

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Токмакова І. В., д.е.н, професор,  
Зуб М. В., студентка магістратури (УкрДУЗТ)*

Внаслідок зростання нестабільності сучасного бізнес-середовища спостерігається поширення негативних явищ, що призводять до виникнення і реалізації широкого кола ризиків у господарській діяльності українських підприємств. З метою формування положень щодо зниження ризику розкрито сутнісно-змістовну характеристику ризику з позицій інтегрованого підходу, згідно якого під ризиком запропоновано розуміти об'єктивно-суб'єктивну категорію, що характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі внаслідок дії факторів бізнес-середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства. Враховано, що з початком повномасштабного вторгнення українські підприємства працюють в умовах наростання ризиків та можливості їх реалізації. Зважаючи на те, що ризики є невід'ємною складовою бізнесу, аргументовано необхідність цільового управління ними для успішного досягнення цілей і реалізації стратегії розвитку підприємств. В якості ключових елементів при побудові системи управління ризиками визначено підходи, моделі та методологію управління ризиками. Встановлено, що процес управління ризиками має відповідати низці вимог, а саме він має бути гнучким та ініціативним і працювати у напрямку забезпечення ефективного прийняття рішень. Констатовано, що основна стратегія управління ризиками покликана визначити найважливіші сфери ризикових подій, як технічних, так і нетехнічних, і заздалегідь вжити необхідних заходів, щоб впоратися з ними, перш ніж вони вплинуть на підприємство, викликаючи серйозні витрати, знижуючи якість продукції або продуктивність. З'ясовано, що в процесі управління ризиком на сьогоднішній день застосовують різноманітні методи, які можна поділити на такі групи, як: ухилення від ризиків; локалізації ризиків; диверсифікації ризиків; компенсації ризиків. Беззаперечною умовою ефективного функціонування системи управління ризиком на підприємствах є якісна робота фахівців з ризик-менеджменту та формування ризик-культури, для підвищення рівня якої на підприємстві необхідно побудувати систему стимулів та заохочень для працівників усіх рівнів, яка мотивуватиме їх грамотно зважувати ризики та можливості при прийнятті рішень.

**Ключові слова:** ризик, підприємство, управління, ризик-менеджмент, система, фактори, методи.

## FORMATION OF A SYSTEM FOR MANAGEMENT ENTERPRISES OF ENTERPRISES UKRAINE IN THE MINDS OF THE MINDS

*Tokmakova I. V., Doctor Economics, Professor,  
Zub M.V., master's student (USURT)*

*As a result the growing instability the modern business environment, the spread negative phenomena is observed, which lead to the emergence and implementation of a wide range risks in the economic activity of Ukrainian enterprises. In order to formulate provisions*

on risk reduction, the essential and meaningful characteristics risk from the standpoint of an integrated approach were revealed, according to which it is proposed to understand risk as an objective-subjective category that characterizes uncertainty in the modern economic space as a result the action of factors the business environment, which have as direct and indirect impact on the company's activities. It is taken into account that with the beginning of a full-scale invasion, Ukrainian enterprises work under conditions increasing risks and the possibility their implementation. Given the fact that risks are an integral part business, the need for targeted management them is argued for the successful achievement of goals and implementation of enterprise development strategies. Approaches, models and methodology risk management are defined as key elements in building a risk management system. It is established that the risk management process must meet a number requirements, namely, it must be flexible and proactive and work towards ensuring effective decision-making. It is stated that the main risk management strategy is designed to identify the most important areas risk events, both technical and non-technical, and to take the necessary measures in advance to deal with them before they affect the enterprise, causing serious costs, reducing product quality or productivity. It was found that in the process risk management, various methods are currently used, which can be divided into such groups as: risk avoidance; localization risks; risk diversification; risk compensation. An indisputable condition for the effective functioning the risk management system at enterprises is the high-quality work risk management specialists and the formation a risk culture, in order to increase the level of which at the enterprise, it is necessary to build a system of incentives and incentives for employees all levels, which will motivate them to competently weigh risks and opportunities when accepting solutions.

**Keywords:** risk, enterprise, management, risk management, system, factors, methods.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Ризик є невід'ємною частиною діяльності суб'єктів господарювання, адже кожне сучасне підприємство в процесі функціонування стикається прямо чи опосередковано з ризиками, пов'язаними з його виробничою, інвестиційною та іншими видами діяльності. Ризики особливо зростають у періоди нестабільного стану економіки та політики країни, що сьогодні і відбувається в Україні. Зокрема військова агресія проти України викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати. Війна призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності і обсягів накопичених активів.

Негативний вплив ризиків є одним із ключових факторів зниження

ефективності діяльності підприємств, а оскільки ризику неможливо уникнути, то кожне підприємство має розробляти систему управління ризиками та планувати заходи щодо послаблення їхнього негативного впливу. Підприємство, яке розуміє ймовірнісний вплив ризиків може вибудувати оптимальну стратегію свого подальшого розвитку, враховуючи те, що передумовою досягнення успіху є створення та вдосконалення систем управління ризиками, яка дозволяє виявляти, оцінювати, локалізувати та контролювати ризик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Широке коло питань у сфері управління ризиками на підприємстві висвітлені в наукових працях багатьох учених. Серед них Бабайлов В. К., Курденко О. В. [1], Дикань В. Л., Посохов І. М. [2], Захарова Н. Ю. [3],

Коваленко В. В. [4], Семенова К. Д., Тарасова К. І. [5], Цвігун Т. В. [6] та ін. Беручи до уваги те, що проблематика управління ризиками досить істотно розвинена в науковій літературі, виникає необхідність вдосконалення положень щодо формування систем управління ризиками з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств в Україні.

**Мета статті** полягає у визначенні ключових ризикоутворюючих факторів українських підприємств і обґрунтуванні компонентів системи управління ризиками на підприємствах для забезпечення їх стабільної та ефективної роботи.

**Виклад основного матеріалу.** Досягнення цілей господарювання вимагає вивчення основних видів ризиків, оскільки попередження їх виникнення та зниження втрат від їх впливу призводить до сталого розвитку підприємства.

У сучасному науковому просторі сформувалися два основні підходи до трактування категорії «ризик», такі як процесний (ризик як діяльність підприємств в умовах невизначеності) та об'єктний (результат, що є наслідком настання ризикових подій). Гросул В. А., Усова М. О. [7] наголошують, що сутність категорії «ризик» повинна розкриватися з позицій інтегрованого підходу, відповідно до якого ризик - це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі внаслідок дії факторів бізнес-середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства. Основна відмінність між невизначеністю і ризиком полягає в тому, чи відомі кількісні ймовірності настання певних подій. На відміну від невизначеності ризик є вимірною величиною, його кількісною мірою служить ймовірність несприятливого результату. Отже, у традиційному розумінні ризик є потенційними економічними втратами через відповідні зміни в економіці.

Внаслідок реалізації ризику підприємство може понести такі види втрат [8]:

1) морально-психологічні втрати — це втрати, обумовлені тим, що будь-яке підприємство є складною соціальною системою і порушення рівноваги цієї системи може призвести до небажаних для нього наслідків;

2) соціальні втрати — це такі види втрат, які пов'язані з нанесенням збитку здоров'ю та життю людей;

3) матеріальні втрати — являють собою непередбачені планом розвитку підприємства додаткові витрати або прямі втрати виробничих фондів;

4) екологічні втрати — це нанесення шкоди навколишньому середовищу, що веде до необхідності побудови очисних споруд та збільшує витрати на медичне обслуговування і відпочинок своїх робітників;

5) фінансові втрати — це прямий грошовий збиток, який може бути нанесений підприємству внаслідок реалізації певного ризику або групи ризиків;

6) втрати часу — це такі втрати, які пов'язані з нераціональним його використанням внаслідок виникнення певних видів ризику.

На сучасних підприємствах є безліч об'єктів ризику. Для нормальної роботи будь-якого підприємства головне значення мають фактори виробництва, тому основними об'єктами ризику, втрата яких призведе до найсерйозніших наслідків, є: необоротні активи підприємства; запаси (сировина, матеріали, незавершене виробництво, готова продукція); персонал підприємства. Крім того, можна виділити також такі важливі об'єкти, що піддаються впливу факторів ризику, як дохід (виручка) підприємства, платоспроможність та фінансова стійкість підприємства, ділова репутація підприємства.

Можна констатувати, що в сучасних умовах господарювання

підприємства стикаються з безліччю різних типів ризиків і деякі з них є більш поширеними, ніж інші. Більшість стратегій управління ризиками підприємства мають враховувати такі типи ризиків:

- стратегічні - ці ризики безпосередньо заважатимуть здатності організації досягати своїх стратегічних цілей;

- операційні - ці ризики виникають під час повсякденної діяльності, включаючи слабкі місця в процесах, політиках або системах;

- відповідності - як впливає з назви, ці ризики виникають щоразу, коли організація не відповідає законам і нормам;

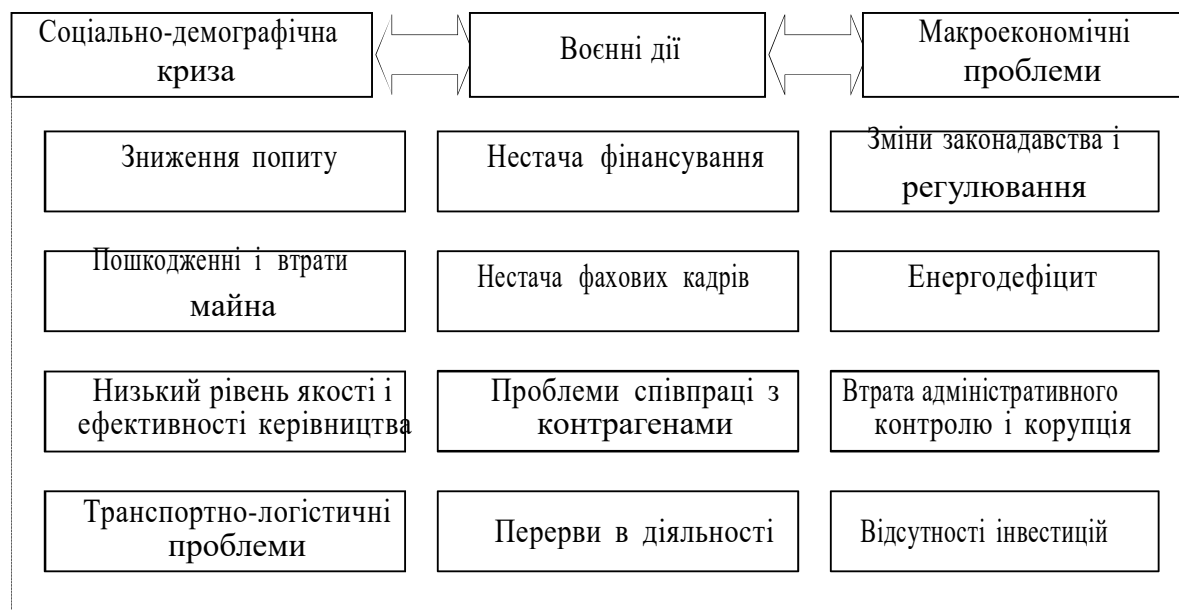
- фінансові - компанії існують для того, щоб заробляти гроші, а фінансові ризики – це все, що заважає компаніям робити це.

Зважаючи на змістовні класифікації ризиків, для забезпечення протистояння

впливу факторів динамічного бізнес-середовища підприємством повинні бути враховані такі види ризиків, як інформаційні; ресурсні; організаційні; товарні; цінові; збутові; логістичні, дистрибутивні; ризики маркетингових комунікацій; HR-ризики.

Найнебезпечніший ризик для будь-якого підприємства – це ризик банкрутства, тобто неспроможності організації в задоволенні вимог кредиторів та сплаті обов'язкових платежів державі.

З початком повномасштабного вторгнення кожне українське підприємство було змушено перелаштуватись до реалій воєнного часу, зважаючи на бойові дії та обстріли, різкі зміни регуляторних вимог, евакуацію людей, питання мобілізації та бронювання працівників, тощо. В сучасних умовах українські підприємства стикаються з такими ризикоутворюючими факторами, що подано на рис. 1.



*Рис. 1. Ризикоутворюючі фактори підприємств в сучасних умовах господарювання*

Адаптивність підприємств до ризиків і змін відкриває перспективи за багатьма напрямками: для пошуку інвесторів, побудови довіри клієнтів, виходу на міжнародні ринки, позитивного іміджу та репутації. Це створює

стратегічну й конкурентну перевагу, дає можливість бізнесам вийти в лідери ринку. Отже, у повсякденній діяльності господарських суб'єктів виникає потреба в організації системи управління ризиками, що представляє собою

сукупність методів та прийомів, що дають змогу мінімізувати загрози для роботи організації та сприяють стабільній і прибутковій діяльності. Процес, у якому діяльність підприємства спрямовується і координується з погляду ефективності управління ризиком і є ризик-менеджментом. По суті управління ризиками є процедурою виявлення втрат, з якими підприємство стикається у процесі реалізації основного виду діяльності та ступеня їх негативного впливу і вибору найбільш відповідного методу для управління кожним окремим видом ризику.

Ключовими елементами при побудові системи управління ризиками є підходи, моделі та методологія управління ризиками.

Наразі науковці виділяють активний, адаптивний і консервативний підходи до формування систем управління ризиками. При реалізації активного підходу до управління ризиками підприємство прагне попереджати ризикові події, безперервно здійснювати моніторинг та контроль над ризиками. Адаптивне управління, або адаптивний підхід, будується на засадах адаптації виробничо-господарської діяльності до поточної ситуації. За такого підходу підприємство може контролювати лише частину ризиків і, як правило, відшкодовувати частину втрат. Як позитивний прояв використання цього підходу можна назвати відносно низькими витратами на моніторинг та контроль ризиків у порівнянні з активним підходом. Консервативний підхід заснований на поглинанні компанією чи її партнерами вже реалізованих ризиків та їх наслідків. Тут мінімальні витрати на прогнозування та управління ризиками, але можуть бути дуже відчутні наслідки збитків.

Другий компонент систем управління ризиками для підприємства — це моделі. В рамках описаних підходів можна виділити статичні та динамічні моделі управління ризиками. Якщо

визначення підходів до управління ризиками не викликає різночитань у різних авторів, то трактування статичних та динамічних моделей управління ризиками є неоднозначною. Так, на думку одних експертів, статичність або динамічність щодо ризиків можна використовувати лише для визначення категорій ризиків. Статичні ризики викликані непередбаченими змінами навколишнього середовища і вони несуть непоправні збитки підприємствам. Динамічні ж ризики пов'язані з реалізацією управлінських рішень, циклічних макроекономічних коливань, що призводить до зниження стійкості та капіталізації підприємств. Беручи до уваги розкриті моделі можна говорити про існування двох концепцій ризик-менеджменту - традиційної та сучасної. Традиційній концепції властивий фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент, а сучасна концепція у своїй основі містить інтегрований підхід до управління та безперервний ризик-менеджмент. Так, реалізація динамічних моделей передбачає використання різних методологій, таких як використання системи збалансованих показників, застосування логістичних принципів в управлінні окремими видами ризиків, перехід до інтегрованих систем управління ризиками.

Третій компонент системи ризик-менеджменту на підприємстві — це алгоритми та методології управління ризиками, що розвиваються в рамках описаних статичних та динамічних моделей.

Слід вказати, що управління ризиками є одним із ключових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності програм діяльності керівників підприємства, які вони можуть використовувати для зниження вартості життєвого циклу продукції та пом'якшити чи уникнути потенційних проблем, які можуть перешкодити успіху їх бізнес-

діяльності.

Зважаючи на окреслені ризикоутворюючі фактори, в цільовому контексті система управління ризиками на підприємствах в сучасних умовах має бути орієнтована на:

- забезпечення захисту активів;
- встановлення превентивного контролю ризиків і можливостей;
- досягнення стратегічних цілей.

Управління ризиками впливає на ризики шляхом:

- заохочення виявлення ризиків;
- декриміналізацію;
- визначення активних ризиків (постійна оцінка того, що може піти негаразд);
- виявлення можливостей (постійно оцінюючи ймовірність сприятливих чи своєчасних випадків);
- оцінки ймовірності виникнення та тяжкості впливу кожного ідентифікованого ризику;
- визначення відповідних напрямів дій для зниження можливого значного впливу ризиків на підприємство;
- розробка планів дій або кроків для нейтралізації впливу будь-якого ризику, що потребує пом'якшення;
- ведення безперервного спостереження за виникненням ризиків із незначним ступенем впливу в даний час, який може згодом змінитись;
- виробництва та поширення достовірної та своєчасної інформації;
- сприяння взаємозв'язку між усіма заінтересованими сторонами програми.

Процес управління ризиками має відповідати низці вимог, а саме він має бути гнучким, ініціативним, а також має працювати у напрямку забезпечення умов ефективного прийняття рішень. Основна стратегія управління ризиками покликана визначити найважливіші сфери ризикових подій, як технічних, так і нетехнічних, і заздалегідь вжити необхідних заходів, щоб впоратися з ними, перш ніж вони

вплинуть на підприємство, викликаючи серйозні витрати, знижуючи якість продукції або продуктивність.

Процес управління ризиками на підприємствах має бути невід'ємною частиною корпоративного управління та складатися з наступних етапів:

- постановка цілей та завдань управління ризиками;
- аналіз ризиків (ідентифікація, опис, вимір);
- проведення якісної та кількісної оцінки ризиків;
- розробка та виконання заходів щодо реагування на ризики;
- моніторинг управління ризиками.

Одним із основних компонентів в системі управління ризиками є комплексна їх оцінка, що передбачає виділення основних видів ризиків, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства, виявлення ступеня ймовірності виникнення та визначення потенційного розміру шкоди. Некоректна оцінка може вплинути на адекватність та достатність заходів щодо управління виявленими ризиками і, як наслідок, призвести до недоглядів та неготовності реалізувати найбільш критичні ризики. Варто констатувати, що єдиної думки про те, яку саме методологію оцінки слід застосовувати серед фахівців нині немає. На нашу думку, при прийнятті рішення підприємствам в першу чергу необхідно задуматися про потенційну вигоду, про всі існуючі ризики та про їх прийнятність при даному рівні прибутковості – і лише після цього моделювання. Але насамперед необхідно подумати про те, наскільки проаналізовано природу всіх супутніх ризиків.

Різноманітність застосовуваних у підприємницької діяльності методів управління ризиком можна поділити на 4 групи:

1. Методи ухилення від ризиків: відмова від ненадійних партнерів; відмова від ризикованих проєктів, тощо.

2. Методи локалізації ризиків. Вони використовуються в окремих випадках, коли вдається досить чітко ідентифікувати ризики та джерела їх виникнення. До методів локалізації відносяться: створення венчурних підприємств; створення спеціальних структурних підрозділів (з відокремленим балансом) для виконання ризикованих проєктів; укладання договорів про спільну діяльність для реалізації ризикованих проєктів.

3. Методи диверсифікації ризиків, які є одним із найкращих способів довгострокового зниження ризику і, одночасно, збереження при цьому цільової прибутковості підприємства. Диверсифікація відбувається коли підприємство: інвестує в різні види цінних паперів, а не в один тип; виробляє кілька продуктів, а не один продукт; отримує боргові зобов'язання в декількох банках, а не в одному банку; інвестує в різні проєкти, а не в один. Все це призводить до того, що рівень сукупного ризику знижується.

4. Методи компенсації ризиків, що пов'язані зі створенням механізмів запобігання небезпеці. Ці методи більш трудомісткі і вимагають великої попередньої роботи для їх ефективного застосування. До способів управління ризиком як методів компенсації ризиків відносять: моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища; створення системи резервів; навчання персоналу та його інструктування.

Механізм прийняття рішень повинен не лише ідентифікувати ризик, а й дозволяти оцінити, які ризики і в якому обсязі може взяти на себе підприємство, а також визначити, чи виправдає очікувана прибутковість відповідний ризик.

Варто враховувати, що формування системи управління ризиками підприємства та забезпечення її ефективності передбачає першочергово обґрунтування провідних завдань та методів нейтралізації ризиків.

Нейтралізація ризику представляє собою фінансово-математичну технологію обґрунтування, прийняття, виконання та контролю виконання фінансових управлінських рішень щодо здійснення превентивних фінансових, організаційних або правових заходів щодо забезпечення ефективності господарської операції та рівнів операційно-фінансового левериджу як складових інтегрованого ризику підприємства. Система внутрішнього механізму нейтралізації ризиків підприємства включає: уникнення ризику; обмеження концентрації ризику; хеджування; диверсифікацію; розподіл; самострахування.

Резюмуючи, можна сказати, що при виборі конкретного методу впливу на ризик необхідно аналізувати негативну та позитивну сторони реалізації ризику та враховувати результати аналізу при прийнятті рішення про величину потенційної шкоди.

Основна роль у процесі управління ризиком належить менеджеру з ризику, який має брати активну участь на етапах ідентифікації, оцінки та обробки ризику, а також:

- дотримуватись принципів менеджменту ризику;
- нести відповідальність, виконувати обов'язки та мати повноваження у сфері менеджменту ризику;
- формувати реєстр ризику та вести звітність відповідно до встановлених на підприємстві форм, із застосуванням стандартизованих термінів та прийнятих критеріїв.

Компетенції менеджерів з ризику ґрунтуються на знаннях, навичках та ділових якостях, набутих під час навчання та у процесі роботи. Основні вимоги до знань та вмінь менеджерів з ризику щодо використання реєстру ризику включають [9]:

- знання політики, стратегії та цілей підприємства в сфері управління ризиком;

– розуміння зв'язку політики сфері управління ризиком із загальною політикою та стратегічними цілями підприємства;

– знання процесів та специфіки роботи організації;

– знання необхідних правових вимог, у тому числі вимог нормативної та технічної документації: технічних регламентів, стандартів та рекомендацій у галузі ризику;

– знання та правильне використання термінів ризик-менеджменту;

– знання щодо застосування реєстру ризику.

Основні вимоги до навичок менеджерів з ризику включають:

1. Ідентифікувати, описати та зареєструвати небезпечні події та оцінити відповідні їм ризики.

2. Застосовувати критерії допустимого ризику підприємства.

3. Задіяти методи оцінки ризику.

4. Використовувати методи розробки та ведення реєстру ризику.

5. Застосовувати методи обробки та моніторингу ризику організації, у тому числі методи оцінки результативності та ефективності заходів щодо зниження ризику.

6. Використовувати методи аналізу менеджменту ризику та управління документацією у цій галузі.

7. Забезпечувати від імені вищого керівництва впровадження процесу управління ризиком, а також розробку, впровадження, функціонування та підтримку в робочому стані відповідної системи.

8. Доводити до відома вищого керівництва інформацію про роботу системи менеджменту ризику та всі необхідні поліпшення, при цьому у звіті з реєстру ризику необхідно зазначати:

– перелік небезпечних подій і пов'язаний з ними ризик;

– оцінку ефективності заходів для управління ключовими видами

ризиків;

– зміни, що відбулися за звітний період;

– необхідні зміни у стратегіях, цілях та завданнях у галузі ризик-менеджменту для запобігання або зниження можливих втрат;

– передбачувану причину неефективності заходів щодо управління ризиком;

– необхідні дії для виконання заходи;

– заходи підвищення ефективності ризик-менеджменту.

9. Забезпечувати розуміння ризику персоналом підприємства.

10. Узгоджувати процес управління ризиком із загальною системою процесів підприємства.

11. Впроваджувати рішення, ухвалені за результатами оцінки ризику.

12. Підтримувати та постійно покращувати систему управління ризиком.

Однією з важливих складових частин ефективного ризик-менеджменту для українських підприємств має стати розвиток корпоративної культури у сфері управління ризиками. Під терміном «ризик-культура» мається на увазі внутрішнє середовище, за якого керівництво та працівники компаній приймають рішення та здійснюють операційну та іншу діяльність, беручи до уваги вибір оптимального співвідношення ризиків та можливостей. Для підвищення рівня ризик-культури в компанії необхідно побудувати систему стимулів та заохочень для працівників усіх рівнів, яка мотивуватиме їх грамотно зважувати ризики та можливості при прийнятті рішень. При цьому може застосовуватися не лише фінансова компенсація, а й кар'єрний розвиток та нематеріальне заохочення.

**Висновки.** Зростання і поширення ризикоутворюючих факторів в господарській діяльності українських підприємств є серйозним бар'єром на шляху до забезпечення ефективності їх



роботи і може призвести до значних витрат, неоптимального розподілу ресурсів і втрат, а отже потребує впровадження системи управління ризиками управління. В ході проведеного дослідження розкриті підходи до формування систем управління ризиками, що дозволили встановити переваги інтегрованого напрямку, реалізація якого потребує послідовного й обґрунтованого застосування комплексу методів ризик-менеджменту. Віддаючи основну роль у процесі управління ризиком менеджера з ризику, з'ясовано вимоги до його знань, що забезпечуватиме ефективність управлінських рішень на всіх етапах ризик-менеджменту. В якості базису забезпечення результативності управління ризиком визначено розвиток культури ризик-менеджменту та її інтеграція у систему корпоративних цінностей підприємства.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабайлов В. К., Курденко О.В. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989>.
2. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 314-319.
3. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. № 1. 2023. С. 203-209.
4. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3. С. 175–180.
5. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
6. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.
7. Гросул В. А., Усова М. О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2022. №1. С. 38-43.
8. Куташенко М. В. Сутність ризику і причини його виникнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 6. С. 45-48.
9. Jedynek P., Bąk S. The role of managers in risk management. 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348416214\\_The\\_role\\_of\\_managers\\_in\\_risk\\_management](https://www.researchgate.net/publication/348416214_The_role_of_managers_in_risk_management)

### REFERENCES

1. Babailov V. K., Kurdenko O. V. (2022) Vid ryzyk-menedzhmentu do ryzyk-ekonomiky. [From risk management to risk economics]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989>.
2. Dykan V. L., Posokhov I. M. (2014) Doslidzhennia mizhnarodnykh standartiv upravlinnia ryzykamy. [Study of international standards of risk management] *Biznes Inform*. no 1. P. 314-319.
3. Zakharova N.Yu. (2023) Upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi: sutnist, pidkhody ta metody [Risk management at the enterprise: essence, approaches and methods]. *Biznes Inform*. no. 1. P. 203-209.
4. Kovalenko V. V. (2019) Ryzyky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryyemstva ta zasoby yikh neutralizatsii. [Risks in the system of economic security of the enterprise and means of their neutralization]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. no 3. P. 175–180.
5. Semenova K. D., Tarasova K. I. (2017) Ryzyky diialnosti promyslovykh

- pidpryiemstv: intehralne otsiniuvannia: (2022) Stratehichni aspekty upravlinnia monohrafiia. [Risks of industrial enterprises: integral assessment: monograph]. Odesa: torhivli. [Strategic aspects of managing the risk tolerance of a retail enterprise]. Hul'iaieva V.M. 234 p. (in Ukrainian) *Innovatsiina ekonomika*. no 1. P. 38-43.
6. Tsvihun T.V. (2017) Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [The Mechanism of Risk Management in the System of Enterprise Administration]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. vol. 23, part 2: P. 9–13.
7. Hrosul V. A., Usova M. O. (2009) Sutnist ryzyku i prychny yoho vynyknennia. [The essence of the risk and its causes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. no 6. P. 45-48.
8. Kutashenko M. V. (2009) Sutnist ryzyku i prychny yoho vynyknennia. [The essence of the risk and its causes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. no 6. P. 45-48.
9. Jedynek P., Bąk S. (2020). The role of managers in risk management. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348416214\\_The\\_role\\_of\\_managers\\_in\\_risk\\_management](https://www.researchgate.net/publication/348416214_The_role_of_managers_in_risk_management).