персоналу, порушення технологічних регламентів та проблеми в організації бізнес-процесів.

4. Ринкові ризики. Зумовлені конкуренцією, змінами попиту, виходом на ринок нових технологічних рішень та коливанням цін на послуги й продукцію.

5. Репутаційні ризики. Пов'язані з якістю обслуговування, відгуками клієнтів, виконанням договірних зобов'язань та загальним іміджем підприємства.

6. Технологічні та кіберризиками. Особливо актуальні для ІТ-сектору та пов'язані з кібератаками, витоком даних, збоєм програмного забезпечення, старінням технологій, порушенням інформаційної безпеки.

7. Правові та регуляторні ризики. Виникають унаслідок зміни законодавства, введення нових вимог до оподаткування, ліцензування, захисту персональних даних.

#### 7. Соціально-політичні ризики.

Зміст системи управління ризиками для ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу чинників зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства згідно з окресленої системи управління ризиками. Так на ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» стратегія управління ризиками орієнтована на загальну стратегію розвитку підприємства з врахуванням специфіки діяльності та можливостей, в ІТ сфері, в якій функціонує ТОВ «Інтелсмайт технолоджі», в умовах цифрової економіки та цифровізації бізнес-процесів. В процесі управління ризиками ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» може використовувати механізм, який запропоновано на рисунку 2.1.

З метою управління ризиками суб'єктам малого підприємництва варто оцінити внутрішні можливості підвищення ефективності управління ризиками. Внутрішні можливості підвищення ефективності управління ризиками ТОВ «Інтелсмайт технолоджі» можна визначити як сукупність організаційних, фінансових, технологічних та кадрових ресурсів підприємства, які здатні забезпечити своєчасне виявлення, кількісну оцінку, мінімізацію та превентивне реагування на потенційні загрози його діяльності. Ці можливості формуються на основі наявних компетенцій персоналу, рівня цифрової зрілості компанії, якості внутрішніх бізнес-процесів, здатності до адаптації та інновацій, а також ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення системи ризик-менеджменту.



Рисунок 2.1 – Механізм управління ризиками суб'єктами малого підприємництва

Складено автором на основі джерел [3,9, 28, 36].

До ключових внутрішніх можливостей ТОВ «Інтелсмайт Технолоджі» належать:

1. Підвищення організаційної спроможності. Посилення корпоративного управління, удосконалення нормативно-регламентної бази, формування єдиної політики ризик-менеджменту та підвищення координації між структурними підрозділами.

2. Розвиток кадрового потенціалу. Підвищення кваліфікації працівників, впровадження програм навчання з управління ризиками, розвиток експертних компетенцій у сфері енергетики, ІТ-інфраструктури та аналітики.

3. Оптимізація бізнес-процесів та внутрішнього контролю. Використання процесного підходу для виявлення вузьких місць, що генерують ризики, підсилення системи внутрішнього аудиту, впровадження механізмів автоматизованого контролю.

4. Підвищення рівня цифровізації та аналітичних можливостей. Використання сучасних ІТ-рішень для моніторингу технічних та фінансових ризиків, впровадження систем аналізу даних (Business Intelligence, Big Data), підвищення якості інформаційної безпеки.

5. Фінансова стійкість та здатність до інвестування у ризик-менеджмент. Формування резервів, удосконалення планування ліквідності та гнучких механізмів фінансового реагування на зовнішні ризики.

Блок-схема визначення внутрішніх можливостей підвищення ефективності управління ризиками ТОВ «Інтелсмарт Енерджи» нами представлена на рисунку 2.2

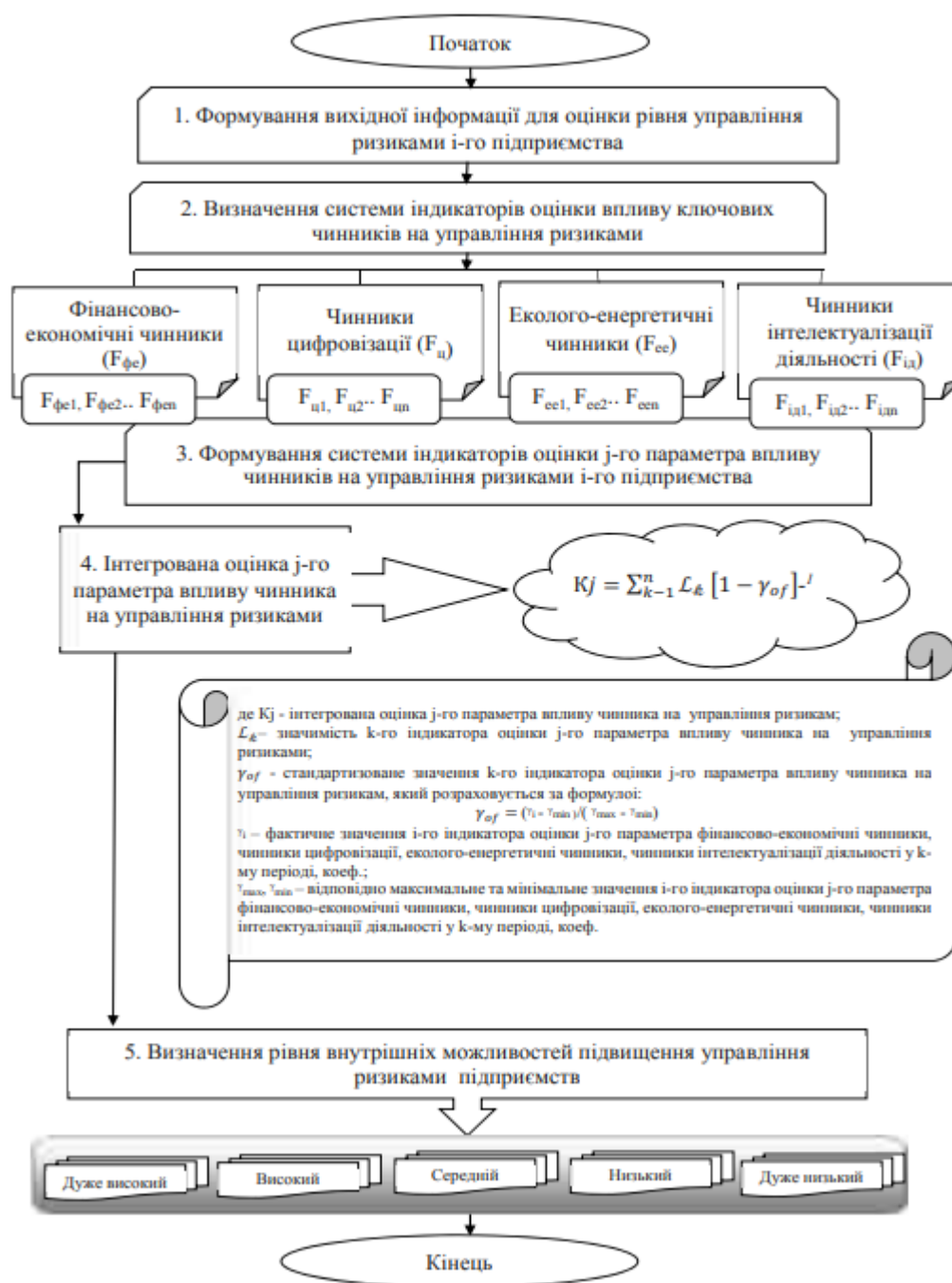


Рис 2.2. Блок-схема визначення внутрішніх можливостей підвищення ефективності управління ризиками ТОВ «Інтелсма́рт технолоджі»

Складено автором на основі джерел [3,9, 28, 36].

Таким чином, внутрішні можливості ТОВ «Інтелсма́рт Енерджи» у сфері управління ризиками – це комплексний потенціал підприємства, який забезпечує проактивне управління загрозами та зміцнює його конкурентоспроможність, стійкість і здатність до довгострокового розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

### **3. ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

#### **3.1. Розробка пропозицій щодо мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Інтелсмайт Енерджи»**

Сучасні можливості впровадження можливостей штучного інтелекту є дієвим інструментом управління діяльністю підприємством в цілому та, зокрема, мінімізації її ризиків. Штучний інтелект сьогодні представлений широким спектром технологічних рішень, які динамічно розвиваються та інтегруються у діяльність суб'єктів малого підприємництва. Такі інструменти здатні опрацьовувати значні масиви структурованих і неструктурованих даних, здійснювати багатофакторний аналіз, проводити складні обчислення у режимі реального часу, адаптувати управлінські стратегії відповідно до змін середовища, ідентифікувати потенційні загрози та формувати прогностичні сценарії розвитку ризиків.

Упровадження систем штучного інтелекту в операційну та управлінську діяльність підприємств сприяє автоматизації широкого спектра бізнес-процесів, що істотно зменшує навантаження на персонал і дає змогу зосередитися на більш складних, творчих або стратегічних завданнях. ШІ розглядається як інтелектуальний інструмент підтримки прийняття рішень, здатний відтворювати або навіть перевершувати окремі когнітивні функції людини, зокрема аналітичне мислення, розпізнавання закономірностей та оперативну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі.

Завдяки використанню таких технологій підприємства отримують можливість підвищувати ефективність планування й контролю, зменшувати часові витрати на обробку інформації, оптимізувати ресурси та мінімізувати негативні наслідки, пов'язані з людським фактором — помилками, суб'єктивністю або перевантаженням працівників. У підсумку штучний

інтелект стає стратегічним компонентом сучасних систем ризик-менеджменту, забезпечуючи більш високу точність прогнозування та гнучкість управлінських рішень в умовах зростаючої складності та невизначеності ринкового середовища.

Таблиця 3.1 – Інструменти для мінімізації ризиків діяльності підприємства на основі ШІ

Категорія ризику	Назва інструменту ШІ	Призначення
Стратегічні ризики	IBM Watson Strategic Planner	Прогнозування бізнес-трендів та стратегічне планування
	Palantir Foundry	Комплексний аналіз даних для стратегічного прийняття рішень
	Kearney Hybrid Intelligence	Сценарне моделювання та стратегічна аналітика
	McKinsey QuantumBlack	Аналітика та моделювання стратегічних сценаріїв
Фінансові ризики	Feedzai Risk Manager	Виявлення фінансового шахрайства в реальному часі
	SAS Anti-Money Laundering	Виявлення операцій з ознаками відмивання коштів
	Ayasdi Risk Management	Аналіз складних фінансових залежностей
	Moody's CreditLens	Оцінка кредитних ризиків
Операційні ризики	IBM Maximo APM	Предиктивне технічне обслуговування обладнання
	C3 AI Predictive Maintenance	Прогнозування поломок і оптимізація обслуговування
	UiPath	Автоматизація бізнес-процесів (RPA)
	Automation Anywhere	Інтелектуальна автоматизація операцій
Регуляторні ризики	Thomson Reuters ONESOURCE	Моніторинг змін у законодавстві
	IBM OpenPages GRC	Управління відповідністю нормативним вимогам
	Descartes Datamyne	Відстеження міжнародних регуляторних вимог
	NICE Actimize	Моніторинг дотримання фінансових нормативів
Кібер-ризики	Darktrace Enterprise Immune System	Виявлення аномалій у мережі на основі ШІ
	CrowdStrike Falcon	Захист кінцевих точок з використанням ШІ
	Securonix SIEM	Моніторинг безпеки та виявлення загроз
	Varonis Data Security	Класифікація та захист чутливих даних
	Exabeam Security Analytics	Аналіз поведінки користувачів для виявлення загроз
Репутаційні ризики	Brandwatch	Моніторинг згадок бренду в соціальних медіа
	Sprinklr	Управління репутацією в соціальних мережах
	Qualtrics XM	Аналіз настроїв клієнтів
	Hootsuite Insights	Аналітика соціальних медіа
Кадрові ризики	Workday People Analytics	Прогнозування плинності кадрів
	Visier	Аналітика персоналу та управління талантами
	HireVue	Оцінка кандидатів на основі відеоінтерв'ю з ШІ
	Perceptyx	Аналіз залученості співробітників
Ризики сталого розвитку	Microsoft Sustainability Manager	Відстеження та управління екологічним впливом
	IBM Environmental Intelligence Suite	Аналіз екологічних ризиків
	Watershed	Управління вуглецевим слідом
	Ecovadis	Оцінка сталості ланцюжків поставок
Інтегровані рішення	SAP Risk Management	Комплексна платформа управління ризиками
	Archer Integrated Risk Management	Інтегроване управління ризиками підприємства
	LogicManager	Платформа для управління всіма видами ризиків
	OneTrust	Управління ризиками приватності та безпеки даних

Завдяки здатності до самонавчання та адаптації, системи штучного інтелекту можуть оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, прогнозувати тенденції, оптимізувати логістику, маркетинг чи фінансове планування. Інструменти для мінімізації ризиків діяльності підприємства на основі ШІ наведено у табл. 3.1.

Перелічені та детально проаналізовані інструменти можуть бути інтегровані у діяльність підприємства на подальших етапах його розвитку, коли організація матиме достатній ресурсний потенціал і стратегічну готовність до масштабного цифрового переоснащення. Водночас в умовах поточного стану розвитку підприємства доцільно зосередити увагу на першочергових проблемах та впровадженні рішень, що характеризуються оптимальним співвідношенням «ефективність – вартість».

З огляду на те, що впровадження високотехнологічних інструментів на основі штучного інтелекту потребує значних капіталовкладень, додаткових компетенцій персоналу та певного часу для адаптації бізнес-процесів, виникає необхідність у розробленні більш економічно обґрунтованих альтернатив. З цією метою було сформовано комплекс пропозицій, які відповідають виявленим проблемним аспектам діяльності підприємства та включають варіанти бюджетних рішень, що базуються на спрощених або маловитратних інструментах ШІ.

Відповідні рекомендації систематизовано й представлено у табл. 3.2, що забезпечує структуроване порівняння можливих напрямів удосконалення та дозволяє підприємству обрати оптимальні механізми підвищення ефективності управління ризиками з урахуванням фінансових обмежень та стратегічних пріоритетів.

Таблиця 3.2 – Напрямки бізнес-пропозиції для ТОВ «Інтелсмайт технолоджи» відповідно до виявлених проблем

№	Напрямок бізнес-пропозиції	Суть заходу
1	Оптимізація фінансування	Проведення капіталізації: залучення власників до збільшення статутного капіталу
2	Впровадження ІІІ-систем моніторингу витрат	Використання програмних рішень для відслідковування необґрунтованих витрат
3	Диверсифікація ринку збуту	Вихід на ринок цивільної медтехніки для приватних клінік та ветеринарних закладів
4	Контроль ціноутворення та гнучке планування	Використання сценарного підходу до формування бюджету
5	CRM-автоматизація продажів	Впровадження CRM-системи для прогнозування попиту та скорочення ризику зниження виручки

Складено автором на основі джерел [4, 9, 28].

Проведені нами дослідження у другому розділі роботи, підтверджують, що необхідно підвищувати прибуток за рахунок продажів, що потребує впровадження заходів автоматизації продажів. А, отже, нами запропоновано та обґрунтовано перелік CRM систем для ТОВ «Інтелсмайт Енерджи», які не тільки спрямовані на зростання обсягів продажів, а і на управління, мінімізацію та зниження ризиків.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані CRM-системи для ТОВ «Інтелсмайт технолоджи»

CRM система	Зниження ризиків завдяки	Типи ризиків, які зменшуються	Додатково корисне для управління
Zoho CRM	Інтеграція з email/бухгалтерією-КРІСповідання про відхилення	Фінансові, управлінські, репутаційні	Звіти, кампанії, контроль дебіторки
Salesforce	Аналітика продажів Дашборди- Виявлення ризикових каналів	Фінансові, стратегічні, маркетингові	ERP, контракти, аудит
HubSpot	Відстеження лідівАвтоматизація маркетингуРепорти по воронці	Репутаційні, маркетингові, людський фактор	Email-маркетинг, NPS, сервіс
Perfectum CRM	Логістика/склад-Рахунки, оплати-Документообіг	Логістичні, фінансові, юридичні	Проекти, техпідтримка
KeyCRM	Облік замовлень-Контроль залишків-Менше помилок у доставці	Логістичні, операційні, клієнтські	Маркетплейси, сервісна частина

Розраховано автором на основі джерел [49, 53]

На наш погляд, найбільш обґрунтованим і раціональним рішенням для ТОВ «Інтелсмарт Енерджи» є впровадження CRM-системи, а саме вибір Perfectum CRM як базового інструменту для оптимізації бізнес-процесів. Така рекомендація пояснюється низкою переваг, серед яких важливо виділити її відповідність умовам та динаміці українського ринку, а також те, що система є продуктом вітчизняної розробки. Це забезпечує адаптацію функціоналу до нормативно-правового середовища, вимог українських підприємств та специфіки локальних бізнес-процесів. Додатковою перевагою є наявність широкої підтримки інтеграцій з українськими банківськими установами, службою доставки «Нова Пошта», основними платіжними сервісами тощо, що значно спрощує операційну діяльність.

Важливою причиною вибору саме Perfectum CRM є її орієнтованість на сегмент B2B-продажів та сервісного обслуговування. Система забезпечує можливість ведення розширеної клієнтської бази, формування та зберігання історії взаємодій, управління замовленнями, створення рахунків, актів виконаних робіт, що є критично важливим для компанії, яка співпрацює з клієнтами.

Запровадження Perfectum CRM для ТОВ «Інтелсмарт Енерджи» сприяє також мінімізації основних груп ризиків, з якими стикається підприємство. Зокрема, система дозволяє ефективно управляти:

- логістичними ризиками, оскільки забезпечує контроль за рівнем запасів, планування відвантажень, моніторинг виконання доставок та запобігання дефіциту товарів;

- фінансовими ризиками, адже дає змогу вести облік рахунків, платежів, контролювати дебіторську заборгованість, формувати фінансові документи та аналізувати грошові потоки;

- операційними ризиками, що досягається завдяки автоматизації ключових бізнес-процесів, чіткому розподілу завдань між працівниками, зменшенню навантаження на персонал і мінімізації людських помилок;

- юридичними ризиками, оскільки система забезпечує організований документообіг, довгострокове зберігання історії комунікацій з клієнтами та наявність уніфікованих шаблонів договорів і супровідної документації.

Таким чином, впровадження Perfectum CRM не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів підприємства, але й виступає інструментом комплексного управління ризиками, що є важливою складовою стійкого розвитку та конкурентоспроможності організації.

Враховуючи сукупність наведених переваг, можна обґрунтовано стверджувати, що впровадження даної системи забезпечить закриття значної частини проблемних аспектів, пов'язаних із наявними ризиками у діяльності підприємства. Таким чином, Perfectum CRM виступає найбільш раціональним та стратегічно доцільним вибором серед доступних альтернатив.

Застосування цієї CRM-системи дасть змогу не лише оптимізувати та автоматизувати процеси продажів, але й істотно зміцнити контроль за ключовими бізнес-процесами – від управління клієнтською базою до фінансового та операційного моніторингу. Така інтеграція сприятиме мінімізації ризиків, підвищенню прозорості управлінських рішень і зростанню операційної ефективності підприємства в цілому.

У кінцевому підсумку, впровадження Perfectum CRM може стати важливим елементом формування сучасної, гнучкої та стійкої системи управління, яка забезпечуватиме підприємству конкурентні переваги та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Розробка заходів щодо стратегічного управління ризиками суб'єктів малого підприємництва та напрями його удосконалення**

Стабільне та результативне функціонування будь-якої бізнес-структури безпосередньо визначається наявністю ефективно сформованої та науково обґрунтованої стратегії управління, здатної враховувати особливості відповідного підприємства, його ресурсний потенціал, організаційну структуру, ринкову позицію та зовнішні умови діяльності. Стратегічне управління у цьому контексті виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства, оскільки передбачає формування візії, цільових орієнтирів і комплексного плану дій, що дає змогу адаптуватися до змін середовища та досягати запланованих результатів.

Розроблення стратегії управління охоплює процес визначення траєкторії розвитку бізнес-структури, у межах якого враховуються як зовнішні чинники — кон'юнктурні коливання, інтенсивність конкуренції, технологічні тенденції, політичні та економічні ризики, — так і внутрішні аспекти: ефективність управлінських процесів, рівень кваліфікації персоналу, структура витрат, наявність інноваційного потенціалу. Стратегія виступає комплексною моделлю розвитку підприємства, що визначає взаємопов'язані цілі, завдання, інструменти й механізми їх реалізації. Водночас вона має адаптивний характер, оскільки під впливом динамічних трансформацій зовнішнього середовища потребує постійної корекції, уточнення й удосконалення для забезпечення відповідності актуальним умовам ринку.

Стратегічний інструментарій у сучасних умовах дозволяє бізнес-структурам не лише реагувати на поточні виклики, але й формувати проактивну позицію щодо майбутніх змін, що забезпечує підвищення рівня стійкості та конкурентоспроможності. Саме тому стратегія розглядається як ключовий компонент системи управління підприємством, який задає напрямки його розвитку, структурує пріоритети та формує підґрунтя для ухвалення управлінських рішень.

Починаючи з 90-х років ХХ століття, стратегічний підхід до управління набуває особливого значення в країнах із ринковою економікою [6], що зумовлено розширенням глобалізаційних процесів, зростанням конкуренції та необхідністю швидко реагувати на зміни економічного середовища. Відтоді стратегія трансформувалася з інструмента окремого планування у комплексну концепцію, яка визначає модель поведінки підприємства, його довгострокові цілі, принципи взаємодії із зовнішнім середовищем та системи управління ризиками.

Стратегія бізнес-структури – це комплекс взаємопов'язаних стратегічних рішень, які формуються на основі творчого, аналітичного та проактивного підходів до визначення напрямів розвитку, вибору інструментів і методів розв'язання виробничих, організаційних і господарських завдань. Вона визначає траєкторію функціонування підприємства у довгостроковій перспективі та орієнтована на майбутнє, що завжди супроводжується високим рівнем невизначеності й ризику. Стратегія задає рамки, у межах яких бізнес-структура здійснює управлінські дії, спрямовані на забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та здатності до адаптації.

Сталий розвиток бізнес-структури у довготривалій перспективі значною мірою залежить від уміння підприємства швидко реагувати на трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища. У контексті посилення конкурентного тиску, підвищення вимог споживачів, зростання ринкових ризиків та стрімкого технологічного прогресу, роль стратегічного управління суттєво зростає. Воно дає змогу формувати системну відповідь на виклики, що виникають, та забезпечувати досягнення визначених довгострокових орієнтирів.

Проте ефективне стратегічне управління неможливе без глибокого врахування ризиків, що супроводжують діяльність підприємства на всіх етапах його розвитку. Ризики впливають на фінансові результати, виробничу діяльність, ринкові позиції та імідж бізнес-структури. Тому формування та реалізація стратегії управління ризиками є невід'ємною і критично важливою

складовою загальної стратегії підприємства. Вона дозволяє не лише уникати або мінімізувати потенційні загрози, але й виявляти нові можливості, які можуть бути використані як джерело стратегічних переваг.

Стратегічне управління ризиками базується на комплексному та системному підході. Його зміст охоплює кілька ключових аспектів:

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який передбачає глибоку ідентифікацію ризикових факторів, визначення їх природи, оцінювання рівня впливу та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Це дає змогу не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, але й використовувати ризики як джерело нових перспектив.

- Системність і послідовність процесу, що забезпечує безперервний моніторинг ризиків, регулярний перегляд їхньої актуальності та прийняття управлінських рішень щодо корекції дій відповідно до змін у середовищі. Такий підхід інтегрує ризик-менеджмент у щоденну діяльність підприємства.

- Узгодженість зі стратегічними цілями бізнес-структури, яка передбачає орієнтацію не лише на мінімізацію негативних наслідків, але й на забезпечення довгострокової фінансової стійкості, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг.

- Інтеграція із функціональними стратегіями, такими як фінансова, маркетингова, виробнича, інноваційна, кадрова. Така інтеграція створює умови для синергії управлінських рішень і дає можливість підприємству пропорційно реагувати на зміни ринкових умов та внутрішніх процесів.

Таким чином, стратегічне управління ризиками забезпечує бізнес-структурі не лише захист від негативних впливів, але й формує потенціал до зростання, розвиток адаптивних здібностей та посилення конкурентних позицій на ринку.

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою визначається якістю формування та реалізації стратегії управління ризиками, оскільки саме вона забезпечує здатність бізнес-структури протистояти невизначеності, адаптуватися до змін середовища та зберігати конкурентні

позиції. Хоча існує широкий спектр факторів, що підтверджують важливість стратегічного ризик-менеджменту для підприємств різних галузей, їх сутність зводиться до ключового положення: управління ризиками в сучасних умовах є визначальним чинником досягнення сталого розвитку, довгострокових конкурентних переваг та успішної реалізації тактичних і стратегічних цілей бізнесу. Усвідомлення глибини впливу ризикових факторів формує не лише поточну потребу у впровадженні системи управління ризиками, а й підкреслює її стратегічне значення у перспективі.

Фундаментом побудови ефективної стратегії ризик-менеджменту виступають принципи системності, послідовності та гнучкості.

- Системність передбачає охоплення всього комплексу джерел ризику, їх взаємозв'язків, рівнів прояву та можливих наслідків.

- Послідовність полягає в поетапності аналізу, оцінки, реагування та контролю ризиків у логічно вибудованому процесі.

- Гнучкість дозволяє адаптувати стратегію управління ризиками до змін зовнішнього середовища, технологічних трансформацій, ринкових тенденцій чи організаційних змін, забезпечуючи її актуальність та результативність у довгостроковій перспективі.

Зазначені принципи формують методологічну основу управління ризиками підприємницької діяльності та забезпечують комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стійкість бізнесу. Їх дотримання гарантує не лише ефективну підготовку підприємства до потенційних загроз, але й здатність швидко реагувати на нові виклики, трансформувати управлінську модель та підсилювати конкурентні переваги.

У межах сучасних досліджень виділяють чотири ключові стратегічні підходи до управління ризиками в бізнес-структурах, що ґрунтуються на ставленні суб'єктів підприємницької діяльності до прийняттого рівня ризику та способах реагування на невизначеність: консервативний, прагматичний, максимізаторський та менеджерський (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика стратегій управління ризиками  
бізнес- структур

Стратегія	Ключові характеристики	Цілі управління ризиками	Підходи до управління ризиками
Консерватор	Використання індикаторів і сигналів для формування стратегії. Орієнтація на безпеку та раціональне співвідношення прибутку і ризиків.	Контроль збитків: обмеження ризиків і збитків, інтегральний підхід до оцінки толерантності до ризику.	Оцінка основних тенденцій розвитку, взаємодія індикаторів і цільових показників для формування безпечної стратегії.
Максимізатор	Активне використання можливостей під час ринкових підйомів. Орієнтація на управління витратами і втратами, а також на ключові параметри успіху.	Торгівля ризиками: розрахунок оптимальної плати за прийняті ризики, оцінка маржі ризику.	Робота на етапі ринкового зростання, максимізація вигоди від ринкових трендів.
Менеджер	Використання ризиків і водночас контроль неприпустимих рівнів ризику. Використання формалізованих політик і стандартів управління ризиками.	Вибір стратегічних рішень для підвищення вартості, управління ризиком відповідно до ризик-апетиту.	Використання широкого інструментарію управління ризиками, дотримання певного рівня економічного капіталу, створення доданої вартості.
Прагматик	Ситуативна, активна стратегія. Орієнтована на вигідне рішення замість ідеального, але не пропускає сприятливі можливості.	Диверсифікація ризиків: вибір різних ризиків, кількісне оцінювання вигоди від набору ризиків.	Активна, гнучка стратегія з акцентом на використанні можливостей у залежності від конкретної ситуації.

Складено автором на основі джерел [4, 9, 34].

Розглянемо кожен більш детально.

- Консервативний підхід характеризується мінімальною толерантністю до ризику та прагненням уникати будь-яких невизначених ситуацій.
- Прагматичний передбачає зважене прийняття ризику з орієнтацією на контрольовані рішення.
- Максимізаторський орієнтований на активне використання ризикових можливостей для нарощення прибутковості.
- Менеджерський підхід полягає в оптимальному балансі між ризиком і потенційною вигодою, що найбільш притаманно сучасним гнучким бізнес-моделям.

Кожен із цих підходів відображає специфічну модель управлінської поведінки, яка визначає характер стратегічних рішень та ступінь готовності підприємства до реалізації ризикових можливостей.

Особливістю стратегічного ризик-менеджменту також є комплексне врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують ризиковий профіль підприємства. Визначення контексту ризику передбачає багатовимірну оцінку економічних, соціальних, технологічних, політичних та організаційних параметрів, що дозволяє встановити сферу впливу ризиків, їх пріоритетність, критерії оцінювання та потенціал їхнього перетворення на стратегічні можливості. Такий підхід забезпечує науково обґрунтовану основу для формування дієвої стратегії ризик-менеджменту та підвищення стійкості підприємства до турбулентних змін у бізнес-середовищі.

Визначення контексту ризику є одним із ключових етапів стратегічного ризик-менеджменту, оскільки дозволяє сформувати цілісне уявлення про умови, у яких функціонує бізнес-структура. Ефективним інструментом для такої оцінки виступає SWOT-аналіз, який забезпечує структуроване дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Застосування цього методу дає змогу не лише ідентифікувати критичні зони впливу ризиків, але й сформулювати стратегічні орієнтири, які відповідають реальним умовам функціонування бізнесу. SWOT-аналіз, по суті, виступає аналітичною основою, на якій вибудовується стратегія управління ризиками, адже дозволяє зіставити інтенсивність загроз із внутрішнім потенціалом підприємства та обґрунтувати необхідні управлінські рішення [7].

Оскільки стратегія управління ризиками є складовою загальної стратегії розвитку підприємства, постає важливе питання – яким чином вимірювати її результативність. Для цього у світовій практиці застосовують систему показників, що поєднує два взаємодоповнювальних блоки: ключові показники ефективності (KPI) та ключові індикатори ризику (KRI).

З одного боку, ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators) формують інструмент оцінювання результативності бізнес-процесів, а також ступеня реалізації стратегічних і операційних цілей. KPI дозволяють кількісно відобразити рівень продуктивності, фінансової

результативності, інноваційної активності та якості управління персоналом. За їх допомогою оцінюють динаміку розвитку підприємства, ефективність управлінських рішень і ступінь виконання поставлених завдань [7].

З іншого боку, ключові індикатори ризику (KRI – Key Risk Indicators) є кількісними або якісними характеристиками, що сигналізують про зростання ймовірності реалізації ризикових подій. Вони відображають зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей. KRI виконують функції раннього попередження, забезпечують поточний моніторинг ризикових факторів, допомагають виявляти потенційні загрози на ранніх етапах та дозволяють своєчасно впроваджувати превентивні заходи [7].

Взаємозв'язок KPI та KRI має системний характер. Незважаючи на те, що KPI орієнтовані переважно на результативність бізнесу, а KRI – на оцінку ризиків, ці два інструменти не можуть існувати ізольовано. Досягнення стратегічних цілей можливе лише за умови ефективного контролю ризиків, а система управління ризиками не може бути ефективною без урахування показників результативності діяльності. У науковій та практичній площині KPI і KRI формують єдину аналітичну платформу, що дозволяє:

- оцінювати ефективність реалізації стратегій;
- своєчасно виявляти ризикові відхилення;
- коригувати управлінські рішення;
- підвищувати прозорість і контрольованість бізнес-процесів.

Більш того, показники KPI можуть трансформуватися у KRI, якщо певне управлінське відхилення або негативна тенденція починає становити загрозу для стабільності підприємства. У свою чергу, KRI можуть доповнювати KPI, визначаючи зони, які потребують підвищеної уваги та корекції. Така взаємна конвергенція показників забезпечує системність, збалансованість і стратегічну цілісність процесу управління ризиками.

Узгоджений аналіз KPI та KRI дозволяє підприємству сформувати інтегровану систему оцінювання результативності, яка враховує як економічні

аспекти розвитку, так і ризикові чинники, що впливають на довгострокову стійкість бізнесу. Саме комплексність підходу забезпечує оптимальне поєднання стратегічних цілей і здатності підприємства ефективно протидіяти невизначеності.

На рисунку 3.1. наведено авторське бачення KPI та KRI формуванні стратегії управління ризиками суб'єктів малого підприємництва

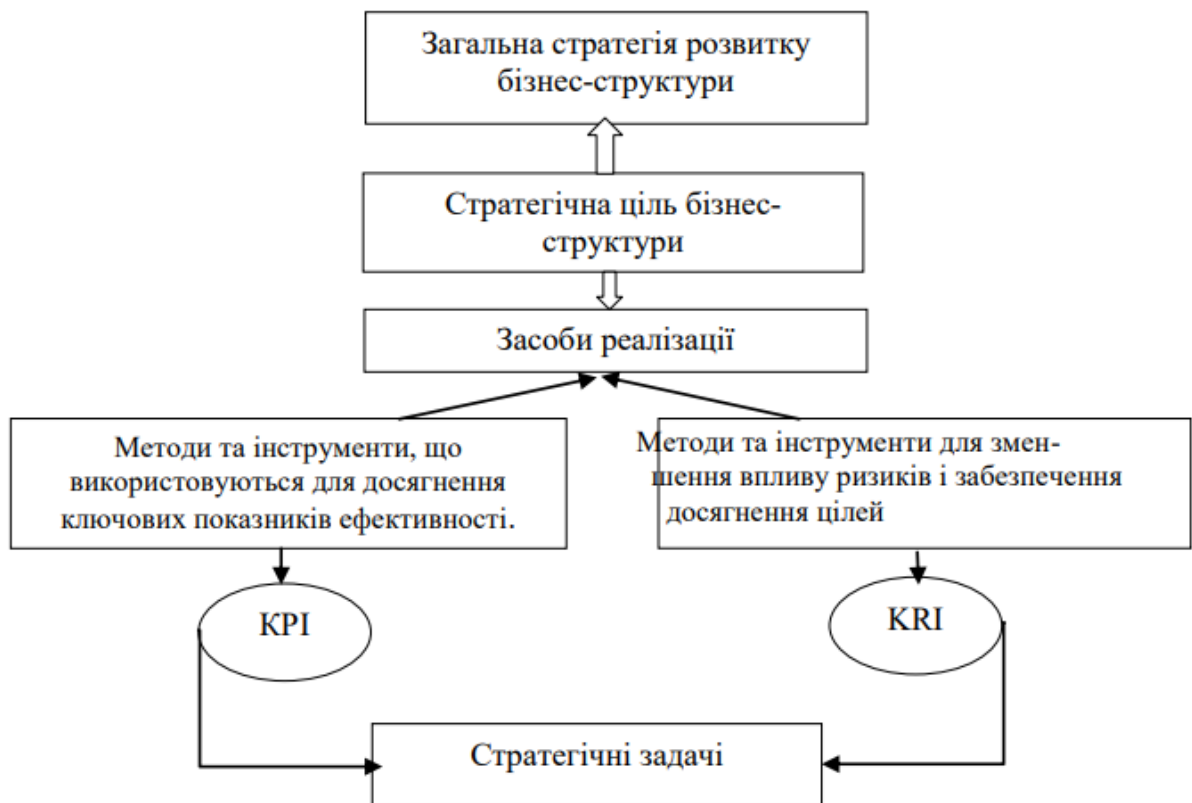


Рисунок 3.1 – Формування стратегії управління ризиками стратегічними KPI та KRI бізнес-структури

*Складено автором на основі джерел [37, 40].*

Формування стратегії управління ризиками є ключовим елементом стратегічного розвитку бізнес-структури, оскільки саме цей процес визначає спроможність підприємства підтримувати стабільність, адаптивність та конкурентоспроможність у мінливому економічному середовищі. Стратегія управління ризиками розглядається як комплексна система цільових

орієнтирів, методів та інструментів, що спрямована на виявлення, оцінювання й мінімізацію загроз, які можуть перешкоджати реалізації стратегічних планів. Її розроблення передбачає чітке визначення місії, завдань, пріоритетів і критеріїв допустимості ризику, що відповідають обраному стратегічному вектору розвитку підприємства.

Одним із фундаментальних елементів цієї стратегії є ризик-апетит, який встановлюється власниками або керівними органами підприємства. Ризик-апетит визначає рівень невизначеності та ймовірних втрат, які компанія готова прийняти заради досягнення своїх стратегічних цілей. Він формує основу для прийняття управлінських рішень, задає рамки ризикової поведінки та визначає допустимі межі експериментування, інноваційної діяльності та інвестиційної активності. Таким чином, ризик-апетит виступає центральним орієнтиром, який забезпечує узгодженість усіх управлінських дій у системі ризик-менеджменту.

Стратегія управління ризиками може бути ефективно реалізована лише за умови її глибокої інтеграції в загальну систему стратегічного та операційного управління підприємством. У цьому контексті особливо важливим є існування інтегрованої системи управління ризиками (Integrated Risk Management System), яка включає нормативно-методичну, інформаційну та кадрову складові. Внутрішня нормативна база визначає стандарти, правила, процедури, методи і форми взаємодії між усіма підрозділами, відповідальними за ідентифікацію, оцінювання та контроль ризиків. Вона забезпечує прозорість процесів управління ризиками, підвищує рівень їх формалізації та сприяє уніфікації управлінських підходів [9].

Кадрова інфраструктура системи управління ризиками передбачає наявність компетентних фахівців – ризик-менеджерів, аналітиків, аудиторів, контролерів, які володіють спеціальними знаннями та практичними навичками у сфері ризик-менеджменту. Ефективність їх діяльності можлива лише за умов чіткої регламентації прав, повноважень та відповідальності, а також організаційної структури, в якій виключені конфлікти інтересів.

Узгодженість внутрішньої комунікації, ієрархічна визначеність та прозорість процедур забезпечують належний рівень контролю та підзвітності в управлінні ризиками.

Важливою передумовою сучасного стратегічного ризик-менеджменту є автоматизація процесів моніторингу, збору, зберігання та аналізу інформації. Використання спеціалізованих програмних засобів та інформаційно-аналітичних систем підвищує точність оцінок, зменшує ризик людської помилки, прискорює обробку великих масивів даних та забезпечує постійний, безперервний моніторинг ризикових факторів. Завдяки цифровим технологіям підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, прогнозувати появу нових загроз та більш ефективно управляти ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, формування стратегії управління ризиками є комплексним і багаторівневим процесом, що охоплює визначення ризик-апетиту, побудову інтегрованої системи управління ризиками, створення відповідної нормативної та організаційної інфраструктури, а також впровадження сучасних інформаційних технологій. Сукупність цих елементів забезпечує підприємству стійкість до зовнішніх викликів, здатність передбачати та мінімізувати ризики, а також формує передумови для його стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління ризиками виступає критично важливим чинником забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності сучасних бізнес-структур. Воно передбачає системний підхід до ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства, а також інтеграцію цих процесів у загальну стратегію розвитку. Розробка та впровадження ефективних стратегій управління ризиками не обмежується лише зниженням ймовірності негативних наслідків. Насправді, правильно побудована система ризик-менеджменту може виступати джерелом нових можливостей, стимулювати інновації, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати адаптивність підприємства в умовах динамічних змін ринку.

Сучасне ринкове середовище характеризується високою невизначеністю, швидкою трансформацією технологій, посиленням конкуренції та зростанням вимог споживачів. У таких умовах підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії управління ризиками, враховуючи специфіку своєї діяльності, організаційні ресурси, структуру витрат та зовнішні виклики. Стратегічне управління ризиками у цьому контексті охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів: аналіз внутрішніх і зовнішніх ризикових факторів, оцінку їхнього потенційного впливу на діяльність підприємства, прогнозування можливих наслідків та розробку превентивних заходів і сценаріїв реагування.

Особливу роль у стратегічному управлінні ризиками відіграє підхід, орієнтований на довгострокову перспективу, який дозволяє підприємству не лише знижувати негативний вплив ризикових подій, але й використовувати їх як каталізатор для зростання та розвитку. Це передбачає створення інтегрованих систем управління ризиками, автоматизацію процесів моніторингу та аналізу даних, а також формування гнучких організаційних структур, здатних швидко реагувати на зовнішні зміни.

Отже, актуальність подальших досліджень у сфері стратегічного управління ризиками є беззаперечною. Сучасні підприємства потребують адаптивних, гнучких і науково обґрунтованих підходів, які дозволяють забезпечити довгострокове зростання, підвищити стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз і посилити конкурентні переваги. Поглиблене вивчення методів і моделей стратегічного ризик-менеджменту сприятиме створенню ефективних інструментів управління, здатних забезпечити стійке функціонування та розвиток бізнес-структур у сучасних умовах економічної турбулентності.

### **3.3. Механізм реалізації заходів управління цифровими ризиками суб'єктів малого підприємництва**

У сучасний період глибинних трансформаційних процесів цифрова економіка, що стрімко розвивається під впливом глобалізаційних чинників та інтенсивного технологічного прогресу, формує нову парадигму функціонування соціально-економічних систем. Її розгортання не лише відкриває широкі можливості для бізнесу, державного сектору та споживачів, але й супроводжується появою комплексу специфічних ризиків, масштаби та характер яких не були властиві традиційній економічній моделі. Активне впровадження штучного інтелекту, технологій обробки великих даних, Інтернету речей, блокчейну та інших цифрових інновацій формує принципово нові ринки, одночасно посилюючи вразливість суб'єктів господарювання до техногенних, інформаційних і управлінських загроз.

За цих умов управління ризиками в цифровій економіці перетворюється на один із ключових напрямів забезпечення економічної стійкості та безпеки. Визначальною рисою ризиків у цифровому середовищі є їхня динамічність, багатовимірність і висока складність. Вони охоплюють не лише технологічну сферу, а й фінансову, правову, організаційну, репутаційну й соціальну. Особливо небезпечними є кіберризики, що зумовлені активізацією кібератак, витоків конфіденційних даних, маніпуляцій інформаційними потоками та використанням вразливостей цифрових систем. Такі загрози здатні спричинити суттєві фінансові втрати, порушення бізнес-процесів, підірив довіри до цифрових сервісів і навіть кризові явища в окремих секторах економіки.

У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій традиційні методи і моделі управління ризиками зменшують ефективність, що зумовлює необхідність їх модернізації. Підприємства повинні володіти високим рівнем гнучкості, здатністю до адаптивного планування та оперативного реагування на нові ризики, які виникають практично в режимі реального часу. Важливо

також забезпечити належний рівень комунікації та координації між усіма учасниками цифрової екосистеми – державними інституціями, бізнес-структурами та споживачами. Формування інтегрованих систем кібербезпеки, прозорих регуляторних механізмів і високих стандартів цифрової довіри є критичною умовою мінімізації загроз.

Отже, розробка та реалізація заходів управління цифровими ризиками суб'єктів малого підприємництва в цифровій економіці потребує системного, міждисциплінарного та проактивного підходу, який охоплює технологічні, організаційні, правові та інституційні аспекти забезпечення безпеки. Врахування особливостей цифрової трансформації, динаміки технологічного оновлення та зростання взаємозалежності економічних агентів визначає актуальність розробки сучасних механізмів ризик-менеджменту. Ефективне реагування на ризики цифрової доби є важливою передумовою зміцнення конкурентоспроможності економіки та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ризики, що формуються в умовах цифрової економіки, становлять складне, багаторівневе та багатогранне явище, яке охоплює широкий спектр загроз технічного, організаційного, правового й соціального характеру. Їхнє ефективне управління потребує розроблення нових стратегічних підходів, заснованих на проактивності, інноваційності та системності. У зв'язку з безперервною еволюцією цифрових технологій і зростанням взаємозалежності цифрових інфраструктур, особливої актуальності набуває впровадження сучасних методів мінімізації загроз, інтеграція адаптивних механізмів ризик-менеджменту та своєчасна реакція на зміни в цифровому середовищі.

Ураховуючи багатовимірність та різну природу цифрових ризиків, доцільним є їх класифікація за основними категоріями. Це дозволяє не лише систематизувати спектр потенційних загроз, а й підвищити точність прогнозування та адекватність управлінських рішень. З метою структурного представлення ключових видів ризиків цифрової економіки їх узагальнену характеристику наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Ризики в цифровій економіці

Ризик	Характеристика
Кіберризки	Пов'язані з потенційними атаками на інформаційні системи, мережі, бази даних і програми. Сюди входять загрози несанкціонованого доступу до даних, крадіжки конфіденційної інформації, шкідливих програм (вірусів, троянських коней) і кібератак, таких як DDoS-атаки або хакерські вторгнення
Фінансові ризики	Пов'язані з обігом цифрових активів, таких як криптовалюти, а також з автоматизацією фінансових процесів. Цифрові платформи, електронні платежі, мобільні банки і криптовалюти, хоча й відкривають нові можливості, водночас створюють ризики для користувачів, зокрема ризик втрати коштів через помилки в програмному забезпеченні, шахрайство чи збої в системах безпеки
Правові та регуляторні ризики	В умовах цифрової економіки часто виникає проблема невизначеності в правовому регулюванні нових технологій і бізнес-моделей. Закони та нормативні акти можуть не встигати за швидким розвитком технологій, що створює правові прогалини і підвищує ризик правопорушень
Ризики, пов'язані з технологічними змінами	Швидкий розвиток нових технологій може призвести до змін на ринках праці, до того ж технології можуть виявлятися не досить стабільними чи безпечними
Соціальні ризики	Пов'язані із змінами у взаємодії людей і цифрових платформ. Це може включати ризики маніпуляцій громадською думкою через соціальні мережі, залежність від цифрових технологій, а також загрози для психічного здоров'я через надмірне використання інтернет-простору
Ризики, пов'язані з конфіденційністю та захистом даних	Збір, обробка і зберігання великої кількості персональних даних у цифрових системах створюють ризики витоку інформації та порушення конфіденційності. Це стає особливо важливим в умовах використання онлайн-платформ, електронних платежів і мобільних додатків

Складено автором на основі джерел [40, 43].

У сучасних умовах цифрова економіка, що формується під впливом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, масштабної автоматизації бізнес-процесів та глобалізації ринкового середовища, зумовлює виникнення глибоких трансформаційних змін у всіх сферах економічної діяльності. Ці процеси детермінують формування нових форматів економічної взаємодії, цифрових платформ, інтелектуальних систем управління та нових моделей створення вартості.

Взаємозв'язок між трансформаційними змінами та ризиками цифрової економіки має комплексний і двонаправлений характер. З одного боку, технологічні та інституційні перетворення генерують нові види ризиків, що зумовлені зростанням залежності економічних суб'єктів від цифрової інфраструктури, підвищенням рівня кіберзагроз та еволюцією правового середовища. З іншого боку, самі ризики виступають каталізаторами удосконалення механізмів управління та адаптації бізнес-структур,

стимулюючи впровадження проактивних стратегій ризик-менеджменту, модернізацію систем безпеки та формування нових регуляторних інструментів.

Ураховуючи складність і багатовимірність цифрової трансформації, а також необхідність її системного узгодження із сучасними підходами до управління ризиками, доцільним є узагальнення ключових характеристик цих ризиків у контексті провідних трансформаційних тенденцій. З цією метою в таблиці 2 представлено основні особливості ризиків цифрової економіки та їх взаємозв'язок із поточними змінами технологічного, організаційного й інституційного характеру.

Таблиця 3.6 - Взаємозв'язок трансформаційних змін та сучасних ризиків

<b>Трансформаційна зміна</b>	<b>Ризик</b>	<b>Взаємозв'язок</b>
Технологічні зміни	Кібербезпека, Технологічна залежність	Технологічні зміни створюють необхідність у постійному вдосконаленні систем захисту даних, впровадженні нових стандартів кібербезпеки та розвитку інструментів для прогнозування та управління технічними ризиками
Зміни в бізнес-моделях	Ризик технологічної застарілості, Конкуренція з новими учасниками ринку	Підприємства змушені інвестувати в цифрові трансформації та впроваджувати інновації, щоб зберегти свою конкурентоспроможність, водночас стикаючись з ризиком швидкої зміни умов ринку та непередбачуваністю
Глобалізація	Вразливість до глобальних економічних змін, Ризики, пов'язані з регулюванням на міжнародному ринку	Цифрова глобалізація вимагає створення міжнародних регуляторних стандартів, які б враховували нові технології та міжнародні транзакції, а також можливість гнучко реагувати на ризики, що виникають на глобальному рівні
Соціальні зміни	Безробіття та соціальні нерівності, Зміна споживчих звичок та вподобань	Для зменшення соціальних ризиків бізнесу та державним структурам необхідно впроваджувати програми підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників і адаптації до нових форм економічної діяльності
Інформаційні зміни	Витоки інформації та маніпуляції; Достовірність інформації та інформаційних джерел	Для управління цими ризиками компанії повинні впроваджувати надійні системи обробки та захисту даних, розробляти стратегії безпеки та ефективного використання інформаційних ресурсів

Складено автором на основі джерел [34, 45].

Таким чином, можна стверджувати, що взаємозв'язок між трансформаційними процесами та ризиками цифрової економіки характеризується високим рівнем складності, нелінійністю та взаємною детермінованістю. Стрімкий розвиток цифрових технологій, еволюція бізнес-моделей, інтенсифікація глобалізаційних процесів і зміни соціальної поведінки формують нові форми, масштаби й джерела ризиків, які суттєво відрізняються від традиційних економічних загроз. У таких умовах виникає об'єктивна потреба в постійній адаптації механізмів ризик-менеджменту, модернізації інструментів оцінювання ризиків і формуванні інноваційних стратегій реагування.

Саме тому розробка новітніх стратегій управління ризиками, здатних враховувати високу швидкість технологічних змін, трансформацію соціально-економічних відносин і посилення глобальної інтеграції ринків, набуває першочергового значення. Ефективні моделі управління мають передбачати проактивність, гнучкість, диджиталізацію аналізу ризиків та інтеграцію інструментів прогнозної аналітики, що дозволяє економічним агентам своєчасно реагувати на форми загроз, які раніше не існували або були малоймовірними.

Забезпечення фінансової безпеки за умов масштабних трансформаційних змін виступає одним із найскладніших і найбільш відповідальних напрямів ризик-менеджменту. Цей процес потребує застосування комплексного підходу, який поєднує сучасні технологічні рішення, системний аналіз і стратегічне планування. В умовах цифровізації економіки фінансові ринки, банківські установи, платіжні системи та інші фінансові інституції стикаються з новими викликами, що охоплюють зростання кіберризиків, ускладнення фінансових операцій, появу нових цифрових активів та зміни в поведінці споживачів.

Таблиця 3.7 – Особливості забезпечення фінансової безпеки в умовах цифрових трансформацій

Складова	Характеристика	Особливість
Інтеграція цифрових технологій у фінансові процеси	В умовах цифрової трансформації фінансові інструменти та послуги все більше базуються на новітніх технологіях	Для забезпечення фінансової безпеки необхідно створювати і впроваджувати адаптивні системи захисту, що враховують швидкість розвитку цифрових технологій, а також постійно оновлювати механізми реагування на кіберзагрози та фінансові злочини
Управління ризиками в умовах глобалізації фінансових ринків	Глобалізація фінансових ринків і постійне збільшення міжбанківських і міжфінансових операцій підвищують залежність національних економік від світових економічних умов	Для забезпечення фінансової безпеки в умовах глобалізації важливо використовувати інструменти хеджування та страхування фінансових ризиків, а також проводити постійний моніторинг і аналіз глобальних економічних і фінансових трендів для своєчасного реагування
Забезпечення конфіденційності та захисту даних	В умовах цифрової економіки важливим аспектом фінансової безпеки є забезпечення захисту персональних і фінансових даних клієнтів та учасників ринку	Для забезпечення безпеки фінансових даних необхідно впроваджувати надійні системи шифрування, двофакторну аутентифікацію, а також відповідно до міжнародних стандартів захищати дані від несанкціонованого доступу
Регуляторні виклики і правові ризики	Створює правову невизначеність, яка може призвести до фінансових втрат через невідповідність стандартам чи порушення норм	Для забезпечення фінансової безпеки потрібно вдосконалювати правову та регуляторну базу, адаптуючи її до нових фінансових реалій
Механізми управління фінансовими кризами	Цифрові технології та фінансові інструменти значно збільшили швидкість здійснення транзакцій і операцій на фінансових ринках, що в свою чергу призводить до підвищення вразливості фінансової системи	Включає створення резервних фондів, стратегії ліквідності та стабільності, а також оперативні плани на випадок валютних або фондових криз
Інноваційні інструменти управління ризиками	Технології машинного навчання, штучного інтелекту та великі дані дають змогу не лише прогнозувати фінансові ризики, але й швидко адаптуватися до змін на ринку	Використання інноваційних фінансових інструментів дозволяє оптимізувати процеси управління ризиками, зменшуючи залежність від людського фактору та підвищуючи точність прогнозів і реакцію на зовнішні зміни

Складено автором на основі джерел [34, 45, 53].

З огляду на це, управління ризиками повинно враховувати особливості функціонування сучасних фінансових інструментів, високий рівень глобалізації фінансових потоків, прискорення технологічних інновацій та залежність від цифрової інфраструктури. Для систематизації ключових аспектів даної проблематики в таблиці 3.7 наведено основні особливості забезпечення фінансової безпеки в умовах цифрових трансформацій.

Таким чином, можна зробити висновок, що забезпечення фінансової безпеки в умовах трансформаційних змін потребує високого рівня гнучкості та адаптивності систем управління ризиками, а також постійного вдосконалення технологічних, правових та інституційних механізмів. Ефективний захист фінансових потоків і інформаційних ресурсів вимагає оперативного реагування на зовнішні зміни, інтеграції інструментів цифрової аналітики, а також створення дієвого регуляторного середовища, здатного відповідати темпам розвитку цифрових інновацій. Тому фінансова безпека має ґрунтуватися на безперервному моніторингу ринкових тенденцій, оцінюванні технологічних ризиків, використанні сучасних цифрових платформ для аналізу й прогнозування загроз та своєчасній адаптації до нових умов цифрової економіки.

Управління ризиками в трансформаційному цифровому середовищі та забезпечення фінансової безпеки потребують системного, інтегрованого та багаторівневого підходу. Такий підхід повинен бути достатньо гнучким, щоб враховувати динаміку технологічних змін, велику кількість внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також різноманітні аспекти їх впливу — технологічні, фінансові, правові, організаційні та соціальні. Ураховуючи складність сучасного економічного середовища, на рисунку 1 доцільно представити послідовність дій у межах методичного підходу до управління ризиками в умовах цифрової економіки та трансформаційних змін, що дасть змогу систематизувати ключові етапи процесу ризик-менеджменту.

Отже, методичний підхід до управління ризиками в умовах трансформаційних змін і забезпечення фінансової безпеки повинен бути

комплексним, адаптивним та орієтованим на проактивне мінімізаційне реагування. Враховуючи високу інтенсивність технологічних інновацій, глобальні виклики та зростання взаємозалежності економічних систем, необхідно постійно вдосконалювати механізми ризик-менеджменту, впроваджувати цифрові інструменти моніторингу, аналізу й прогнозування, а також формувати ефективні системи раннього виявлення загроз. Це є ключовою передумовою забезпечення стабільності та стійкого розвитку економічних суб'єктів у цифрову епоху.

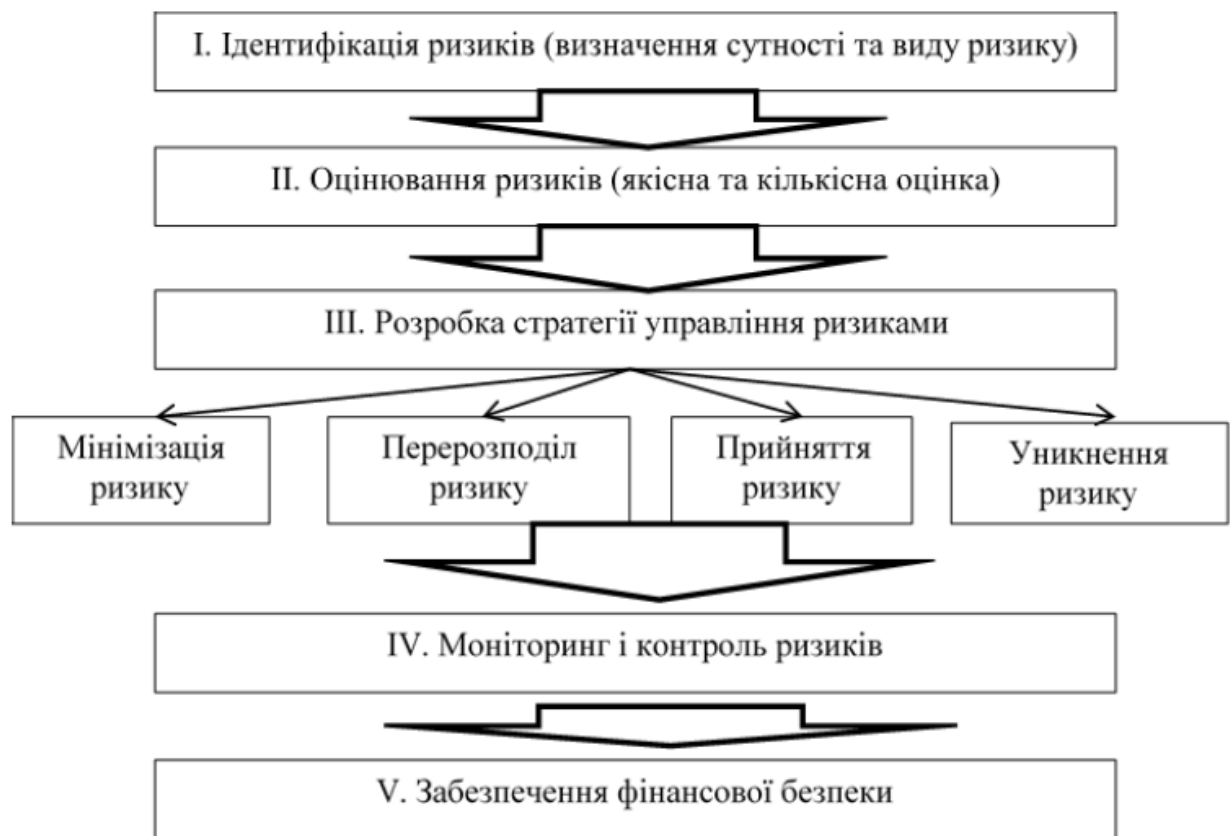


Рисунок 3.2 – Модель управління ризиками суб'єкта малого підприємництва  
Складено автором на основі джерел [46,51].

Управління ризиками в цифровій економіці виступає одним із ключових чинників підтримання стабільності фінансової системи, конкурентоспроможності національних економік і функціонування глобального ринку. В умовах глибоких трансформаційних змін,

детермінованих розвитком інноваційних технологій, високим рівнем глобалізації та масштабною цифровізацією економічних процесів, як державні інституції, так і підприємницькі структури змушені адаптовувати свої підходи до ризик-менеджменту, щоб забезпечити належний рівень фінансової безпеки та економічної стійкості.

Трансформаційні процеси цифрової економіки зумовлюють появу нових категорій ризиків, серед яких особливе значення мають кіберзагрози, технологічна зношеність або швидке застарівання цифрових рішень, загострення соціальних нерівностей, а також посилення правової та регуляторної невизначеності. У той час як сучасні цифрові технології відкривають значний потенціал для розширення бізнес-можливостей і підвищення ефективності економічних процесів, вони одночасно створюють потребу у постійному вдосконаленні інструментарію захисту від нових форм ризиків. Інтеграція цифрових інновацій у діяльність економічних суб'єктів вимагає від бізнесу та держави оперативності, адаптивності й готовності переглядати існуючі управлінські, організаційні та правові механізми.

Фінансова безпека у цифровій економіці потребує запровадження сучасних і комплексних підходів до управління ризиками. Це передбачає посилення кіберзахисту, запровадження цифрових систем моніторингу та прогнозування ризикових ситуацій, а також створення дієвих механізмів попередження фінансових і операційних загроз, що виникають у результаті впровадження новітніх технологічних рішень. Важливо, щоб такі підходи ґрунтувалися на аналітичних даних, інтегрованих інформаційних системах і можливостях штучного інтелекту.

Слід зазначити, що цифрова економіка характеризується високим рівнем невизначеності, непередбачуваністю та динамічністю технологічних змін. Тому забезпечення фінансової стабільності в таких умовах потребує не лише технологічних засобів, а й стратегічної політичної волі для формування сучасної нормативно-правової бази. Встановлення чітких стандартів регулювання цифрових активів, кібербезпеки, захисту даних та

відповідальності цифрових платформ є важливою передумовою зниження правових, операційних і фінансових ризиків.

Отже, управління ризиками в цифровій економіці є складним, багаторівневим і водночас необхідним процесом, що забезпечує фінансову стійкість і довгостроковий розвиток в умовах глобальних трансформацій. Формування ефективних стратегій ризик-менеджменту, упровадження інноваційних технологій, розширення міжнародної кооперації та гармонізація регуляторних стандартів створюють можливості для мінімізації загроз і сприяють стабільному функціонуванню цифрової економіки в майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Для забезпечення результативного функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки підприємець повинен володіти навичками ідентифікації, кількісної та якісної оцінки ризиків, а також інструментарієм їх ефективного управління. Підприємницька діяльність за своєю суттю є ризикованою, оскільки пов'язана з невизначеністю зовнішнього середовища, коливаннями попиту, змінами регуляторної політики та технологічними трансформаціями. Тому на етапі формування будь-якого підприємницького задуму чи стратегічного рішення оцінювання потенційних ризиків є обов'язковою умовою, що визначає перспективи розвитку бізнесу та якість управлінських рішень.

Розвиток малого бізнесу відіграє ключову роль у формуванні сучасної моделі соціально-економічного зростання України. Досвід країн Європейського Союзу підтверджує, що малі та середні підприємства можуть бути рушійною силою економіки: у ЄС функціонує понад 20 мільйонів таких підприємств, які забезпечують більше половини обсягу загального обороту та створюють значну частку доданої вартості. Це свідчить про те, що підвищення ролі та ефективності малого бізнесу в Україні здатне стати фундаментом стійкого економічного розвитку, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки.

Малі підприємства мають потенціал стимулювати розвиток комунікаційних зв'язків, сприяти впровадженню сучасних технологій, підвищувати продуктивність виробництва, формувати сприятливе бізнес-середовище й забезпечувати покращення якості життя населення. Водночас їх становлення неможливе без цілеспрямованої державної підтримки, яка має реалізовуватись через спеціалізовані програми фінансового, консультативного, інституційного та інноваційного сприяння.

За умов дієвої державної політики малі підприємства здатні ефективно займати ринкові сегменти, що є недостатньо привабливими або

малоприбутковими для великих корпорацій, формуючи таким чином конкурентне середовище та сприяючи структурній диверсифікації економіки. Тому ключовим завданням держави стає розроблення та впровадження комплексної програми розвитку малого підприємництва, спрямованої на зниження ризиків його діяльності, узгодження інтересів бізнесу і держави, створення оптимальних регуляторних і фінансових умов для функціонування малих підприємств. Реалізація такої політики сприятиме підвищенню інноваційної активності, розширенню підприємницького сектору та зростанню загальної конкурентоспроможності економіки України.

Специфіка підприємницької та виробничої діяльності ТОВ «Інтелсмайт технолоджи» визначається високим рівнем технологічності, інтелектуальним характером продукту, проектною організацією роботи та орієнтацією на інновації. Підприємство забезпечує створення сучасних цифрових рішень, консулює з питань інформатизації та підтримує ІТ-інфраструктуру клієнтів, що робить його ключовим учасником процесів цифрової трансформації економіки.

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Інтелсмайт технолоджи» характеризується наступними результатами: показники ліквідності зростають, підприємство поступово покращує свою платоспроможність; фінансова стійкість залишається низькою через від'ємний власний капітал, але тенденція позитивна; у 2024 р. підприємство вперше демонструє прибуткову діяльність, рентабельність продажів – майже 10 %, активи почали ефективно працювати – оборотність 0,54, основний ризик – значна залежність від короткострокових зобов'язань.

Внутрішні можливості ТОВ «Інтелсмайт Енерджи» у сфері управління ризиками являють собою інтегрований потенціал підприємства, що включає організаційні, кадрові, технологічні та інформаційно-аналітичні ресурси, які забезпечують здатність компанії своєчасно виявляти, оцінювати та нейтралізувати можливі загрози. Такий потенціал охоплює ефективну систему внутрішнього контролю, кваліфікований персонал, розвинуті механізми

комунікації, наявність сучасних цифрових інструментів моніторингу та можливість оперативної адаптації управлінських процесів.

Завдяки цим можливостям підприємство може здійснювати проактивне управління ризиками, формувати превентивні заходи та впроваджувати сценарне планування, що значно підвищує рівень прогнозованості та керованості бізнес-процесів.

Найбільш обґрунтованим і раціональним рішенням для ТОВ «Інтелсмарт Енерджи» є впровадження CRM-системи, а саме вибір Perfectum CRM як базового інструменту для оптимізації бізнес-процесів. Така рекомендація пояснюється низкою переваг, серед яких важливо виділити її відповідність умовам та динаміці українського ринку, а також те, що система є продуктом вітчизняної розробки. Це забезпечує адаптацію функціоналу до нормативно-правового середовища, вимог українських підприємств та специфіки локальних бізнес-процесів. Додатковою перевагою є наявність широкої підтримки інтеграцій з українськими банківськими установами, службою доставки «Нова Пошта», основними платіжними сервісами тощо, що значно спрощує операційну діяльність.

Важливою причиною вибору саме Perfectum CRM є її орієнтованість на сегмент B2B-продажів та сервісного обслуговування. Система забезпечує можливість ведення розширеної клієнтської бази, формування та зберігання історії взаємодій, управління замовленнями, створення рахунків, актів виконаних робіт, що є критично важливим для компанії, яка співпрацює з клієнтами.

Особливу роль у стратегічному управлінні ризиками відіграє підхід, орієнтований на довгострокову перспективу, який дозволяє підприємству не лише знижувати негативний вплив ризикових подій, але й використовувати їх як каталізатор для зростання та розвитку. Це передбачає створення інтегрованих систем управління ризиками, автоматизацію процесів моніторингу та аналізу даних, а також формування гнучких організаційних структур, здатних швидко реагувати на зовнішні зміни.

Управління ризиками в цифровій економіці є складним, багаторівневим і водночас необхідним процесом, що забезпечує фінансову стійкість і довгостроковий розвиток в умовах глобальних трансформацій. Формування ефективних стратегій ризик-менеджменту, упровадження інноваційних технологій, розширення міжнародної кооперації та гармонізація регуляторних стандартів створюють можливості для мінімізації загроз і сприяють стабільному функціонуванню цифрової економіки в майбутньому

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*, 2022. №2, 123–130. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130>
2. Балабан П. Ю., Овсієнко А. М. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2022. (1 (105), 7-14. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-1>
3. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91–94.
4. Берницька Д. І. Дослідження процесів розвитку малого і середнього бізнесу: зарубіжний досвід. *Економічний форум*, 2019. 1(2), 4-12. URL: [http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/273](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/273)
5. Богданюк І. Ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 5. С. 56–61. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1043/1061>
6. Бобиль В.В., Топоркова О.А. Оподаткування малого бізнесу: нормативноорганізаційний аспект. *Review of transport economics and management*, 2019, вип.1(17). URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4fcca240-118c4079-8679-62ac6017474c/content/97>
7. Бортнік С.М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
8. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>

9. Василець Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни: Монографія. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, 2022. С. 110–121. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08>
10. Віннікова І.І., Марчук С.В. Ризики в малому бізнесі. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11 С. 177 -183.
11. Герасименко О. М. Порівняльний аналіз методів та програмних методик ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6. С. 109–113.
12. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
13. Десятнюк О., Птащенко О. Управління ризиками в цифровій економіці: фінансова безпека та трансформаційні зміни. European scientific journal of Economic and Financial innovation №2(14) 2024. С. 238 -247.
14. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.
15. Дудко П. М., Палажченко К. Ю. Ризики підприємницької діяльності та їх мінімізація в ринковій економіці. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. Київ : КНУТД, 2019.
16. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва, 2019 : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2020. 373 с.
17. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

18. Кравченко В. Управління фінансово-економічними ризиками підприємства на основі довгострокової моделі розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 3. С. 82- 102
19. Кузьомко В., Бурангулова В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67>
20. Краєвська А.С., Пілявоз Т.М., Шварц І.В. Сучасний стан та перспективи стратегічного розвитку підприємництва в Україні. Економічний простір. 2021. №174. С. 28 -34.
21. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. №. 19. с. 82–88.
22. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. Вісник Львівського університету (серія економічна). 2019. Вип. 56. С. 308–316.
23. Мельник А. Підприємництво на національному та регіональних ринках послуг України: сучасні тенденції та фактори розвитку. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. Вип. 1. С. 7–21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_1_3)
24. Медвідь В.Ю. Грищенко С.А. Економічний розвиток місцевого підприємництва в умовах інституційних трансформацій громад. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 11 (269). С. 49-59.
25. Медвідь В.Ю. Пасічний О.К. Кластеризація та поляризація малого підприємництва як запорука підвищення його конкурентоспроможності в економічному просторі територіальних громад. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 12 (270). С. 15-22.
26. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Національного

університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 63–71. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf)

27. Мирошниченко Г.Б., Марина, А.С. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. Підприємництво та інновації. 2023. № 27. С. 58-63. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.10>

28. Олексюк М.І. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств. Ефективна економіка. 2013. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=252>

29. Проскура В.Ф., Білак Р. Методичні підходи до управління ризиками. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 9 . С. 599-607.

30. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року та затвердження операційного плану заходів її реалізації у 2024-2027 роках. Розпорядження КМУ від 30.09.2024р. №821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>

31. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-malohota-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

32. Роль малих та середніх підприємств в розвитку інноваційної економіки. URL: <http://iii.ua/uk/rol-malih-ta-serednih-pidpriemstv-v-rozvitku-innovaciynoi-ekonomiki>

33. Роль підтримки МСП у відновленні післявоєнної економіки країн світу. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/22/694090/>

34. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-Аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка та суспільство, (32). 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57>

35. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2021. № 18. С. 67–72. URL: <http://www.eijournal.in.ua/index.php/journal/article/view/441/42>

36. Сливенко В., Коновалова Д. Нові вектори розвитку малого підприємництва в Україні в контексті активізації євроінтеграційних процесів. Молодий вчений. 2019. №. 10 (74). С. 331–336.
37. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
38. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/94.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf)
39. Сергєєва О.Р., Орлова В.М., Кузьменко О.В. Щодо інноваційної діяльності вітчизняного малого та середнього підприємництва. Академічний огляд. 2021. №1(54). С. 5-12. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/2.pdf>
40. Скляренко М.В. Інноваційне мале підприємництво: критерії визначення та організаційні форми. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 29. Ч.1. С. 19-22. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/116/113>
41. Стегней М.І., Бошинда І.М. Сучасний стан малого бізнесу: європейський досвід, національні реалії та регіональні особливості. Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 495-499. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/75.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/75.pdf)
42. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4 (2). С. 42-51. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284>
43. Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. №2(1). URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a90dfcd8-1549-46cc-aa93>
44. Цопа В. Ідентифікація та класифікація ризиків. Онлайн консультація фахівця з якості. 330.11.2023. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv>

45. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. №3-4(316-317). С. 126- 136. URL: <http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf>
46. Федулова І.В. Стратегія ризик менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. № 1. С. 65-74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf>
47. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №. 19. С. 16–21
48. Труніна І.М., Пряхіна К.А. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. Центральноукраїнський науковий вісник. 2022. Вип. 8 (41). С. 234-244. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8\(41\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8(41)/25.pdf)
49. Турчак В.В. Стратегічні напрямки розвитку малого підприємництва в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2016. Вип.4. С. 198-201. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/31.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/31.pdf)
50. Томнюк Т. Л. Зарубіжний досвід підтримки малого бізнесу: уроки для України. Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 527-533. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/80.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/80.pdf)
51. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 16–21.
52. Худолей В. Ю., Пономаренко Т. В., Іванова Т. М. Регіональні диспропорції малого бізнесу в Україні та шляхи їх усунення. Науковий вісник Полісся, 2021. 1(2(14)), 186–195. <https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1>
53. 10 Практичних Стратегій Зменшення Ризиків для Вашої Компанії. <https://launchassist.org/wp-content/uploads/2024/05/Launch-Assist-logo-1.png>

# ДОДАТКИ

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Справи фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕЛСМАРТ ТЕХНОЛОДЖІ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	КРОШЕНЦЬКИЙ	за ЄДРПОУ	28.02.2023
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОАТУУ	44565265
Вид економічної діяльності	ІНША ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ	за КОПФГ	3510100000
Середня кількість працівників, осіб	1	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			62.09
Адреса, телефон	25005 КИРОВОГРАДСЬКА ОБЛ. ФОРТЕЧНИЙ БУЛ. ДОБРОВОЛЬСЬКОГО БУД. 2	+38(097)-138-38-38	

I. Баланс на 31.12. 2022 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код ринку	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незвернені капітальні інвестиції	1005	-	237.2
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	237.2
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	-	2.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	-	2.5
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	-	-
<b>Баланс</b>	1300	-	239.7
<b>Пасив</b>			
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	10
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподлений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	9.7
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	230

Усього за розділом III	1695	-	230
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	239.7

**2. Звіт про фінансові результати**  
за РІК 2022 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код радики	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(.3)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(.3)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	.3	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	.3	-

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

**БОНДАР ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ**

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

(підпис, прізвище)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕЛСМАРТ ТЕХНОЛОДЖІ"	за ЄДРПОУ	2024	01 01
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за КАТОТГГ <sup>1</sup>	44565265	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA35040210010019355	
Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 1		62.09	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон ДОБРОВОЛЬСЬКОГО, буд. 2, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25005, УКРАЇНА			0687130059

## 1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	237,2	237,2
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>237,2</b>	<b>237,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	-	29,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	150,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,5	8,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1,0
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2,5</b>	<b>189,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>239,7</b>	<b>426,8</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(0,3)	(51,5)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>9,7</b>	<b>(41,5)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	29,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	230,0	439,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>230,0</b>	<b>468,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>239,7</b>	<b>426,8</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 51,2 )	( 0,3 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 51,2 )</b>	<b>( 0,3 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(51,2)	(0,3)
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(51,2)</b>	<b>(0,3)</b>

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Бондар Олег Миколайович

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)