



Co-funded by the
European Union



**СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО
ТА ТРАДИЦІЙНІ ФОРМИ
ГОСПОДАРЮВАННЯ В ЄС:
ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

МОНОГРАФІЯ

*Видання здійснено за
підтримки
проєкту Жана Моне за
програмою Erasmus+*

**101085348 — EUROSECRET — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-
RSCH**

Запоріжжя

2023

УДК 334.72:005.51/.54(477:061.1ЄС)(02.064)

С69

Рецензенти:

Антонюк К.І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин НУ «Запорізька політехніка»
Безхлібна А.П., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка»

Соціальне підприємництво та традиційні форми бізнесу:

С69 монографія / За заг. редакцією А. В. Переверзевої / Європейський проєкт EUROSECRET («Європейські практики соціального підприємництва: сталість, інклюзія та креативність»). ЗНУ, 2023; Запоріжжя: видавець Мокшанов В. В., 2023. 174 с.

ISBN 978-617-8064-36-5

Видання здійснено в рамках проєкту Європейського Союзу за програмою Еразмус+,
напряв Жана Моне,
101085348 – EUROSECRET – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH «Європейські практики соціального підприємництва: сталість, інклюзія та креативність» /
«European practices of social entrepreneurship: sustainability, inclusion and creativity»

Підтримка Європейської Комісії у створенні цього видання не означає схвалення змісту, який відображає лише погляди авторів, і Комісія не може нести відповідальність за будь-яке використання інформації, що міститься в ньому.

УДК 334.72:005.51/.54(477:061.1ЄС)(02.064)

ISBN 978-617-8064-36-5

© Автори матеріалів, 2023



ЗМІСТ

Передмова	5
ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1	
Соціальне підприємництво: особливості, тенденції та вплив	7
Демченко Г. В. Ризик-менеджмент як складова комплексної системи управління підприємством.....	7
Іванієнко В. В. Проблеми і можливості імплементації соціального підприємництва в систему розвитку держави.....	15
Калініченко З. Д. Соціальне підприємництво в умовах повоєнної відбудови в Україні та європейської інтеграції.....	25
Кусакова Ю.О. Місце та роль комунікативних компетенцій у діяльності соціального підприємництва.....	34
Маркова С. В., Марков І.Є. Актуальні можливості та загрози бізнес-процесів в Україні під час війни.....	41
Метеленко Н. Г., Попова А. О., Оглобліна В. О., Сіліна І. В. Соціальне підприємництво в контексті економіко-екологічного інноваційного розвитку в напрямку повоєнного відновлення України.....	49
Остапчук І. О., Казаков В. Л. Екологічні екскурсії як вид соціального підприємництва (на прикладі Кривого Рогу).....	66
Пацюк В. С. Соціальне підприємництво як чинник регенерації виробничих просторів Кривого Рогу.....	77
Романюк І. А. Інноваційні аспекти взаємодії соціального підприємництва з рекреацією та туризмом.....	89
Федотова Т. А. Соціальна компетентність як компонента підготовки сучасного менеджера.....	97
Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Дюк А.А. Соціальне підприємництво як інституційна модель реалізації соціального капіталу сільських територіальних громад.....	105

Шпикуляк О. Г., Саковська О. М., Шеленко Д. І., Ксенофонтова К. Ю. Інституційна структуризація і перспективи розвитку суб'єктів господарської діяльності в аграрному секторі економіки України	109
---	-----

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 2

Європейські моделі соціального бізнесу: досвід для України.....	120
Аторін А. М., Мержинський Є. К. Впровадження системи нарахування безумовного базового доходу за допомогою блокчейн-технології.....	120
Бирський В. В., Глушевський В. В., Голомб В. В. Сучасні виклики для України й Європейський досвід: синергія циркуляційної економіки, соціального підприємництва та національної безпеки.....	129
Мажник Л. О. Особливості цифрових інновацій у соціальному підприємстві під час війни.....	139
Хорошун В. В. Аналіз підходів до розробки ІТ-стратегії соціального підприємництва.....	148
Шапуров О. О., Аскольдов В. І., Краснощок В. В. Сучасні аспекти циркулярної економіки як чинник диверсифікації продуктів промисловості (на прикладі машинобудування).....	156
Шапуров О. О., Федотов С. О., Сілін А. І. Сталий розвиток промислового підприємництва: екологічний контекст.....	164
Висновки.....	172

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1

Соціальне підприємництво: особливості, тенденції та вплив

Демченко Ганна Володимирівна

кандидат економічних наук
Харківський національний економічний
університет ім. С Кузнеця
м. Харків, Україна
ganna.demchenko@hneu.net

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Досліджено, що на сьогодні підприємницька діяльність характеризується чи малим ступенем невизначеності й ризикованості. Воєнний стан в Україні, поява пандемії COVID-19 стали поштовхом активізації впровадження ризик-менеджменту у систему управління підприємством. Визначено напрямки інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства та основні задачі системи ризик-менеджменту при управлінні бізнес-процесами на підприємстві. Було запропоновано низку принципів, які підприємство має дотримуватись задля побудови ефективної системи ризик-менеджменту.

Annotation. It has been discovered that today's entrepreneurial activity is characterized by a small level of insignificance and risk. The military camp in Ukraine, the emergence of the COVID-19 pandemic has become the catalyst for the intensification of risk management in the enterprise management system. Directions for integrating the risk management system into the business activities and the main tasks of the risk management system in managing business processes in the enterprise are identified. It was stated that there are a number of principles that an enterprise can adhere to in order to create an effective risk management system.

Постановка проблеми. Підприємницька діяльність завжди має тісний зв'язок із невизначеністю й мінливістю економічного середовища, а тому проблематика управління ризиками на підприємстві з кожним роком все більше й більше привертає увагу суб'єктів управлінської діяльності, незалежно від рівня їхнього організаційної ієрархії. Протидія й упередження появі ризиків – є складним процесом, що вимагає від менеджменту володіти ключовими компетенціями, а також критичним та креативним мисленням задля формування альтернативних шляхів зменшення негативного впливу на підприємство від появи ризиків.

Виходячи з вищезазначеного, визначення особливостей інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством, що дозволить протидіяти появі загрозливих ситуацій та пришвидшити процес реагування менеджментом з метою зменшення їх негативного впливу – є актуальним дослідженням сьогодення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукових доробок із визначення ризик-менеджменту є безліч та включає наукові праці таких відомих українських та зарубіжних вчених як: В. В. Вітлінського, В. М. Гранатурова, О. Л. Устенка, О. І. Ястремського, А. Д. Штефаніча, А. П. Альгіна, Г. Б. Клейнера, І. Т. Балабанова, Є. А. Уткіна, С. М. Ілляшенко, В. В. Черкасова, Г. В. Чернової, В. В. Глущенко, М. В. Хохлова, В. А. Москвіна, О. С. Шапкіна, А. Мура, К. Хлардена та інших, праці яких були присвячені дослідженню сутності ризику при управлінні підприємством, виявленню факторів та причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступенів ризику.

Виклад основного матеріалу. Поняття ризику тісно пов'язане з поняттями невизначеності та ймовірності. Невизначеність – це неточність чи неповнота інформації про умови здійснення підприємницької діяльності, про наміри та поведінку інших її учасників. Ймовірність, в свою чергу, дає кількісну оцінку вірогідності виникнення тої чи іншої події. Однак провести аналіз та оцінити можливі наслідки практично неможливо із-за нестачі даних. Ризик характеризує таку ситуацію, в котрій можна виявити перелік передбачуваних наслідків і кількісно оцінити вірогідність їхнього настання, застосовуючи економіко-математичні методи. Якщо є можливість кількісно та якісно визначити ступінь ймовірності будь-якої події, то слід говорити про ризик, якщо немає – про невизначеність. [1, с.7]

Систему ризик-менеджменту визначають як сукупність методів, прийомів і заходів, які допомагають певною мірою спрогнозувати настання ризикових подій та вжити заходів задля уникнення чи зниження негативних наслідків їхнього настання. [4, с.399]

Існує три основних завдань, які вирішуються у рамках ризик-менеджменту:

- 1) профілактика виникнення ризиків;
- 2) мінімізація збитку, спричиненого ризиками;
- 3) максимізація додаткового прибутку, що отримує підприємство внаслідок управління ризиками.

Основною метою ризик-менеджменту є зменшення або ліквідація вірогідних втрат від ризику, саме тому застосування ризик-менеджменту на підприємстві має суттєве значення при визначенні функцій та принципів управління ризиком. Ризик-менеджмент базується на таких ключових принципах: принцип масштабності (максимізації); принцип

мінімізації; принцип адекватної реакції; принцип розумного прийняття [5, с.74].

Управління ризиками на всіх рівнях організації, коли побудовано за ієрархічним принципом, є ефективною системою ризик-менеджменту. Окрім того, відповідно до теорії системного аналізу будь-яка новостворена або існуюча система має бути побудована з урахуванням структурного, елементного, стратегічного й функціонального аспектів. Структурний аспект передбачає, що елементи системи пов'язані й взаємодіють між собою, а саме створюється певна структурна схема системи. Елементний аспект полягає в тому, що та чи інша система є сукупністю набору елементів. Розгляд етапів і стратегій розвитку системи належить до стратегічного аспекту. Ураховуючи вимоги функціонального аспекту, потрібно дати характеристику принципу роботи запропонованої системи. Система управління ризиками має забезпечити досягнення наступних цілей:

- 1) забезпечити надійний процес ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу усіх видів ризиків та їх взаємозв'язків з метою оптимізації їх впливу на роботу підприємства;

- 2) рішення щодо ризику повинні відповідати стратегії діяльності підприємства;

- 3) очікувана дохідність повинна компенсувати витрати на антиризові заходи;

- 4) фінансові витрати на антиризові заходи повинні відповідати розмірам збитків, на які наражається підприємство;

- 5) сприяти досягненню цілей зацікавлених сторін підприємства: споживачів, керівників, працівників, власників, інвесторів та інших. [6, с.297]

Парадигма реалізації ризик-менеджменту «зверху вниз» набуває всі більшого поширення в наші дні. Остання припускає організацію управління ризиками на підприємстві як єдиної системи із обов'язковою координацією з боку вищого керівництва підприємства. Цей підхід називається «корпоративний» («інтеграційний», «інтегрований») ризик-менеджмент. Порівняння існуючої традиційної та корпоративної концепцій ризик-менеджменту відображено в табл.1.

Система ризик-менеджменту потребує серйозного усвідомлення головних принципів її впровадження та їх інтеграцію у будь-які бізнес-процеси підприємства. Точніше, це не має бути тільки поверхневе застосування існуючих принципів, підходів, але має включати в себе розроблення практичних рекомендацій для створення дієвої системи ризик-менеджменту, що здатна упереджувати появу ризиків та загроз, при цьому зменшуючи негативний вплив від настання несприятливої ситуації.

Виходячи з вищезазначеного, систему ризик-менеджменту варто інтегрувати до процесу управління підприємством задля покращення ефективності прийняття управлінського рішення, отримання ефекту постійності економічного розвитку, урегулювання та збереження стану ризикозахищеності підприємства на високому рівні.

Таблиця 1

Концепції ризик-менеджменту

Особливості	Традиційна концепція	Корпоративна концепція
Ризик	Список керованих ризиків є обмеженим; ключовим акцентом являються страхові та фінансові ризики	Прагнення передбачити найбільшу кількість ризиків та можливості управління ними
Організація	Кожен відділ самостійно керує ризиками, які мають відношення з його діяльністю; як результат, ускладнена оптимізація витрат на управління ризиками та облік ризиків, коли приймаються управлінські рішення	Координація відбувається з допомогою вищого керівництва підприємства; задіяні всі підрозділи при управлінні ризиками; для кожного співробітника управління ризиками є невід'ємною частиною його посадових обов'язків
Процес	Управління ризиками носить епізодичний характер і здійснюється в міру необхідності (а саме тоді, коли менеджер визнає це необхідним)	Управління ризиками організовується як безперервний процес, і включає в себе постійний облік ризиків і витрат на управління ними

Джерело [1, с.11]

Вирішальним компонентом при створенні модернізованої системи управління підприємством є її інтеграція разом із системою ризик-менеджменту, тому що фундамент для системи ризик-менеджменту є стійкий, ефективно функціонуючий комплекс її захисту, що в основі має концепції побудови й реалізації плану дієвого використання ресурсів підприємства, можливостей та потенціалу, протидії руйнуючій дії внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Виокремлюють такі напрямки інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства:

- 1) швидке виявлення операційних ризиків;
- 2) запровадження програми, яка могла би забезпечити мінімальні операційні витрати (перш за все, елементи матеріальних витрат);
- 3) проведення аудитів бізнес-процесів підприємницької діяльності, у чітко визначені терміни, аналіз їх контрольованості та ефективності (моніторинг повинен бути впроваджений менеджментом

на основі проведених перевірок і результати таких перевірок повинні бути донесені усім відділам й структурним підрозділам);

4) формування та впровадження стратегії сталого розвитку підприємства із врахуванням розроблених планів захисту від ризиків задля мінімізації ризиків й гарантування економічної безпеки підприємства;

5) аби мінімізувати результати ризиків має місце активне впровадження страхування (на підприємстві повинен бути створений Департамент внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту, що забезпечував би популяризацію ідеї страхового захисту і злагоджений зв'язок між усіма відділами та службами);

6) створення інших можливих сценаріїв зміни зовнішнього середовища, досягнення стратегічних цілей з урахуванням усіх можливих ризиків, регулювання різносторонніх ситуацій із призначенням відповідальних осіб у кожному відділі чи підрозділі;

7) формування механізму управління грошовими потоками (завдяки цьому буде можливість швидкого реагування як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищах, забезпечить високу ліквідність та платоспроможність підприємству);

8) доцільно створити спеціальний фонд, так званий «фінансова подушка безпеки», яка дозволить мати кошти на відновлення усіх бізнес-процесів при настанні будь-якої критичної ситуації. Згадана форма набула актуальності при поширенні пандемії COVID-19, так як жодні прогнози або системи ризик-менеджменту не були готові до таких подій. Лише ті підприємства, які мали спеціальні фонди, змогли протриматись в умовах жорсткого локдауну, а зараз під час війни мають можливість відновлювати свою роботу або переорієнтовуватись у інші сфери діяльності [8, с.407]

Сучасність зобов'язує керівників підприємств постійного моніторингу ризикоутворюючих факторів аби створити ефективну та гнучку систему господарювання за умов ринкової кон'юнктури й обмеженості ресурсів, яка обумовлює потребу в наявності системи ризик-менеджменту, усіх її аспектів, ключових базових принципів та методів управління.

Ризик-менеджмент підприємства повинен бути організований таким чином, аби була можливість забезпечення безперервного самоаналізу та самоконтролю. Потреба в додаткових перевірках діяльності підприємства є меншою, якщо присутній детальний процес моніторингу. Ключовим аспектом при управлінні ризиками підприємства є вибір ефективного механізму попередження та мінімізації, усунення або приймання ризиків, що формулюють ефективність діяльності підприємства. Незнання схильності підприємства до ризику може призвести до непередбачуваних наслідків,

кризи та банкрутства. Зниження ризиковості може відбуватися або завдяки внутрішніх ресурсів (внутрішніми способами), або шляхом передачі (зовнішніми способами). Міжнародний досвід виділяє багатогранні і доволі таки оригінальні шляхи та способи оптимізації ризику. Найчастіше мають практичне використання внутрішні та зовнішні методи зниження ризиків підприємства, що наведені в табл. 2. [7, с.73]

Таблиця 2

Способи зниження ризику

Внутрішні	Зовнішні
Резервування. Підприємець обирає даний спосіб зниження ризику у тому випадку, якщо витрати на резервування засобів менші, ніж вартість страхових внесків при страхуванні.	Страхування. Під час страхування підприємству надається страховий захист за усіма основними видами його ризиків, однак варто зазначити, що не всі ризики можуть підлягати страхуванню.
Лімітування. Зазвичай застосовується за такими видами ризиків, котрі виходять за межі їх гранично допустимого рівня, а саме за операціями, що здійснюються в зоні критичного або катастрофічного ризику.	Хеджування. Передбачає зниження ймовірності їх виникнення завдяки деривативів чи похідних цінних паперів.
Забезпечення якості виготовленої продукції. Головна вимога при створенні продукції необхідної якості – це мінімізація витрат на її виготовлення.	Диверсифікація. Дозволяє знизити комерційні, інвестиційні та виробничі ризики. В практичному застосуванні диверсифікація може не тільки зменшувати, а і збільшувати ризики.
Бізнес-планування. Дієве планування з усіма необхідними розрахунками, обґрунтуваннями відкриває можливості для керівництва розібратися з перспективами своєї справи, спрогнозувати можливі коливання й проблеми у майбутньому та пристосуватися до змін кон'юнктури ринку, тримати на контролі поточні операції, зменшуючи в такий спосіб рівень ризику.	Розподіл ризику. Проводиться під час підготовки плану проекту й контрактних документів. Підвищення ризиків у одного із учасників має супроводжуватися адекватною зміною в розподілі доходів від проекту. Інвестор ризикує найбільше.

Джерело: [2, с.53]

В Сполучених Штатах Америки підприємці нерідко застосовують правило п'яти "С" так звана модель для перевірки кредитоспроможності партнера:

1) особа позичальника (character) – його репутація та ступінь відповідальності;

2) фінансові можливості (capacity) – здатність виплатити взятую позику використовуючи поточні надходження чи кошти від реалізації активів;

3) майно (capital) – величина й структура акціонерного капіталу;

4) забезпечення (collateral) – вид та вартість активів, запропонованих як застава;

5) загальні умови (conditions) – загальний економічний стан та інші фактори. [3, с.61-62]

Ризик-менеджмент повинен бути направлений на гарантування досягнення стратегічних цілей підприємства, гарантування безперервності його розвитку з інтеграцією під час прийняття управлінських рішень. Стратегічне спрямування ризик-менеджменту задля підвищення ефективності діяльності підприємства в систему управління підприємством пропонується проводити на основі:

- розвитку стратегії ризик-менеджменту, при цьому особливу увагу слід звернути на спостереження зі сторони топ-менеджменту на рахунок ризик-менеджменту і надання їм відповідної звітності;

- інтеграції ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси, так як для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства потрібно вводити ризик-менеджмент в операції бізнес-планування та оцінювання ефективності;

- поліпшення функцій управління, котрі дозволяють зменшити витрати, збільшити покриття ризиків і вдосконалити ефективність діяльності бізнесу;

- вдосконалення процесів і заходів контролю, оскільки за допомогою спрямованості на провідні бізнес-процеси і використання автоматизованих заходів контролю є можливість знизити витрати, а також покращити ефективність на розробку процесів контролю;

- оптимізація ризик-менеджменту й надання інформації для стейкхолдерів з приводу тиску ризиків, активних заходів їхньої протидії та можливостей забезпечення сталого розвитку підприємства [8, с.412]

Висновки. Дієвим інструментом реагування на зміни економічного середовища функціонування підприємства виступає ризик-менеджмент, який визначається як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ризиків. У рамках запропонованого підходу управління ризиком можна розглядати як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, попереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж.

Основна ціль системи ризик-менеджменту виступають гарантії в досягненні кінцевого результату, збалансоване використання ресурсів та розробка відповідної стратегії.

Розвиток стандартів ризик-менеджменту говорить про те, що зміна бізнес-середовища породжує появу нових ризиків та небезпек, що потребують своєчасної оптимізації. Впровадження системи ризик-менеджменту починається від «аналізу ризику» і завершується «мінімізацією ризику» та носить довгостроковий характер, котрий направлений на отримання конкурентних та додаткових переваг у стратегічній перспективі. У зв'язку з великою кількістю різноманітних чинників ризику, можуть використовуватися різні способи оптимізації рівня ризику, котрий буде мати вплив на ті чи інші сторони діяльності підприємства. Отже, ефективність ризик-менеджменту підприємства, успішність результатів діяльності та конкурентоспроможність на ринку безперечно залежить від прийнятої концепції оптимізації ризиків.

Література

1. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М.В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 65 с.
2. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві / І. Волинець // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 51–55
3. Демченко Г.В. Ризик менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого бакалаврського рівня / Г. В. Демченко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 74 с.
4. Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства / Н. Коленда // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С.398-401
5. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 72–79
6. Рішук Л.І. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах / Л.І. Рішук, Н.Є. Микитюк// Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С.296-299
7. Сосновська О.О. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності / О.О. Сосновська, Л.В. Деденко // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. №1 (3). С. 70-79.
8. Чайкіна А.О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством / А.О. Чайкіна // Економіка та суспільство. 2022. Випуск №39. С. 406-413