

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>

УДК 330.131.7

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

Д. С. Корольов,

Доктор філософії з менеджменту, доцент,

Український державний університет науки і технологій

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0009-4883-1739>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ У ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Ukrainian State University of Science and Technologies

Doctor of Philosophy in Management, Associate Professor,

Ukrainian State University of Science and Technologies

D. Korolov,

Doctor of Philosophy (Management), Associate Professor, Ukrainian State

University of Science and Technologies

MANAGING RISKS AND OPPORTUNITIES IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGES AT ENTERPRISES

Узагальнено визначення понять «ризик» та «управління ризиками» з точки зору вітчизняних та іноземних науковців. Вивчено підходи щодо ризик-менеджменту в сучасних умовах. Розроблено напрями пом'якшення негативного впливу глобальних та локальних ризиків для підприємства. При цьому враховано як локальні так і глобальні ризики, що діють на підприємство, а також враховано ризики прямого та непрямого впливу. Для успішної реалізації ризик-менеджменту для підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, наголошено, що в першу чергу на підприємстві потрібно створити команду, яка займатиметься проблемами ідентифікації та протидії ризикам. Особливе місце автори приділяють процесу розподілу та страхуванню ризиків, а також взаємовигідній співпраці із конкурентами. Застосування штучного інтелекту заохочується.

The definitions of the concepts of “risk” and “risk management” from the point of view of domestic and foreign scientists are summarized. Approaches to risk management in modern conditions are studied. Directions for mitigating the negative impact of global and local risks on the enterprise are developed. At the same time, both local and global risks affecting the enterprise are taken into account, as well as risks of direct and indirect impact. For the successful implementation of risk management for enterprises operating under martial law, it is emphasized that first of all, the enterprise needs to create a team that will deal with the problems of identifying and countering risks. The authors pay special attention to the process of risk distribution and insurance, as well as mutually beneficial cooperation with competitors. The use of artificial intelligence is encouraged. It is emphasized that managers of enterprises operating under martial law need to be able to quickly adapt to changing conditions and actively, and one might even say aggressively, apply adaptive models of business behavior in order to maintain their own competitiveness (at the same time, managers should not be afraid to reorganize or reform their own enterprise, respond to weak signals of deterioration in key

indicators, and monitor the state of affairs of competitors in order to keep up with them).

The authors note that the Risk Management Process consists of several interconnected stages, some of which proceed sequentially, some in parallel. First of all, the enterprise needs to create a team that will deal with the problems of identifying and countering risks, as well as all issues related to this - from organizing an information company to monitoring the success of preventive or reactive actions to respond to risks. At the same time, it is necessary to add specific risks specific to a given enterprise to the register of general risks. A special place is occupied by the process of distributing and insuring risks; if necessary, we consider it advisable to cooperate with competitors for the survival of the enterprise in crisis conditions.

Ключові слова: *Ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, локальні ризики, глобальні ризики.*

Keywords: *Risk, management of risks, risk management, local risks, global risks.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Враховуючи, що в процесі свого життєвого циклу, від ідеї зародження до повної трансформації чи можливо навіть банкрутства та припинення існування, підприємство стикається з різного роду ризиками. Задля управління ними потрібно розуміти сутність цього явища, засоби ідентифікації та методи уникнення чи послаблення ризиків. Розглянемо сутність поняття «ризик», проаналізуємо сучасні погляди науковців на методи управління ризиками та можливість адаптації підприємств в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ймовірність настання небажаної події є узагальненим поняттям категорії «ризик». Небажана подія, небезпека, потенційна втрата, загроза, дестабілізація – ці та інші наслідки є настанням того чи іншого виду ризику.

На думку науковиці З. Д. Калініченко зазначає, ризик є процесом, впродовж якого управлінець приймає рішення в залежності від конкретної ситуації, а також паралельно оцінює потенційну ефективність запланованих дій, в результаті чого може бути або успіх або провал в роботі підприємства [1]. Авторка зауважує, що ризики в більшій мірі відбуваються внаслідок неефективного управління, але ми не зовсім згодні з цією тезою, адже управлінець в силу об'єктивних та суб'єктивних обставин фізично не може передбачити та протидіяти усім видам ризиків. Разом з тим, ми згодні з дослідницею в контексті того, що підприємству варто брати до уваги лише допустимі ризики та не розпиляти свої ресурси на уявні та зазвичай такі ризики, які ніколи не настануть.

У дослідженні О. Зоріної [2] знаходимо слушну думку, що на фінансові ризики підприємства впливають не тільки економічні, а й також неекономічні чинники, на які менеджерам варто звертати увагу при оцінюванні ймовірностей настання тих чи інших ризиків.

Значно вплинути на витрати підприємства здатен економічний ризик, який потрібно нівелювати, на думку науковиці Т. Романчик [3]. Вона відокремила поняття ризику від понять небезпеки та загрози, разом з тим, підкреслюючи, що всі ці три поняття взаємопов'язані та мають негативний вплив на діяльність підприємства. Задля виживання в сучасних кризових умовах, зауважує науковиця, підприємствам доцільно використовувати агресивну стратегію поведінки на ринку, адже тільки сміливі менеджери, які здатні в міру ризикувати, зможуть призвести своє підприємство до успіху. Де є життя, там є небезпека, де є діяльність чи господарювання, там є загроза настання небажаних подій, різного роду ризиків, тобто, хто не діє, той не ризикує, а хто діє та обмірковує, той протидіє ризикам.

Науковці в статті [4], враховуючи розвиток діджиталізації, додають до вже відомих видів ризиків, з якими може стикнутися підприємство, й ризики, пов'язані з Інтернет-середовищем, а саме: хакерські атаки та кіберзагрози, а також розповсюдження шкідливих програм через анонімні електронні листи,

викрадення даних та інше. Тому безумовно, в складі підприємства повинні працювати відповідні фахівці, які здатні запобігти негараздам підприємства в цифровому середовищі.

Ми згодні з думкою науковиці Є. Бортникової, яка узагальнює, що ризик – це ймовірність відхилення фактичних показників від планових [5]. Вміти передбачити та протидіяти цій ймовірності – завдання сучасних топ-менеджерів разом з професійною командою.

Ми згодні з думкою науковиці Г. Мирошніченко [6], яка зауважує, що управління ризиками – це мистецтво, адже тільки менеджер із достатньою базою теоретичних та практичних знань і розвинутою інтуїцією здатен успішно подолати виклики, з якими стикається підприємство під час свого функціонування в умовах швидкої зміни обставин та настроїв стейкхолдерів та здатен максимально ефективно нейтралізувати негативні наслідки різних ризиків.

На факторі часу, точніше на швидкості визначення та прийняття рішення стосовно тих чи інших ризиків слушно зауважують науковці М. Усова та В. Гросул в дослідженні [7]. Автори пишуть, що бізнес-середовище є динамічним та таким, яке потребує новаторських управлінських рішень задля підтримки конкурентоспроможності.

Разом з тим, розуміємо, що ефективно та швидко можна зреагувати на зміни лише в разі наявності достатньої кількості власних ресурсів або вміння менеджерів вищої ланки управління залучити сторонні ресурси.

Про ризикостійкість як умову можливості нормального ведення господарства, нейтралізації ризиків, достатності на це ресурсів, йде мова у дослідженні [8]. Механізм забезпечення ризикостійкістю, який пропонують автори дослідження, складається з ресурсної та організаційної складової та системи забезпечення. Цей механізм на кожному етапі передбачає застосування адаптивності, тож підтримуємо ідею авторів щодо використання запропонованого колективом авторів механізму забезпечення ризикостійкістю на практиці в реальних кризових умовах, в умовах воєнного стану.

Автори у дослідженні [9] акцентують увагу на тому, що менеджери, які займаються ідентифікацією ризиків конкретного підприємства, повинні мати спеціальну підготовку, а отже вивчення студентами, що вчаться на спеціальності «Менеджмент», на нашу думку, необхідно вивчати такі дисципліни, як: «Ризик-менеджмент», «Управління інноваціями», «Статистика», «Економічний аналіз» та інші, які допоможуть вміти аналізувати ситуацію навколо підприємства та приймати обґрунтовані, а не інтуїтивні рішення.

Метою статті є розробка ефективних інструментів управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ризиками повинно відбуватися на професійній основі, вважає науковиця М. Великанова [10], адже тільки фахівець із спеціальними знаннями здатен бути корисним підприємству.

Про це йде мова й у дослідженні [11], де автори наголошують на необхідності отримання спеціальних знань команди, яка займається ризик-менеджментом на підприємстві.

Можна узагальнити чотири головні функції ризик-менеджменту, які виконує менеджер, а саме: інноваційну, аналітичну, регулятивну та захисну. При цьому особистість менеджера, який приймає рішення на підприємстві, є дуже важливим фактором, адже саме від того, якому рішенню з низки існуючих менеджер віддасть перевагу та на підставі чого він прийме таке рішення багато в чому залежатиме подальша доля підприємства в разі настання тих чи інших ризиків. Тож ще раз наполягаємо не на інтуїтивних рішеннях менеджерів, а на необхідності прийняття аналітичних рішень.

На плідній співпраці та чіткій координації дій та взаємозв'язку ризик-менеджерів із фахівцями інших відділів підприємства вказано у статті [12], де обґрунтовано доцільність командної роботи протидії ризикам.

Автор вказує, що витрати на ризик-менеджмент будуть менші, аніж несподівані витрати підприємства внаслідок настання несприятливих подій

проявлення тих чи інших ризиків, якщо не протидіяти ним за допомогою інструментів ризик-менеджменту.

Суб'єкт господарювання, окрім економічних ризиків, повинен вміти передбачити і юридичні ризики, адже діяльність підприємства повинна відбуватися в правовому полі і вміти передбачити юридичні ризики – від впливу на підприємство змін в законодавстві до непередбачуваності результатів цивільного судочинства (якщо підприємство є стороною по справі) піде тільки на користь успішному функціонуванню підприємства [13].

Ми згодні з позицією науковців, які висловили свою думку у дослідженні [14] стосовно того, що всі ризики так чи інакше, прямо чи опосередковано, слабо чи сильно, але все ж таки впливають на економічну складову діяльності підприємства, тобто мають економічно виражені наслідки.

О. Орлова узагальнила ризики, з яким стикнулися та можуть стикнутися промислові підприємства під час кризи коронавірусу, адже хоча пандемію коронавірусу вдалося побороти на міжнародному рівні, експерти в галузі медицини зазначають, що ймовірність настання подібної до пандемії коронавірусу, ситуації з розповсюдженням невідомого на сьогодні вірусу існує цілком реально, тож вважаємо доробки авторки корисними для менеджерів підприємств, які вже сьогодні можуть записати окреслені О. Орловою ризики до свого реєстру потенційних ризиків власного підприємства та розробляти антикризові превентивні заходи [15].

Про необхідність обширного внутрішнього контролю пишуть науковці М. Танасієва та І. Никифорак у дослідженні [16], де вони наполягають на формуванні достатнього переліку показників, за якими можна провести ґрунтовний внутрішній контроль діяльності підприємства та побачити навіть слабкі сигнали про наближення небажаних подій, пов'язаних із неплатоспроможністю підприємства. Також науковці підсумовують, що інтегральна оцінка ризику, яка може бути притаманна конкретному підприємству, складається з результатів вимірювання основних показників діяльності підприємства за різними напрямками. Вони наполягають на оцінці

впливу кожного виду ризику на прибуток підприємства. Ми згодні з цією тезою, адже, на нашу думку, варто звертати увагу лише на ті ризики, що суттєво впливають на фінансові показники роботи підприємства і не розпиляти ресурси на нівелювання незначних для підприємства ризиків.

Сучасне управління підприємством, наряду з обов'язковим застосуванням ключових функцій менеджменту, повинно включати елементи ризик-менеджменту як необхідної складової сучасного управління. При цьому інструменти ризик-менеджменту повинні мати практичне, а не суто теоретичне застосування та на слушну думку науковиці А. Чайкіної, мати відносно низькі витрати на реалізацію заходів протидії ризикам [17].

При цьому дослідниця наполягає на необхідності існування на підприємстві програми протидії ризикам, фонду так би мовити «фінансової подушки» на випадок настання негативних наслідків тих чи інших ризиків та необхідності страхування ризиків. Ми частково згодні з цим, адже передбачити усі ризики неможливо, а отже і передбачити і застрахувати відповідно теж. Щодо «фінансової подушки», то на наш погляд, не потрібно аби якась сума фінансових ресурсів не була задіяна в операційній діяльності, не варто зберігати якусь суму, яка з одного боку може бути корисною підприємству саме зараз, а з іншого боку, може виявитися замалою для покриття негативних наслідків настання того чи іншого виду ризику, тож вважаємо, що визначити оптимальну суму «фінансової подушки» майже неможливо, а отже і недоцільно її мати на підприємстві. Ми згодні з авторкою вказаного дослідження, що в процесі протидії ризикам менеджерам потрібно дбати про різні напрями підтримки життєдіяльності підприємстві – від збереження колективу, економічної безпеки, комерційних таємниць, різного роду ресурсів до недопущення погіршення репутації в очах стейкхолдерів.

При цьому ми згодні з дослідницею Н.Л. Ющенко, яка закликає власників ризикувати лише в межах власного майна і лише раціонально, таким чином, аби не ризикувати та не витрачати забагато ресурсів для досягнення малого, у порівнянні зі витратами на подолання ризику, ефекту [18].

Колектив авторів у дослідженні [19] узагальнюють, що на сьогодні найбільш використовуваними моделями управління ризиками є: балансові моделі виробничих потужностей, оптимізаційні моделі, імітаційні та сценарні моделі – в економічній галузі; аналіз конкурентних позицій – в маркетингових практиках; в бухгалтерському обліку зазвичай використовують моделі оцінки під ризиком, прогнозування дефолтів, геп-менеджмент.

Треба відзначити, що в умовах воєнного стану діяльність менеджерів у протидії ризикам має дещо інший характер у порівнянні з функціонуванням підприємства в мирний період. Науковці у дослідженні [20] акцентують увагу саме на діях менеджменту під час воєнних дій. Вони ретельно розкрили напрями можливих ризиків, з якими може стикнутися підприємство під час воєнних дій, серед них основними є ризики руйнування майна, плінність кадрів, погіршення репутації, фінансові ризики, порушення логістичних зв'язків та інші. Ми згодні з авторами, що менеджерам підприємств, які працюють в умовах воєнного стану, потрібно вміти швидко адаптуватися до мінливих умов та активно, а можна сказати, що і агресивно застосовувати адаптивні моделі поведінки в бізнесі задля збереження власної конкурентоспроможності (при цьому менеджери повинні не боятися реорганізувати чи реформувати власне підприємство, реагувати на слабкі сигнали погіршення ключових показників, мониторити стан справ у конкурентів аби не відставати від них).

Безумовно, це далеко не всі ризики та не всі напрями протидії, з якими може стикнутися підприємство, що описані в таблиці 1, але більшість з них підприємство може мати на увазі та додавати свої, галузеві, конкретні, саме для виробітки не загального для всіх універсального плану дій, а для розробки та реалізації конкретного ефективного плану протидії ризикам конкретного суб'єкта господарювання.

Таблиця 1. Напрями пом'якшення негативного впливу глобальних та локальних ризиків для підприємства

Види потенційних ризиків для підприємства	Напрями пом'якшення негативного впливу глобальних та локальних ризиків для підприємства
Фінансові	Регулярний моніторинг інтегральних фінансових показників з метою виявлення відхилень на ранніх стадіях. Чітка реалізація плану залучення інвестицій. Формування позитивного іміджу задля укріплення довіри інвесторів.
Операційні	Удосконалення маркетингової програми розвитку підприємства. Удосконалення бізнес-моделі конкретного підприємства.
Екологічні	Використання «дружніх» до навколишнього середовища технологій, переробка відходів, використання енергозберігаючих технологій. Розуміння того, що всі підприємства працюють в одному природному середовищі і усвідомлення того, що кожен повинен не виснажувати ресурси, а давати їм відновитися та не впливати негативно своєю діяльністю на довкілля аби не отримати штрафи за порушення екологічного законодавства або навіть заборону на діяльність.
Соціальні	Плинність кадрів, нестача професіоналів внаслідок відтоку кадрів – ці негативні вища можна подолати за допомогою організації перенавчання працівників інших посад на ті, що потребує підприємство, надання соціальних пільг та гарантій працівникам, офіційне працевлаштування, лояльність по відношенню до осіб з обмеженими можливостями, створення безбар'єрного середовища на підприємстві, дотримання гендерної рівності, уникнення негараздів внаслідок різної статі, національності, віросповідання працівників тощо.
Геополітичні	Вивчення змін в законодавстві у геополітичній сфері, швидка адаптація до змін у податковому, трудовому, екологічному та інших актуальних для конкретного підприємства напрямках.
Інноваційні	Залучення власних та сторонніх фахівців для розробки інновацій, удосконалення вже існуючих товарів та послуг; потужна інформаційно-рекламно-маркетингова компанія стосовно підготовки потенційних споживачів до очікування та готовності витратити кошти на інноваційні продукти.
Юридичні	Моніторинг змін у юридичному колі, адаптація до них. Наявність професіональних юристів в штаті підприємства або залучення фахівців на умовах аутсорсингу.
Персональні	В залежності від галузі функціонування підприємство може стикнутися з персональними ризиками, для цього потрібно вести реєстр потенційних ризиків для конкретного підприємства конкретної галузі задля ефективної протидії ним.
Технологічні	Моніторинг найкращих тенденцій у галузі, в якій функціонує підприємство, переорієнтація морально та фізично застарілих технологічних потужностей на підприємстві, перенавчання персоналу задля можливості працювати з передовими технологіями.

Види потенційних ризиків для підприємства	Напрями пом'якшення негативного впливу глобальних та локальних ризиків для підприємства
Техногенні	Вивчення географічного розташування підприємства та вплив можливих техногенних ризиків, побудова захисних споруд тощо.
Соціально-політичні	Посилення фізичної охорони та формування ШЕ-відділу для боротьби із кіберзлочинністю по відношенню до підприємства, намагання уникнути терактів в фізичній та віртуальній сферах, не підтримувати агресора у військовому конфлікті, сприяти встановленню миру в світі, наприклад, виконання дипломатичних місій у власній галузі.
Валютні	Формування так званої «фінансової подушки» на підприємстві задля уникнення падіння купівельної спроможності ресурсів, особливо у міжнародних партнерів, внаслідок різкого коливання валютного курсу.
Територіальні	Моніторинг небезпечних у відносній близькості до підприємства об'єктів, які можуть завдати шкоди підприємству, відпрацювання заходів пом'якшення негативного впливу від скарг у відповідні органи із закликом звернути увагу на роботу небезпечних об'єктів до формування конкретного захисту від шкідливого впливу сусіда.
Руйнівного впливу штучного інтелекту	Гармонійне поєднання усталених практик та штучного інтелекту у власній практиці, поступова інтеграція штучного інтелекту у виробничі та інші процеси підприємства, орієнтація і на колектив, і на споживачів, і на тренди з використанням штучного інтелекту.
Зміни клімату	Вивчення прогнозів щодо зміни клімату в конкретному регіоні, розробка конкретних заходів захисту потужностей власного підприємства від негативних змін у кліматі – від встановлення додаткових установок охолодження (в разі очікування високих температур) та використання нових матеріалів та технологій, стійких до проявів зміни клімату, до перенесення потужностей виробництва підприємства у регіони, які сприятливі для роботи конкретного підприємства.
Акцентування на розвитку космічної галузі	Визнання космічної галузі як передової, за можливості, долучення до цієї галузі – від обслуговування процесу запуску космічного туризму до запуску супутників, що використовують у прогнозуванні погоди тощо.
Воєнних конфліктів між різними країнами на різних материках	Моніторинг існуючих та потенційних воєнних конфліктів, за можливості, розташування потужностей підприємства в безпечних регіонах, страхування бізнесу (за умови знаходження в зоні воєнних дій).

Джерело: розробка Корольова Д.С.

Д.В. Дячков та О.О. Германчук слушно зауважують, що фрагментарний ризик-менеджмент можна спостерігати на будь-якому підприємстві, а ось системний, реально ефективний, із залученням фахівців, можуть дозволити собі лише фінансово стабільні компанії, які не економлять на ризик-

менеджменті. При цьому невеликі підприємства не вважають за доцільне витратити кошти на ризик-менеджмент і в підсумку можуть зазнати поразки при оцінюванні інтегральних показників діяльності підприємства [21]. Не дивлячись на те, що їх наукове дослідження було надруковано майже десять років тому – у 2015 році, вже тоді науковці наполягали на використанні автоматизованих засобів ідентифікації та прорахунку наслідків ризиків, адже саме за допомогою цифрових інструментів це можна зробити набагато швидше та точніше.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Процес ризик-менеджменту складається з кількох взаємопов'язаних етапів, при чому деякі йдуть послідовно, деякі паралельно. В першу чергу на підприємстві потрібно створити команду, яка займатиметься проблемами ідентифікації та протидії ризикам, а також усім питанням, пов'язаним із цим – від організації інформаційної компанії, так і проведенню моніторингу успішності превентивних чи реактивних дій реагування на ризики. При цьому в реєстр загальних ризиків потрібно обов'язково додати конкретні специфічні для даного підприємства ризики. Особливе місце займає процес розподілу та страхуванню ризиків, за необхідності вважаємо за доцільне співпрацю з конкурентами задля виживання підприємства в кризових умовах (рис. 1).

В умовах воєнного стану підприємства, що працюють в Україні, окрім стандартного набору ризиків, стикаються чи можуть стикнутися і з додатковими ризиками, які негативно позначаються на ефективності діяльності підприємства [22]. Фахівці Міністерства економіки України за допомогою експертів провели ранжування ризиків для суб'єктів господарювання в Україні на період до 2027 року та виявили, що найбільш ймовірними ризиками для суб'єктів господарювання в Україні є наступні: ризик продовження війни, а відповідно ризики руйнації, мобілізації чоловіків, порушення логістичних зв'язків, наростання втоми іноземних партнерів від війни та зменшення фінансової допомоги, підвищення ймовірності того, що біженці успішно соціалізуються за кордоном та не повернуться в Україну, що суттєво вплине на структуру кадрів різних галузей, зростання цін на ресурси, на продовольство, падіння купівельної спроможності громадян та інші ризики, на які суб'єкт господарювання вплинути не може, а для того, щоб прилаштуватися, потребує багато різного роду ресурсів [23].

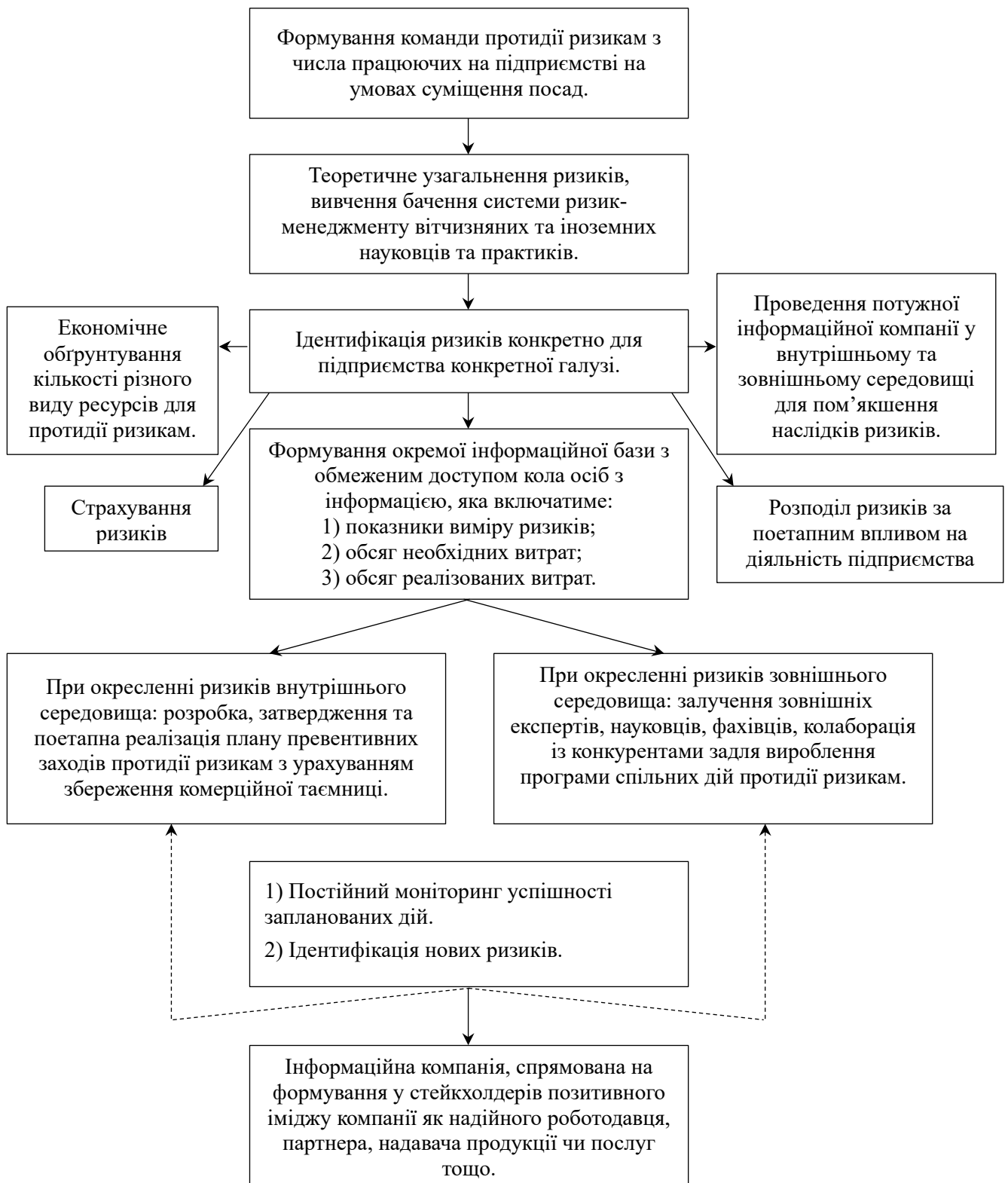


Рисунок 1. Процес ризик-менеджменту

Джерело: розробка Корольова Д.С.

Міжнародні експерти серед основних ризиків для ведення бізнесу на міжнародній арені називають наступні: прискорення використання штучного інтелекту та різноманітні збої внаслідок цього, а також нечесна конкурентна

боротьба із використанням штучного інтелекту; геополітичні зміни, які пов'язані із зростанням збройних конфліктів, зміною клімату, обмеженням ресурсів; зростаюча кількість торгівельних обмежень, які захищають декілька країн та роблять уразливими при цьому більшість інших країн [24]. Для пом'якшення наслідків ризиків менеджерам потрібно застосовувати сучасні інструменти ідентифікації та аналізу ризиків на основі постійного моніторингу, диверсифікувати ланцюги поставок, залучати стейкхолдерів для досягнення стійкості бізнесу [25].

Література

1. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2021. 224 с.
2. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221–229.
3. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 257-267.
4. Білоус, С., Власенко, А. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>
5. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>
6. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>

7. Гросул, В. А., Усова, М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58-64. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>

8. Руденко С. В. Механізм забезпечення ризикостійкості в системі управління діяльністю підприємств в кризових умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 78-82.

9. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57.

10. Великанова М. Управління ризиком та його стадії: економіко-правовий аналіз. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 20–24. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/12/5.pdf>

11. Мостенська, Т. Л. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств [Текст] / Т. Л. Мостенська, Ю. В. Білан, Т. Г. Мостенська. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 193-203. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2015_mostenska_risk.pdf

12. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(2). С. 9-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%282%29__4

13. Мельник Я.М. Категорія «ризик» у цивільному процесі: сутність, момент виникнення та видова класифікація. *Цивільне право і процес*. 2018. № 12. С. 27–42.

14. Шереметинська, О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / О. В. Шереметинська, І. В. Тюха, О. В. Тур // *Ефективна економіка*. 2022. № 5. 10.32702/2307-2105-2022.5.78

15. Орлова О.М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137.

16. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. № 3(97). С. 30–35. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35)

17. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

18. Ющенко Н.Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проектів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. *Держава та регіони*. 2020. № 6. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/7.pdf

19. Косова, Т., Смерічевський, С., Іващенко, А., & Радченко, Г. (2021). Теоретичні аспекти моделей ризик-менеджменту в економіці, маркетингу, фінансах і бухгалтерському обліку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(38), 409–418. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237474>

20. Чернишова Л. І. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств / Л. І. Чернишова, К. Р. Бондар, Л. О. Красіловська // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2024. № 3-4 (316-317). С. 126-136.

21. Д.В. Дячков, О.О. Германчук. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235–241.

22. Марценюк Л. В., Черняк Н. П., Тіщенко С. О., Ботвінов Р. Г. Економіка, державне управління та правові відносини в умовах перманентних збройних конфліктів: парадокси й закономірності розвитку. *Економічний часопис*. 2020. №181 (1-2). С. 4-17. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01> URL: <http://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals-pdf/DOI/ea-V181-01.pdf>

23. У Мінекономіки назвали ключові ризики на 2024-2027 роки та їх вплив на економіку. URL: https://biz.ligazakon.net/news/227196_u-mnekonomki-nazvali-klyuchov-riziki-na-2024-2027-roki-ta-kh-vpliv-na-ekonomku

24. Тарасовський Ю. Геополітика, торгові обмеження й управління ШІ. KPMG назвала найбільші ризики для зростання глобального бізнесу. URL: <https://forbes.ua/news/geopolitika-torgovi-obmezhennya-y-upravlinnya-shi-kpmg-nazvala-naybilshi-riziki-dlya-zrostannya-globalnogo-biznesu-04072024-22193>

25. Марценюк Л. В., Наливайко Л.Р. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. *Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence*. 2021. № 2. С. 11-18. URL: DOI <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02>

References

1. Kalinichenko, Z.D. (2018), *Ryzyk-menedzhment: navchal'nyj posibnyk dlia zdobuvachiv spets. 051 «Ekonomika» ta 073 «Menedzhment»* [Risk management: a study guide for applicants of special. 051 "Economics" and 073 "Management"], Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, Ukraine.

2. Zorina, O. (2011), "Methods of analysis of financial risks", *Mizhnarodnyy zbirnyk naukovykh prats*, vol. 2 (20), pp. 221—229.

3. Romanchyk, T. V. (2020), "Danger, threat, risk: analysis of the terminological apparatus of the theory of economic security", *Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI»*, vol. 17, pp. 257-267.

4. Bilous, S. and Vlasenko, A. (2023), "Risk Management in the Enterprise", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 8 (08), pp. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>

5. Bortnikova, Ye.V. (2012), "The History and Essence of the Concepts of "Risk", "Risk Management" and "Operational Risks", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336> (Accessed 15 Nov 2024).

6. Myroshnychenko, H. (2022), "Risk management of business structures: aspects of risk management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>

7. Hrosul, V. A. and Usova, M. O. (2021), "Risk: essence, causes and main types", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 176, pp. 58-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>

8. Rudenko, S. V. (2024), "Mechanism for ensuring risk tolerance in the system of enterprise management in crisis conditions", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 2, pp. 78-82.

9. Pylnova, V., Havrysh, O. and Kapeliushna, T. (2020), "Formation of the entrepreneurial risk management system", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 51–57.

10. Velykanova, M. (2017), "Risk management and its stages: economic and legal analysis", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 12, pp. 20–24, available at: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/12/5.pdf> (Accessed 15 Nov 2024).

11. Mostens'ka, E.L., Bilan, Yu.V. and Mostens'ka T.H. (2015), "Risk management as a factor ensuring enterprises' economic security", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 8(170), pp. 193-203 available at: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2015_mostenska_risk.pdf Accessed 15 Nov 2024).

12. Tsvihun, T.V. (2017), "Risk management mechanism in the enterprise management system", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 2, pp. 9—13, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%282%29__4 (Accessed 15 Nov 2024).

13. Mel'nyk, Ya.M (2018), "The category of "risk" in civil proceedings: essence, moment of occurrence and specific classification", *Tsyvil'ne pravo i protses*, vol. 12, pp. 27–42.

14. Sheremetynska, O., Tyukha, I. and Tyr, O. (2022), "Features of risk management in the course of foreign economic activity", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10287> (Accessed 15 Nov 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.78

15. Orlova, O.M. (2021), “Risks of industrial enterprises in the context of the COVID-19”, *Pandemic Biznes-Inform*, vol. 2, pp. 131–137.

16. Tanasiieva, M.M. and Nykyforak, I.I. (2021), “Risks as an object of internal control: identification and assessment”, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3(97), pp. 30–35. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35)

17. Chajkina, A. (2022), “Features of risk management integration into the enterprise management system”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

18. Yuschenko, N.L. (2020), “Comparison of risk identification methods for complex projects for the modernization of heat sources and heating networks”, *Derzhava ta rehiony*, vol. 6, available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/7.pdf (Accessed 15 Nov 2024).

19. Kosova, T., Smerichevs'kyj, S., Ivaschenko, A., & Radchenko, H. (2021), “Theoretical aspects of risk management models in economics, marketing, finance and accounting”, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3(38), pp. 409–418. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237474>

20. Chernyshova, L. I. Bondar, K. R. Krasilovs'ka, L. O. (2024), “Peculiarities of risk management under martial law: behavioral models of modern enterprises”, *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu. Odesa: Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*, vol. 3-4 (316-317), pp. 126-136.

21. Diachkov, D.V. and Hermanchuk, O.O. (2015), "The formation of the system of risk management", *Ekonomichnyj forum*, vol. 4, pp. 235—241.

22. Martseniuk, L. V., Cherniak, N. P., Tischenkova, S. O. and Botvinov, R. H. (2020), “Economy, public administration and legal relations under the permanent armed conflicts: paradoxes and regularities of development”, *Ekonomichnyj chasopys*, vol.181 (1-2), pp. 4-17. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01>

23. Koznova, O. (2024), “The Ministry of Economy has named key risks for 2024-2027 and their impact on the economy”, available at:

https://biz.ligazakon.net/news/227196_u-mnekonomki-nazvali-klyuchov-riziki-na-2024-2027-roki-ta-kh-vpliv-na-ekonomku (Accessed 15 Nov 2024).

24. Tarasovs'kyj ,Yu (2024), “Geopolitics, trade restrictions and AI governance. KPMG has named the biggest risks for the growth of global business”, available at: <https://forbes.ua/news/geopolitika-torgovi-obmezhennya-y-upravlinnya-shi-kpmg-nazvala-naybilshi-riziki-dlya-zrostannya-globalnogo-biznesu-04072024-22193> (Accessed 15 Nov 2024).

25. Martseniuk, L. V. and Nalyvajko, L.R. (2021), “Minimizing legal risks of business entities as an important aspect of Ukraine's national security”, Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence, vol. 2, pp. 11-18. DOI <https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02>

Стаття надійшла до редакції 29.11.2024 р.