

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>

УДК 005.334:658.1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

THEORETICAL BASICS OF THE FORMATION OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Бутенко Віра Михайлівна

доктор економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8814-9392>

Байдацький Микола Валерійович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/009-0004-6154-8958>

Butenko Vira, Baidatskyi Mykola

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті розглянуто алгоритм формування системи управління ризиками на підприємстві. Авторами виявлено та охарактеризовано основні етапи формування системи управління ризиками. Зазначено, що система управління ризиками повинна бути цілісною, охоплювати декілька етапів. Із'ясовано, що основними етапами управління ризиками є ідентифікація ризиків, аналіз, оцінювання, модифікація ризиків та моніторинг ключових індикаторів ризику. Результатом є прийняття рішень з урахуванням ризиків та можливостей економічного пом'якшення наслідків їх виникнення. Застосування розробленого авторами алгоритму дає змогу зробити класифікацію ризиків, виявити основні причини, джерела, фактори їх виникнення, використовувати ефективні інструменти управління ризиками, зменшуючи при цьому рівень невизначеності.

Ключові слова: ризик, система управління, зовнішньоекономічна діяльність, експорт, управління ризиками, логістичні ланцюги, структура управління.

To develop an algorithm for forming the risk management system of the enterprise's export logistics system is the purpose of the article. Analytical and descriptive research methods were used when writing the paper. The main stages of the formation of the risk management system were identified and characterized the authors. The risk management system must be integral, cover several stages, as stated in the article. It was determined that the main stages of risk management are risk identification, analysis, assessment, risk modification and monitoring of key risk indicators. The result of the implementation of the developed risk management algorithm is decision-making taking into account the risks and the possibilities of economic mitigation of the consequences of their occurrence. The application of the algorithm developed by the authors makes it possible to classify risks, identify the main causes, sources, factors of their occurrence, use effective risk management tools, while reducing the level of uncertainty. Experts in logistics and risk management can be involved to strengthen the risk management system of the exporting enterprise. Also, the enterprise needs to have a backup plan of action in case of unforeseen crisis situations. An effective risk management system of export logistics chains at the enterprise provides: an opportunity to predict risks and take timely measures to minimize their negative impact on the development of the enterprise; availability of operational information about critical risks, cumulative impact of risks, and options for managing them; understanding the probabilities and magnitudes of possible deviations of the key indicators of the company's activity due to the influence of risks; the ability to make timely management decisions in conditions of uncertainty based on risk analysis; increasing the reliability and efficiency of logistics processes; increasing the competitiveness of the exporting enterprise on the market; the ability to optimize the allocation of resources; increasing the ability of the enterprise to recover quickly and effectively after the occurrence of risky situations.

Keywords: risk, management system, foreign economic activity, export, risk management, logistics chains, management structure.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище стало більш складним і характеризується невизначеністю у будь-якій сфері діяльності. Особливо ризиковою є зовнішньоекономічна діяльність підприємств, оскільки вони стикаються з постійними змінами в зовнішньому середовищі, такими як жорсткість законодавства, коливання курсу валют, технологічні зміни, політичні, соціальні ризики, до яких додалися ризики, пов'язані з війною. Також існує необхідність контролювати ризики, які виникають всередині підприємства. Впроваджуючи комплексний цілісний підхід до управління ризиками, підприємства отримують можливість передбачати ризики, своєчасно на них реагувати та знижувати негативний вплив ризиків на свою діяльність. Одночасно з цим, підприємства можуть ефективніше використовувати можливості, пов'язані зі змінами, створюючи додаткові конкурентні переваги та більш ефективно розподіляти свої ресурси. Тому для економічного суб'єкта, який бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, проблема формування системи управління ризиками є дуже актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Науково-практичні та методичні підходи до управління ризиками підприємств різних галузей та сфер діяльності розглядали багато вчених. Зокрема, сутність ризику та основні методів управління ним визначали О. Сосновська, Л. Деденко, І. Лагунова [1; 2]. М. Савченко та Ю. Солоненко охарактеризували формування системи управління ризиками сімейного бізнесу на прикладі сімейних фермерських господарств [3]. Проаналізовано та узагальнено підходи до формування сучасних стратегії і тактики управління ризиками аграрних підприємств І. Башинською. А. Полещук, А. Мотовою [4]. Напрямки інтеграції системи управління ризиками в діяльність підприємства розглядала А. Чайкіна [5]. Л. Сарана, О. Білан, І. Батюк охарактеризували проактивну та реактивні стратегії управління ризиком, визначивши їх недоліки та переваги [6]. Основні напрямки регулювання ступеня ризиків та методи управління ними описано у роботі В. Коваленко [7]. Проте на нашу думку доцільно більше уваги приділити дослідженню етапів управління ризиком та формуванню цілісної системи управління ризиками логістичної системи, особливо для підприємств, котрі займаються зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки сучасне економічне середовище передбачає розвиток підприємства під впливом сукупності інститу-

ційних, політичних факторів, невизначеності, неповноти інформації тощо.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення алгоритму формування системи управління ризиками логістичної системи експорту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління ризиками надає можливість своєчасно приймати ефективні управлінські рішення за допомогою методів та інструментів антикризових заходів для реалізації стратегії розвитку підприємства.. Система управління ризиками логістичних ланцюгів експорту повинна бути спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику. Важливим завданням системи управління ризиками є також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності [1]. Прийняття рішень не можливе без реалізації попереднього процесу їх ідентифікації, оцінення та аналізу, вибору і використання методів нівелювання їх наслідків.

До сучасних ризиків в логістичних ланцюгах експорту крім традиційних додалися також ризики, викликані воєнними діями на території України: вразливість логістичної інфраструктури, яка розміщена поблизу районів, де ведуться активні бойові дії; збільшення вартості доставки продукції через небезпеку шляхів; збільшення термінів доставки продукції через порушення звичних логістичних ланцюгів; нестача автотранспортних засобів та працівників; простої через низьку сполучну здатність транспортних шляхів усіх видів, включаючи морський; збільшення витрат на страхування; незадовільна оперативність роботи іноземних партнерів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на різних етапах; ризики, пов'язані безпосередньо з транспортуванням вантажу на конкретному транспортному засобі, включаючи поломку рухомого складу, дорожньо-транспортні пригоди, вибухи, пошкодження при навантаженні, укладанні, вивантаженні, пошкодження тари, втрату або неправильне оформлення документів; ризики втрати якості або пошкодження вантажу при зберіганні, складуванні та інших операціях на складах і при підготовці до відвантаження [8]. За таких обставин підприємствам необхідно вміти оцінювати ступінь можливого впливу ризиків та управляти ними

з метою зниження. Для зниження рівня збитків та конкурентоспроможності підприємств-експортерів потрібно сформувавши ефективну систему управління ризиками, яка передбачає певні етапи (рис. 1).

Для більш ефективного управління ризиками логістичних ланцюгів потрібно перш за все їх ідентифікувати та класифікувати. Ідентифікація ризиків полягає в систематичному виявленні та вивченні ризиків, що характерні для діяльності певного підприємства, аналізі джерел їх виникнення тощо. Тому під час ідентифікації необхідно визначити всі ризики, властиві діяльності підприємства, зробити їх детальний опис, згрупувати за основними критеріями, проаналізувати та забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень.

Підприємство здійснює господарську діяльність у конкретній ситуації під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тому перш за все необхідно вивчити всі ці фактори. При цьому зовнішнє середовище передбачає вплив культурних, соціальних, правових, фінансових, технологічних, економічних та політичних чинників. Для підприємств, котрі займаються зовнішньоекономічною діяльністю важливо розглянути різні

аспекти експортної діяльності, наприклад, фінансові, правові, політичні, валютні, логістичні, конкурентні та інші. Доцільно також визначити категорії ризиків, які відповідають специфіці діяльності підприємства. Це можуть бути такі чинники, як затримки в доставці, втрата або пошкодження вантажу, проблеми з митним оформленням, зміни регуляторних положень тощо. Внутрішнє середовище відображає цінності, культуру та стиль керівництва, організаційну структуру, політику, цілі та стратегію підприємства.

Для виявлення негативних факторів впливу на діяльність підприємства варто використати відомі методи визначення ризиків (аналіз документації; досвід експертів; аналіз припущень; методи відображення за допомогою діаграм, SWOT-аналіз; метод Delphi тощо) [9]. Важливо також розглянути також можливість появи небезпечної події, яка призводить до виникнення ризику. Усі ймовірні та існуючі небезпечні події, їх джерела та можливі наслідки слід ввести до реєстру ризиків, який розробляється на підприємстві з урахуванням розміру, сфери діяльності та інших критеріїв підприємства. У реєстрі рекомендується зазначити сутність ризику, всі ідентифіковані

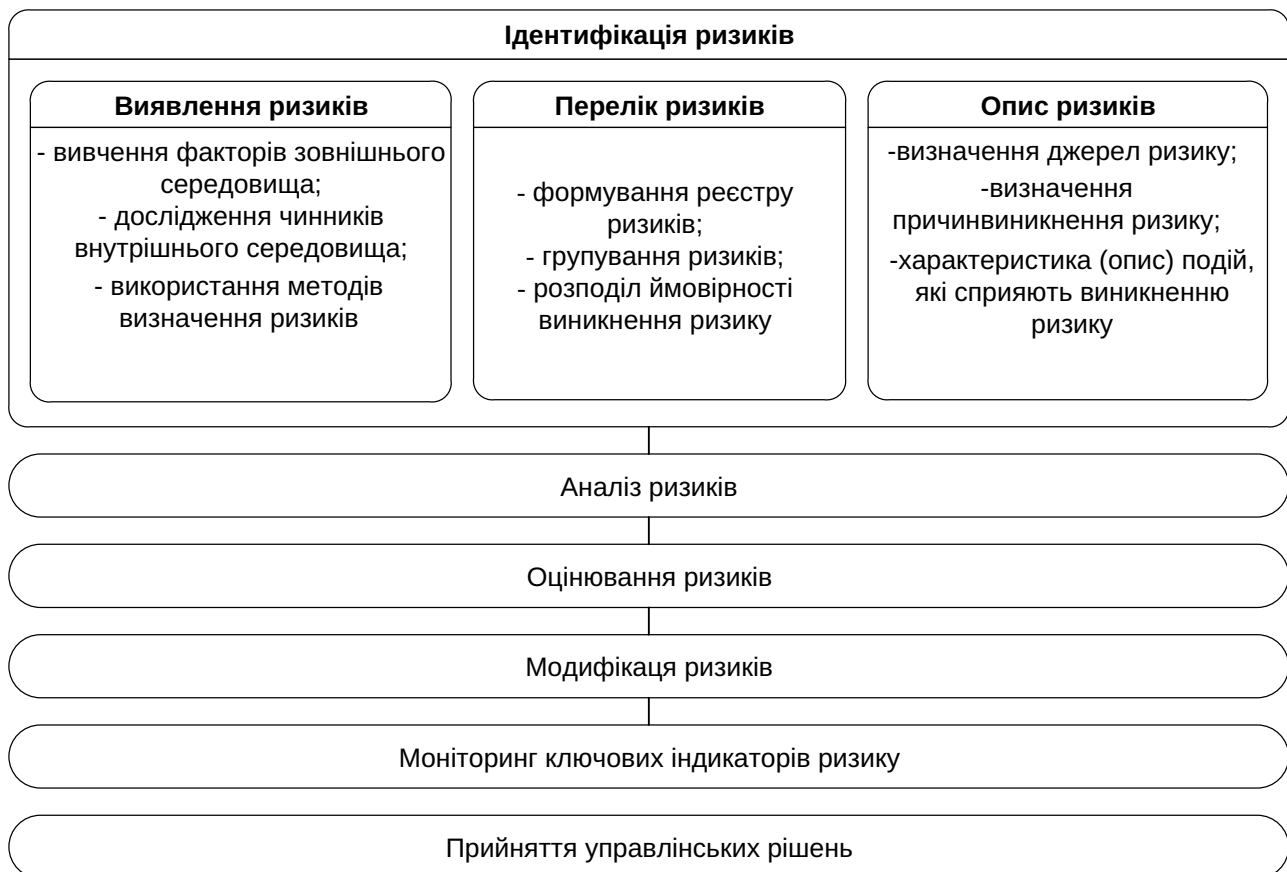


Рис. 1. Алгоритм формування системи управління ризиками

небезпечні події, виявлені на підприємстві та його підрозділах, ймовірність виникнення таких подій, оцінку можливих наслідків настання ризику для діяльності підприємства у вартісному і матеріальному виразі.

На основі визначених у реєстрі критеріїв та ознак, здійснюється групування ризиків. Важливо також згрупувати ризики відповідно до ймовірності їх виникнення та очікуваних наслідків для підприємства. Ризики логістичної системи доцільно виділити і окрему групу.

Важливим елементом ефективного управління ризиками є їх детальний опис, у якому зазначаються джерела та можливі причини виникнення ризику, надається характеристика подій, умов та ситуацій, які яка в разі виникнення здійснюють негативний вплив результату діяльності підприємства. Рішення про необхідність опису ризику можуть бути засновані на експлуатаційних, технічних, фінансових, юридичних, законодавчих, соціальних, екологічних, гуманітарних та інших критеріях. При здійсненні опису необхідно враховувати цілі та сферу застосування менеджменту ризику, які пов'язані з політикою, цілями та завданнями підприємства та інтересами причетних до процесу сторін.

Наступним кроком процесу управління ризиком є аналіз його природи та рівня. Аналіз ризику полягає в тому, щоб одержати потрібну інформацію про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики. Зібраної інформації має бути достатньо для того, щоб приймати адекватні рішення на наступних стадіях [10]. Аналіз ризику включає детальне дослідження джерел небезпечних подій, їх наслідків та ймовірності появи. Важливим також є процес ідентифікації факторів, що впливають на наслідки та ймовірність настання події. Ризик має бути проаналізований з урахуванням поєднання наслідків події та її ймовірності. Характеристика наслідків настання ризику логістичних ланцюгів експорту може здійснюватися на підприємстві в залежності від потреби і об'єктів впливу небезпечних подій. Зокрема, під час аналізу наслідків визначають характер і тип впливу, який може виникнути у разі настання конкретної події, ситуації чи обставин.

Рекомендується під час аналізу усього діапазону наслідків кожної небезпечної події, використовувати реєстр ризику, де зазначений кожен вид наслідків. Підприємство може застосувати різні шкали вимірювання (бальну, результативну, якісну, кількісну тощо). У залежності від виду діяльності підприємства об'єктами, на які впливають ризики,

можуть виступати люди, екологічна, соціальна сфери, інфраструктура підприємства, фінансові результати, доля ринку, репутація тощо).

Найчастіше на підприємстві застосовується два основних взаємодоповнюючих видів ризику: якісний та кількісний. Якісний аналіз має на меті визначити (ідентифікувати) фактори, галузі та види ризиків. Підсумкові результати якісного аналізу ризику, своєю чергою, є вихідною інформацією щодо кількісного аналізу. Кількісний аналіз ризиків має дати можливість чисельно визначити розміри окремих ризиків та ризику підприємства загалом. Таким чином, результати аналізу є передумовою здійснення наступного етапу управління ризиком – оцінювання ризику, тобто визначення, чи є ризик та його величина прийнятними або допустимими для підприємства. Оцінювання ризику включає порівняння рівня ризику, виявленого у процесі аналізу, із встановленими критеріями ризику, розглянутими та зафіксованими у реєстрі [11]. Висновки про це робляться на основі порівняння результатів аналізу ризику з установленими критеріями. Порівняльна оцінка ризику здійснюється з метою прийняття на основі результатів аналізу ризику та критеріїв прийнятності ризику рішень про необхідність та ранжування пріоритетів при здійсненні модифікації ризик, визначення величини витрат на нівелювання ризику. Інтервали визначення рівня ризику також можуть бути розроблені безпосередньо на підприємстві. Кількісна оцінка ризиків на сучасному етапі набуває підвищеної стратегічної важливості, оскільки підприємство повинно працювати над прогнозуванням ризиків та їх модифікацією для визначення необхідних способів впливу на ризики. Модифікувати, тобто змінити наслідки дії ризику можна різними способами: шляхом відмови від діяльності (ризик таким чином зникає), врахуванням у діяльності підприємства наслідків ризику (прийняття ризику), усуненням причини, джерела ризику (змінюється ймовірність виникнення ризику), змін у діяльності підприємства (змінюються наслідки настання ризику), передачі ризику третім особам (здійснюється розподіл ризиків з іншими зацікавленими сторонами). Реалізація цього етапу передбачає детальне обґрунтування причин вибору методу модифікації ризику, визначення очікуваних переваг обраного методу, розроблення необхідних дій по реалізації плану модифікації ризику, оцінювання необхідних ресурсів, розподіл від-

повідальності та повноважень, формування календарного плану виконання дій по зміні ризику, визначення критеріїв якості роботи, формування вимог до обміну інформацією та моніторингу. Серед заходів, які зможуть знизити ймовірність виникнення ризиків або пом'якшити їх наслідки, підприємства можуть, наприклад, встановити процедури перевірки якості вантажу, укласти страховий поліс на випадок втрати або пошкодження, встановити план альтернативних маршрутів доставки тощо.

Важливим етапом процесу управління ризику є моніторинг ключових індикаторів ризику. Для підвищення ефективності управління ризиками на підприємстві повинна бути чітко визначена відповідальність за проведення моніторингу та перегляду ризиків. Процеси моніторингу та перегляду, що здійснюються підприємством, повинні охоплювати всі аспекти процесу управління ризиками, бути регулярними, а результати моніторингу та перегляду мають бути відображені в документах.

Для підвищення ефективності контрольних процедур за допомогою ключових індикаторів ризику необхідно: вибрати індикатори для кожного значущого ризику; визначити інтервали значень індикаторів, що відповідають прийнятному ризику, середньому, високому ризику тощо; задокументувати результати проведення моніторингу ключових індикаторів та надати відповідну звітність керівництву для прийняття необхідних управлінських рішень.

Підприємство повинно мати перелік індикаторів ризику, в тому числі логістичних ланцюгів експорту, який повинен періодично переглядатися, оновлюватися та аналізуватися щодо достовірності даних, своєчасності та актуальності. Система управління ризиками повинна бути гнучкою та неперервно вдосконалюватися.

Результатом реалізації всіх попередніх етапів є прийняття управлінських рішень. На цьому етапі формування системи управління ризиками здійснюється ефективно та дієво управління ризиками. Управління ризиками впроваджується у всі організаційні процеси, здійснюється ефективна двостороння комунікація в рамках якої завдання передаються від вищих до нижчих рівнів, а ефективний зворотній зв'язок – від нижчих рівнів до вищих.

Формування ефективної системи управління ризиками на підприємстві вимагає ціліс-

ного підходу, який включає відповідальність усіх ланцюгів менеджменту, від керівника підприємством до пересічних співробітників. Такий підхід до управління ризиками вимагає постійної оцінки ризиків, які виявляють на кожному рівні управління, об'єднання результатів на організаційному рівні з метою визначення пріоритетів та підвищення ефективності процесу ухвалення рішень. Ідентифікація, оцінка та управління ризиками в рамках всього підприємства допомагає виявити важливість усіх ризиків, сукупності та взаємозалежності їх елементів. Крім того, потрібно забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю з усіма сторонами логістичного ланцюга експорту, включаючи постачальників, перевізників, митницю, клієнтів тощо. Важливо вчасно обмінюватися інформацією про можливі ризики та вживати спільних заходів для їх запобігання або управління ними. Цілісний підхід до управління ризиками вимагає формування такої організаційної структури управління ризиками, яка дозволить співробітникам усіх рівнів управління приймати рішення на підставі оцінки ризиків структурованим та систематичним чином. Така структура дозволяє співвідносити управління ризиками із загальними цілями підприємства, його основною діяльністю, стратегічним управлінням, оперативними практиками та внутрішньою культурою.

Формування цілісної системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту у разі потреби може включати залучення експертів з логістики та управління ризиками, які допоможуть визначити та оцінити ризики, а також розробити ефективні стратегії управління ними. Експертна думка та знання можуть значно покращити систему управління ризиками підприємств-експортерів. В умовах невизначеності для зниження ризику потрібно також мати розроблені резервні плани дій на випадок непередбачених обставин або кризових ситуацій. Це можуть бути плани альтернативних постачань, резервні склади, зв'язки з альтернативними постачальниками або перевізниками тощо. Такі плани допоможуть зменшити вплив ризиків на логістичний ланцюг експорту.

Для забезпечення врахування пріоритетів підприємства та ефективного розподілу ресурсів, управління ризиками має бути включено до існуючих структур управління та прийняття рішень, як на оперативному, так і на стратегічному рівні. Таким чином, кожен працівник служби управління стає залученим до процесу управління ризиками. Також для

забезпечення ефективної системи управління потрібно забезпечити постійний моніторинг, оцінювання та удосконалення організаційної структури управління ризиками.

Висновки. Узагальнюючи вище викладене, можна зробити висновок, що діяльність підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, завжди супроводжується цілою низкою ризиків. У сучасних умовах стає неможливим управляти підприємством без врахування їх впливу, а для ефективного ведення бізнесу необхідно не тільки знати про існування ризику, але й вміти правильно ідентифікувати конкретний ризик, оцінювати, аналізувати, модифікувати та управляти ним, для чого потрібна цілісна система управління ризиками.

Таким чином, впровадження системи управління ризиками логістичного ланцюгу експорту на підприємстві може призвести до кількох значних результатів:

1. Зменшення витрат. Ідентифікація та ефективне управління ризиками дозволяють уникнути непередбачених подій, таких як затримки в доставці, втрата або пошкодження вантажу, що може спричинити втрати та додаткові витрати. Зменшення таких ризиків може значно знизити витрати на логістичні операції та експорт загалом.

2. Підвищення надійності та ефективності. Система управління ризиками сприяє забезпеченню більш надійних та ефективних процесів логістики. Шляхом усунення або зменшення ризикових факторів підвищується якість та точність поставок, зменшується ймовірність помилок.

3. Покращення репутації. Ефективне управління ризиками сприяє підтримці позитивної репутації підприємства-експортера. Здатність доставляти товари вчасно, уникати проблем та ризиків, а також ефективно реагувати на можливі кризові ситуації позитивно

відображається на іміджі підприємства серед клієнтів та партнерів.

4. Забезпечення довгострокової стійкості. Управління ризиками допомагає забезпечити довгострокову стійкість логістичних ланцюгів експорту. Планування на майбутнє та управління потенційними ризиками допомагають уникнути несприятливих ситуацій, що можуть вплинути на продовження діяльності підприємств та взаємовідносин з партнерами.

5. Вдосконалення процесів логістичного ланцюгу. Впровадження системи управління ризиками сприяє аналізу та оцінці поточних процесів логістичного ланцюгу експорту. Це може допомогти ідентифікувати слабкі місця, виявити можливості для оптимізації та покращення ефективності. На основі аналізу ризиків можна вносити зміни у процеси, щоб забезпечити оптимальний результат.

6. Підвищення конкурентоспроможності. Імплементация системи управління ризиками може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Підприємство буде більш надійним і професійним партнером, що сприятиме залученню нових клієнтів та розширенню діяльності.

Важливо зауважити, що результати впровадження запропонованої системи управління ризиками можуть варіюватися в залежності від конкретної ситуації, вимог та особливостей логістичного ланцюгу експорту та сфери діяльності підприємства. Проте, взагалі впровадження такої системи допомагає підвищити ефективність, зменшити ризики та покращити загальний результат експортної діяльності. Подальше дослідження питань, пов'язаних із формуванням системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту має зосередитися на врахуванні галузевої специфіки та врахуванні сучасних змін в економічному глобальному просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Sosnovska O., Dedenko L. Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106>.
2. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
3. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 28–36.
4. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.
5. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.

6. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>.
7. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3. С. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>.
8. Бутенко В. М., Мацола О. А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 37–43. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1222/1231>.
9. 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.
10. Коюда П. М., Коюда О. П. Характеристика та класифікація ризиків. URL: http://eprints.kname.edu.ua/1356/1/203-214_%D0%9A%D0%BE%D1%8E%D0%B4%D0%B0.pdf.
11. Кравченко В. А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2008. № 1(3). С. 63–70.

REFERENCES:

1. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106>. [in Ukrainian]
2. Lahunova, I. A. (2018). S.utnist ta pryntsyphu kontseptsii ryzyk-menedzhmentu [The essence and principles of the concept of risk management]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, 1 (53), 44–52. [in Ukrainian]
3. Savchenko, M. V., & Solonenko, Yu. V. (2019). Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh simeinoho biznesu [Risk management in family businesses]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinniaderzhavnoho upravlinnia – Economics and management organization*, 2 (34), 28–36. [in Ukrainian]
4. Bashynska, I. O., Poleshchuk, A. A., & Motova, A. V. (2017). Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Improvement of the risk management system at the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 17, 91–94.
5. Chaikina, A. (2022). Osoblyvosti intehtratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of the integration of risk management into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
6. Sarana, L. A., Bilan, O. V., & Bitiuk, I. M. (2021). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise risk management in modern economic conditions]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>.
7. Kovalenko, V. V. (2019). Ryziky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva ta zasoby yikh neitralizatsii [Risks in the system of economic security of the enterprise and means of their neutralization]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the "KROK" University*, 3, 175–180. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-209-2018-51-175-180>.
8. Butenko, V. M., & Matsola, O. A. (2023). Suchasni ryziky upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu [Modern risks of managing foreign economic activity]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 5, 37–43. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1222/1231>.
9. Yushchenko, N. L. (2020). Porivniannia metodiv identyfikatsii ryzykiv kompleksnykh proektiv z modernizatsii teplovykh dzherel i teplovykh merezh [Comparison of risk identification methods of complex projects for the modernization of heat sources and heat networks]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 6. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/7.pdf
10. Koiuda, P. M., Koiuda, O. P. (2003). Kharakterystyka ta klasyfikatsiia ryzykiv [Characteristics and classification of risks]. Available at: http://eprints.kname.edu.ua/1356/1/203-214_%D0%9A%D0%BE%D1%8E%D0%B4%D0%B0.pdf.11.
11. Kravchenko, V. A. (2008). Vyavlennia ta opys pidpriemnytskykh ryzykiv: praktychnyi alhorytm dlia ukraïnskoho biznesu [Identification and description of business risks: a practical algorithm for Ukrainian business]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhya National University*, 1(3), 63–70.