

Г. В. Долга, к.е.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0003-2926-8505>
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПОСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація

Актуальність. У сучасних умовах функціонування підприємств досить часто виникають загрози, що характеризуються неповнотою або неточністю інформації про стан середовища господарської діяльності, що може призвести до втрати частини ресурсів, недоотримання доходу або появи додаткових витрат внаслідок здійснення підприємницької діяльності. Це зумовлює необхідність дослідження сутності та причин явища невизначеності, виділення ролі та значення ризик-менеджменту у забезпеченні стійкого функціонування підприємства за цих умов. Тому виникає потреба визначення шляхів усунення невизначеності та виділення ефективних інструментів ризик-менеджменту за цих умов.

Мета дослідження. Метою статті є визначення шляхів подолання явища невизначеності та вибір ефективних інструментів ризик-менеджменту для забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Методологія. У процесі дослідження використовувалися, в основному, загальнонаукові методи. Для визначення теоретичних аспектів та причин невизначеності як передумови виникнення ризику використовувався аналіз. Для виділення ролі та значення ризик-менеджменту як основи стратегічного управління організації використано синтез. Для формування шляхів усунення невизначеності та ефективних інструментів ризик-менеджменту використовувався метод дедукції.

Результати. Під час дослідження у статті було здійснено аналіз теоретичних аспектів невизначеності, що може використовуватись керівниками підприємств для виявлення цього явища та його попередження. У статті наведено етапи ризик-менеджменту, які є основою стратегічного управління організації її керівниками. Підприємці та менеджери можуть використовувати пропозиції щодо шляхів усунення невизначеності та обирати ефективні інструменти ризик-менеджменту за цих умов,

адаптуючи їх до потреб підприємства та виду діяльності.

Практичне значення. Результати цього дослідження можуть використовуватись підприємствами різних видів економічної діяльності за можливих нестабільних зовнішніх та внутрішніх умов.

Перспективи подальших досліджень. У наступних дослідженнях необхідно дослідити інші інструменти забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Ключові слова: невизначеність, умови невизначеності, ризик, ризик-менеджмент, стратегічне управління, етапи стратегічного управління, індикатори ризиків підсистем організації.

Кількість джерел: 16; кількість таблиць: 1; кількість рисунків: 1.

Halyna Dolha, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0003-2926-8505>
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE,
Chernivtsi

RISK MANAGEMENT AS A WAY TO ENSURE THE SUSTAINABLE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE UNDER UNCERTAINTY

Summary

Modern conditions of operation of enterprises bring threats which frequently can be characterized by incomplete or inaccurate information about the business environment. They allow for the possibility of losing some resources, loss of income or additional costs as a result of doing business. This leads to the study of theoretical aspects and causes of uncertainty, the role and importance of risk management in ensuring the sustainable operation of the enterprise. As well as the need to identify ways to eliminate uncertainty and identify effective risk management instruments under these conditions.

The article analyses the theoretical aspects of uncertainty that can be used by business leaders to detect and prevent this phenomenon. The work presents the stages of risk management, which are the basis of strategic management of the organization by its leaders. Entrepreneurs and managers can use suggestions on ways to eliminate uncertainty and choose effective risk management strategies under these conditions, adapting them to the needs of the enterprise. The results of this study can be used by enterprises of different types of economic activity under different unstable external and internal conditions. Other tools to ensure the sustainable operation of the enterprise in conditions of uncertainty should be explored in future studies.

Keywords: uncertainty, conditions of uncertainty, risk, risk management, strategic management, stages of strategic management, risk indicators of subsystems of the organization.

Number of sources – 16; number of tables – 1; number of drawings – 1.

Постановка проблеми. У сучасних нестабільних умовах функціонування підприємств, які зумовлені зміною політичних, економічних та соціальних чинників, досить часто виникають проблеми невизначеності. За таких умов підприємцям важко сформуванати чіткий план дій існування та розвитку господарського суб'єкта, тому виникає потреба врахування, реагування та попередження ризиків, що виникають в умовах невизначеності. Для цього слід визначити причини виникнення цього явища на підприємствах та приділити значну увагу ризик-менеджменту як основи стратегічного управління організації за цих умов. Це надасть можливість виявити можливі шляхи усунення невизначеності та виділити ефективні інструменти ризик-менеджменту. Адже невизначеність може призвести до значних економічних та фізичних втрат на підприємстві, що спричинені неусвідомленістю та некерованістю як персоналу, так і господарських суб'єктів загалом. Тому пошук дієвого інструменту для забезпечення ефективного управління ризиками у нестійких умовах є важливим завданням багатьох науковців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ризик-менеджменту в умовах невизначеності з різних позицій аналізували такі науковці, як В. В. Нікітушкіна [1], О. О. Кулагін [2], М. І. Копитко [3], які розкривали теоретичні аспекти невизначеності та особливості прийняття рішень в організаціях за цих умов. Л. І. Донець [4], О. В. Сергеева [4], О. В. Мельник [5] визначали причини виникнення та існування явища невизначеності. К. І. Тарасова [6] виявила моменти, які є характерними для ризикової ситуації, зокрема в умовах невизначеності. Г. Г. Кірейцев [9], Л. І. Ріщук [10],

П. В. Стрельніков [12], Д. П. Стрельнікова [12] визначали теоретичний підхід та основні індикатори щодо оцінки ризиків. Основні принципи та стратегії управління ризиком аналізували у своїх працях: В. Андрійчук [13], Л. Бауер [13], І. В. Федулова [14], Н. В. Коленда [15], С. М. Рижков [11], Д. О. Воронець [16] та інші. Усі їхні дослідження стали основою для теоретичного осмислення та вивчення практичного аспекту управління ризиками в умовах невизначеності та будуть застосовані у цьому дослідженні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження шляхів подолання явища невизначеності та вибір ефективних інструментів ризик-менеджменту за цих умов.

Виходячи із мети, завданнями, які нададуть можливість теоретичного осмислення явища невизначеності та визначення шляхів щодо його подолання, є:

- аналіз теоретичних аспектів та причин невизначеності як передумови виникнення ризиків діяльності підприємств;
- виділення ролі та значення ризик-менеджменту як основи стратегічного управління організації;
- виявлення шляхів усунення невизначеності та виділення ефективних інструментів ризик-менеджменту за цих умов.

Виклад основного матеріалу. До початку минулого століття поняття «ризик» і «невизначеність» були практично синонімами. Однак в 1921 р. Ф. Найт вперше виявив відмінність між цими термінами. Згідно з його визначеннями, невизначеність – це неповнота або неточність інформації про умови господарської діяльності, а ризик – це вимірна можливість втрати частини ресурсів, недоотримання доходу або появи додаткових витрат внаслідок здійснення підприємницької діяльності через невизначеність [1]. Тому це дає підстави вважати, що невизначеність – це явище, що спричинене дією зовнішніх або внутрішніх факторів, а ризик – це наслідок, який може призвести до втрат різного характеру та значущості. Але слід врахувати і той

факт, що невизначеність може бути різною та зумовлена різними факторами. Наприклад, А.О. Кулагін зазначає, що невизначеність можна поділити на два види:

- невизначеність середовища;
- невизначеність особистісна [2].

Невизначеність середовища може бути спричинена недостовірною (неповною) інформацією, що виникла внутрішньо або зовнішньо середовища, а особистісна спричинена суб'єктивністю сприйняття однієї і тієї ж інформації, що обумовлені мотивами, рівнем розвитку, повноти знань та досвіду, думок, емоційного стану тощо.

На думку М. І. Копитко, здебільшого невизначеність щодо діяльності підприємства втілюється в загрозливих ситуаціях, виникнення яких у процесі гарантування економічної безпеки може мати значні негативні наслідки [3, с.63] і з цим неможливо не погодитись. Адже за своєю природою підприємницька діяльність передбачає ризик, який може мати для бізнесу позитивний ефект – отримання прибутку, але існує загроза – втрата доходу та вихід із ринку назавжди.

Зважаючи на те, що діяльність підприємства постійно зазнає впливу деструктивних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, Л. І. Донець, О. В. Сергеева зазначають, що виникає необхідність визначення діапазону значень показників тієї чи іншої функціональної складової діяльності [4]. Ці показники дозволяють підтримувати необхідний рівень економічної безпеки, а при їх відхиленні виникає потреба термінового втручання з метою стабілізації діяльності підприємства. Але для початку важливо визначити причини, що зумовлюють виникнення явища невизначеності для вивчення етапів та індикаторів ризиків підсистем організації як передумови явища.

Проаналізувавши внутрішні та зовнішні фактори, можемо визначити, що причинами невизначеності можуть бути:

- випадкові помилки управлінського персоналу;

- непередбачені зміни умов розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища;

- неминучі похибки під час аналізу складної системи «природа – суспільство – підприємство – колектив – людина».

На нашу думку, також внутрішніми та зовнішніми факторами можуть бути:

- використання застарілих технологій та відсутність іноземної співпраці в обміні досвідом та розробок науково-технічного прогресу;

- некомпетентність працівників та керівників підприємства;

- нестабільність політико-правового, економіко-технологічного, культурно-ментального середовища.

Невизначеність обумовлюється процесом діяльності людей та характером сприйняття, методами передачі та обробки інформації. З огляду на це, невизначеність можна класифікувати таким чином:

- невизначеність, передумовою якої є умисне або неумисне викривлення інформації індивідом (працівником);

- інституційна невизначеність – обумовлена стереотипним сприйняттям інформації, тобто вона формується на основі системи, яка підтримується діяльністю суспільних інститутів і може суттєво впливати на процес діяльності промислового підприємства;

- технологічна – формується на основі фізичної неспроможності отримати, проаналізувати та використати з метою прийняття управлінських рішень всієї наявної у середовищі інформації;

- організаційна – виникає як результат невідповідності часу сприйняття, опрацювання і передачі інформації інформаційними каналами всередині підприємства та тривалості терміну, протягом якого вона зберігає свою актуальність для прийняття адекватних управлінських рішень [5];

- економічна – зумовлена економічними коливаннями на ринку: рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг

товарного дефіциту, фаза економічного циклу країни,);

– політична – урядова, політична та законодавча стабільність, політична орієнтація країни, державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції; тощо.

Отже, невизначеність – це стан, зумовлений інформаційними, інституційними, технологічними, економічними, політичними, організаційними факторами, який виник внутрішньо або зовнішньо і має значні ризики для підприємства, якщо їх не усунути.

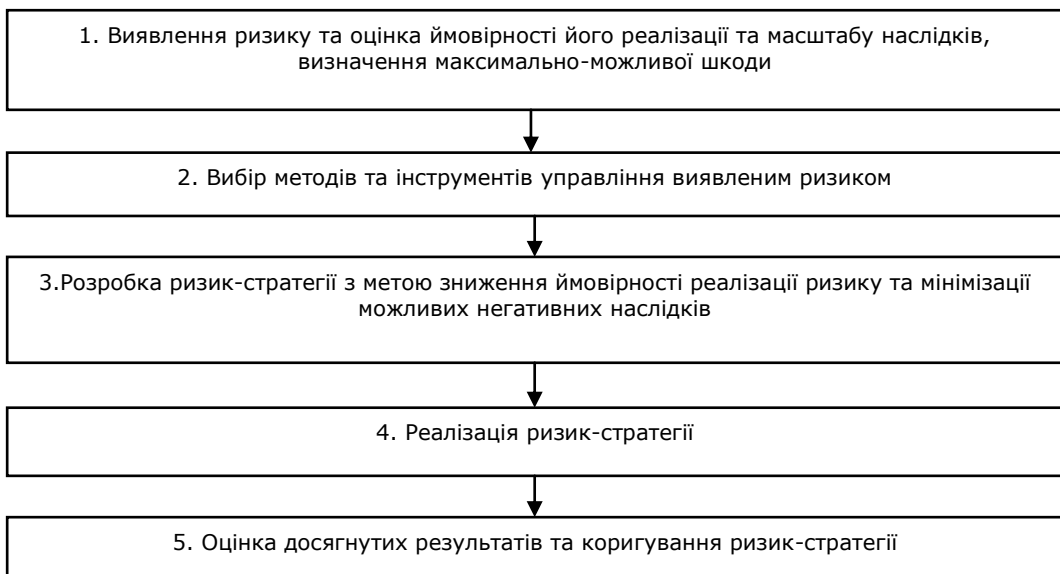
Слід також відвести значну увагу ризикам, які можуть виникнути через невизначеність. Основними моментами, які можуть бути характерними для невизначеності, є:

- наявність альтернативних рішень: ризик може виникнути лише там, де може бути як мінімум два сценарії розвитку подій [6];
- неочікуваний наслідок події, яка визначає, який з можливих результатів реалізується на практиці;
- є відомими або є можливим визначення ймовірності закінчення та можливих результатів;
- вірогідність виникнення збитків на підприємстві;
- можливість отримання додаткового прибутку.

Для явища невизначеності характерними можуть бути усі зазначені моменти, адже вони описують як дію факторів внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Оскільки сьгоднішні умови функціонування підприємства вимагають постійного моніторингу ризикоутворюючих чинників для створення ефективної та гнучкої системи функціонування підприємства, виникає потреба визначення ролі ризик-менеджменту та особливості управління ризиками, використання основних методів їх оптимізації на підприємстві в умовах невизначеності для мінімізації їхнього впливу на результати діяльності підприємства.

Ризик-менеджмент є центральною частиною стратегічного управління організації [7]. Це процес, завдяки якому організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою

максимальної ефективності кожного кроку та, відповідно, всієї діяльності загалом. Завдання ризик-менеджменту – це ідентифікація ризиків та управління ними. Основна мета – внесок у процес максимізації вартості організації. Це означає виявлення всіх потенційних «негативних» та «позитивних» факторів, що впливають на організацію. Невизначеність вимагає особливого підходу, який повинен врахувати всі вищезазначені ризики, тому це вимагає поетапного планування управління ними. У ризик-менеджменті прийнято виділяти кілька ключових етапів (рис. 1).



*Рис. 1. Етапи ризик-менеджменту**

*Джерело: розроблено автором на основі [8; 9].

На першому етапі необхідно визначити перелік тих ризиків, зниження яких залежить безпосередньо від підприємства (наприклад, ризик втрати майна через недотримання умов зберігання і умов виробництва). До них, передусім, відносяться внутрішні ризики, (ризики, рівень яких залежить від організаційної структури, професійного рівня працівників, системи управління і контролю), вплив яких можна послабити або навіть частково усунути за рахунок підвищення ефективності менеджменту. Тобто,

варто уникати суб'єктивності сприйняття інформації, що обумовлено мотивами, рівнем розвитку, повнотою знань та досвіду, думками, емоційним станом працівників.

Для виявлення ризику та визначення ймовірності його виникнення Л. І. Ріщук використовує індикатори підсистем (табл. 1).

Таблиця 1

Індикатори ризиків підсистем організації*

<i>Підсистема організації</i>	<i>Індикатори ризиків</i>
Виробничо-технічна	Рівень завантаженості виробничих потужностей, фондовіддача, ступінь переробки сировини, коефіцієнт зносу обладнання, виробничі витрати, коефіцієнт оновлення обладнання та інші.
Фінансова	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, фінансової незалежності, коефіцієнт маневрування власних коштів, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, рентабельність активів тощо.
Комерційна	Частка підприємства на ринку, темп приросту цін на сировину, темп росту цін на продукцію підприємства, коефіцієнт забезпечення сировиною, співвідношення темпів росту доходу від реалізації та темпів росту дебіторської заборгованості тощо.
Кадрово-інтелектуальна	Темп росту продуктивності праці, рентабельність персоналу, частка співробітників, які підвищили кваліфікацію, співвідношення темпів росту продуктивності праці та фонду оплати праці, плінність кадрів, коефіцієнт виконання обов'язків, коефіцієнт трудової дисципліни, інші.
Інформаційна	Коефіцієнт вірогідності документації, коефіцієнт використання інформації, коефіцієнт якості управлінської документації, інші.
Інноваційно-інвестиційна	Коефіцієнт інвестування, ступінь інноваційного розвитку підприємства, рівень виконання планів із впровадження інновацій тощо.

*Джерело: [10, с. 445].

З таблиці 1 помітним є взаємозв'язок між «ризиком» та «невизначеністю», оскільки виробничо-технічні, фінансові, комерційні, кадрово-інтелектуальні, інформаційні, інноваційно-інвестиційні індикатори ризику можуть бути зумовлені інформаційним, інституційним, технологічним, організаційним факторами, що зазначались як визначальні при виникненні

явища невизначеності. Тому для подолання цього явища необхідним стає постійний моніторинг та аналіз індикаторів, що наведені у таблиці 1.

Існують різні підходи щодо того, наскільки часто мають моніторитись отримані індикатори. Як правило, за базову частоту беруть щоквартальний аналіз показників, але аналіз певних показників може відбуватися і раз у півроку або ж раз у рік. Щодо поточного моніторингу і для забезпечення ефективної реалізації стратегічного плану, краще здійснювати щоквартальний аналіз [11]. За результатами аналізу індикаторів формується відповідний звіт, який може містити інформацію про досягнення відповідного пріоритету або виконання заходу, оцінювання вірогідності досягнення поставлених цілей на певний цикл планування. Підсумковий звіт про моніторинг за трирічний цикл планування до показників, які передбачаються в річних звітах, містить загальні оцінки ефективності, результативності та стійкості досягнутих результатів як результат реалізації стратегії. Все залежить від тривалості явища невизначеності та масштабів їхніх наслідків.

Відомо, що ключовим етапом ризик-менеджменту вважається етап вибору методів та інструментів управління ризиком. Тому П. В. Стрельніков і Д. П. Стрельнікова вважають, що базовими методами ризик-менеджменту є відмова від ризику, зниження, передача і прийняття. Взагалі, ризик-інструментарій є значно ширшим. Він включає політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні інструменти, причому ризик-менеджмент як система допускає можливість одночасного застосування декількох методів та інструментів ризик-управління, що відносяться до зовнішніх факторів виникнення невизначеності [12, с. 132].

Прикладами таких інструментів можуть бути:

- відмова від надмірно ризикованої діяльності (метод відмови);
- профілактика або диверсифікація (метод зниження);
- аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі);

- формування резервів або запасів (метод прийняття) та ін. [12, с.132].

Отже, для подолання невизначеності шляхом застосування інструментів ризик-управління варто врахувати стан політичного, організаційного, правового, економічного та соціального середовищ, а також врахувати внутрішній стан та можливість застосування вищезазначених методів всередині підприємства.

Під час вибору стратегії управління ризиком, згідно з теорією ризик-менеджменту, вважають, що у конкретній ситуації варто спиратися на чотири основні принципи, яких необхідно дотримуватись [13, с. 291]:

- стратегії передачі ризику третій стороні (страхування) в тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій є значущими, а ймовірність їх настання – невеликою;

- стратегії уникнення ризику в ситуаціях, коли збитки внаслідок несприятливих подій є значущими, а ймовірність їх настання – великою;

- стратегії контролю ризику в тих ситуаціях, коли величина збитків внаслідок настання несприятливих подій є незначними, а ймовірність настання – високою;

- стратегії прийняття ризику в тих випадках, коли збитки внаслідок настання несприятливих подій є незначними, як і невелика ймовірність їх настання.

Тому, спираючись на вищезазначені принципи та методи, у практиці роботи підприємства можна виділити такі стратегічні напрямки оптимізації ризиків: передача ризиків невизначеності, їх мінімізація ризиків, запобігання ризиків в умовах невизначеності та врахування і компенсація ризиків.

Стратегія ризик-менеджменту пов'язана із визначенням цільових орієнтирів розвитку і завдань, які постають перед підприємством у досягненні цих цільових орієнтирів [14, с.71–72]. Це безпосередньо залежить від того, наскільки власники готові

ризикувати і з яким «апетитом» вони планують працювати. Ризик-стратегія і параметри «ризик-апетиту» можуть бути вбудовані в діяльність підприємства тільки за наявності системи інтегрованого управління ризиками організації. Така система містить сформовану внутрішню нормативну базу з управління ризиками, за якими здійснюється управління ризиками, а також інфраструктуру, в якій задіяні ризик-менеджери і спеціалісти з управління ними із відповідними повноваженнями і обов'язками, які вбудовані в організаційну структуру підприємства, а їхня діяльність підтримується засобами автоматизації зберігання й обробки даних, котрі необхідні для роботи ризик-менеджменту.

Але слід зауважити, що процес реалізації управлінського рішення, як і попередні етапи (рис. 1) процесу стратегічного управління ризиками, постійно контролюються, у разі необхідності вносяться корективи [15, с.337].

На п'ятому етапі (рис. 1) «оцінки досягнутих результатів та коригування ризик-стратегії» виникає можливість диверсифікації ризиків, тобто розподіл ресурсів підприємств між різними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані між собою. Тому, на нашу думку, найбільш ефективною стратегією ризик-менеджменту в умовах невизначеності є диверсифікація (метод зниження). Наприклад, відмова від операцій з дуже високим ризиком і невисоким рівнем дохідності; відмова від використання у великих обсягах позикового капіталу; відмова від використання тимчасово вільних грошових коштів в короткострокових фінансових вкладеннях тощо.

Компенсація ризиків (страхування) передбачає створення певних резервів (самострахування): фінансових (наприклад, виділення додаткових коштів на покриття непередбачених витрат), матеріальних (створення страхових запасів сировини і матеріалів), інформаційних (придбання додаткової інформації у дослідницьких центрів та консалтингових фірм).

Прикінцевим важливим моментом ризик-менеджменту є локалізація ризиків – виділення найбільш ризикованих видів діяльності в самостійні юридичні особи [16, с.16]. Адже невизначеність характеризується змінами та коливаннями у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зумовлені інформаційними, інституційним, технологічним, організаційними факторами, які є непостійними. Тому ефективним інструментом управління ризиком, на нашу думку, є диверсифікація або профілактика, що надасть можливість не відмовлятися від надмірно ризикованої діяльності, не передавати витрати ризикових функцій, а створити умови щодо усунення явища невизначеності. Для цього слід:

- унеможливити помилки управлінського персоналу шляхом контролю та моніторингу керівництвом діяльності менеджерів;
- створити відділ аналітичного відділу планування для збільшення вірогідності передбачення зміни умов розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища за індикаторами ризикованості (табл. 1) та зменшити похибки під час аналізу складної системи «природа – суспільство – підприємство – колектив – людина»;
- завдяки технічному прогресу знизити суб'єктивний людський фактор у діяльності підприємства та проводити навчання з метою підвищення кваліфікації працівників.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, у статті досліджено шляхи подолання явища невизначеності та виділено ефективні інструменти ризик-менеджменту за цих умов. Доведено, що в умовах невизначеності ризик-менеджмент стає процесом, де організація системно аналізує ризики кожного виду діяльності з метою максимальної ефективності кожного кроку та, відповідно, всієї діяльності загалом. У статті аргументовано, що роль ризик-менеджменту як основи стратегічного управління організації

полягає в ідентифікації ризиків та управління ними, основна мета якого – внесок у процес диверсифікації як ефективного інструменту стратегічного управління в умовах невизначеності. Це було виявлено у процесі аналізу ключових етапів ризик-менеджменту.

Також у статті проаналізовано індикатори ризиків підсистем організації: виробничо-технічні, фінансові; комерційні; кадрово-інтелектуальні; інформаційні; інноваційно-інвестиційні.

Визначено, що ефективним інструментом ризик-менеджменту є диверсифікація або профілактика, що надасть можливість підприємству не відмовлятися від надмірно ризикованої діяльності, не передавати витрати ризикових функцій, а створити умови щодо усунення явища невизначеності.

Наприкінці статті запропоновано шляхи щодо усунення невизначеності: унеможливити помилки управлінського персоналу, створити відділ аналітичного планування для збільшення вірогідності передбачення зміни, знизити суб'єктивний людський фактор у діяльності підприємства та проводити навчання з метою підвищення кваліфікації працівників ефективних інструментів управління ризиком.

Подальшого дослідження вимагає аналіз інших способів та інструментів забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Нікітушкіна В. В. Корпоративні фінанси. URL: https://stud.com.ua/73272/finansi/ponyattya_rizik_neviznachenist (дата звернення 11.03.2022 р.).
2. Кулагин О. А. Принятие решений в организациях : учеб. пособие. СПб. : Изд. Дом «Сентябрь», 2001.148 с.
3. Копитко М. І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Том 17. № 2. С.61–68.
4. Донець Л. І., Сергееєва О. В. Науково-методичний інструментарій управління економічною стійкістю підприємства з урахуванням ризику. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С. 148–154.
5. Мельник А. В. Антикризисное управление организацией по слабым сигналам : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / Александр Васильевич Мельник. Москва : РГБ, 2003. 188 с.
6. Тарасова К. І. Кількісна оцінка ризиків у підприємницькій діяльності. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2176/1/pdf> (дата звернення 11.03.2022 р.).

7. Стандарты управления рисками (2003) AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>. (Дата звернення 22.03.2022 р.)
8. Риск-менеджмент или что такое управление рисками. URL: <https://edin.ua/risk-meneditzhment-ili-chto-takoe-upravlenie-riskami/> (Дата звернення 11.03.2022 р.)
9. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент. Житомир : ЖІТІ, 2001. 440 с. URL: <https://buklib.net/books/26672/>
10. Рішук Л. І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 16. С. 442–446. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/90.pdf>
11. Рижков С. М. Моніторинг у стратегічному плануванні. URL: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/311.pdf
12. Стрельніков П. В., Стрельнікова Д. П. Управління ризиками. *Математичні машини і системи*. 2017. № 1. С.131–133.
13. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 316 с.
14. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. С. 65–74.
15. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 333–337.
16. Воронець Д. О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №1. С. 13–16.

References:

1. Nikitushkina, V.V. (2015). Corporate finance. URL: https://stud.com.ua/73272/finansii/ponyattya_rizik_neviznachenist (Accessed 22 February 2022) (in Ukr.).
2. Kulagin, O. A. (2001). *Prinjatie reshenij v organizacijah* [Decision making in organizations]. House "September", Saint Petersburg, 148 p. (in Russ.).
3. Kopytko, M.I. (2014). Uncertainty as a property of the environment of industrial enterprises. *Ekonomichnyj analiz [Economic analysis]*, vol.17, № 2, pp. 61–68 (in Ukr.).
4. Donets, L.I., Sergeeva, O.V. (2014). Scientific and methodological tools for managing the economic stability of the enterprise taking into account the risk. *Ekonomichnyj nobelivs'kyj visnyk [Economic Nobel Herald]*, vol. 1 (7), pp. 148–154 (in Ukr.).
5. Melnik, A.V. (2003). Anti-crisis management of the organization on weak signals. Abstract to Phd dissertation, Economics and management of the national economy. Academy management Ministry of Internal Affairs of Russia, 188 p. (in Russ.).
6. Tarasova, K.I. Quantitative assessment of risks in business. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2176/1/pdf> (Accessed 22 February 2022) (in Russ.).
7. Risk Management Standards (2003). AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (Accessed 22 February 2022) (in Russ.).
8. Risk management or what is risk management. URL: <https://edin.ua/risk-management-ili->

chto-takoe-upravlenie-riskami (Accessed 22 February 2022) (in Russ.).

9. Kireytsev, G.G. (2001). Financial management. URL: <https://buklib.net/books/26672/> (Accessed 22 February 2022) (in Ukr.).

10. Rishchuk, L.I. (2017). Methodical approach to internal risk assessment. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/90.pdf> (Accessed 22 February 2022) (in Ukr.).

11. Rizhkov, S.M. Monitoring in strategic planning. URL: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/311.pdf. (Accessed 22 February 2022) (in Ukr.).

12. Strelnikov, P.V., Strelnikova, D.P. (2017). Risk management. *Matematychni mashyny i systemy [Mathematical Machines and Systems]*, vol. 1, pp. 131–133 (in Ukr.).

13. Andriyuchuk, V., Bauer, L. (1998). *Menedzhment [Management]*. KNEU, Kyiv, 316 p. (in Ukr.).

14. Fedulova, I.V. (2019). Risk management strategy. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini [Management and entrepreneurship in Ukraine]*, pp. 65–74 (in Ukr.).

15. Kolenda, N.V. (2018). Strategic approach to enterprise risk management in terms of ensuring its socio-environmental and economic security. *Ekonomika i suspil'stvo [Economy and society]*, vol. 15, pp. 333–337 (in Ukr.).

16. Voronets, D.O. (2019). Model of diversification risk management process activities of the enterprise. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu [Bulletin of Khmelnytsky National University]*, pp. 13–16 (in Ukr.).