

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>

УДК 657.6-051

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ

MANAGEMENT OF RISKS OF ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE AND WAYS TO REDUCE THEM

Балдинюк Василь Михайловичкандидат наук з державного управління, доцент,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9014-8866>**Baldynyuk Vasyl**

Vinnytsia National Agrarian University

У статті розглядаються питання управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Визначено, що ризик є невід'ємною частиною будь-якої господарської діяльності, і його вплив на діяльність підприємства може бути як позитивним, так і негативним. Негативний вплив ризиків може призвести до втрат фінансових ресурсів, погіршення фінансового стану підприємства, а в деяких випадках навіть до його банкрутства. Розглянуто ключові ризики, з якими може зіткнутися підприємство, включаючи фінансові, оперативні, стратегічні та інші види ризиків. Проаналізовано методи ідентифікації, оцінки та мінімізації цих ризиків, а також запропоновано ефективні стратегії їх управління. Особлива увага приділяється ролі корпоративного управління та етики в управлінні ризиками. Стаття містить практичні рекомендації щодо зниження ризиків господарської діяльності підприємства. Наголошено, що для зниження негативного впливу ризиків на діяльність підприємства необхідно здійснювати управління ризиками. Вказано, що управління ризиками – це комплекс заходів, спрямованих на виявлення, оцінку, мінімізацію та контроль ризиків.

Ключові слова: господарська діяльність, внутрішні ризики підприємства, управління ризиками, оцінювання ризиків, регулювання ризиків.

The article discusses the issues of risk management of economic activity of enterprise and ways to reduce them. It is determined that risk is an integral part of any economic activity, and its impact on the activities of enterprise can be both positive and negative. The negative impact of risks can lead to the loss of financial resources, deterioration of the financial condition of the enterprise, and in some cases even to its bankruptcy. It examines the key risks that an enterprise may face, including financial, operational, strategic, and other types of risks. The authors analyze methods for identifying, assessing, and minimizing these risks, as well as offer effective strategies for managing them. Particular attention is paid to the role of corporate governance and ethics in risk management. The article contains practical recommendations for reducing the risks of economic activity of enterprise. It will be useful for business leaders. To reduce the negative impact of risks on the activities of the enterprise, it is necessary to carry out risk management. Risk management is a set of measures aimed at identifying, assessing, minimizing and controlling risks. It was emphasized that the most dangerous risk for any enterprise is the risk of bankruptcy, that is, the inability of the organization to meet the demands of creditors and pay mandatory payments to the state. It is indicated that in order to improve the enterprise's risk management system, it is necessary to: combine risk assessment into operational and strategic processes; implement the most effective analytical strategy and prevention technique; improve monitoring and risk quantification. The main condition for successful activity, where there is increased risk, is the creation and improvement of risk management systems that make it possible to find, evaluate, focus and control risk. Conclusions were made that integrated risk management makes it possible to take into account internal and external factors in the work of the organization, to determine ways and methods of ensuring the stability of the business entity, its ability to withstand adverse situations in competitive conditions.

Keywords: economic activity, internal risks of the enterprise, risk management, risk assessment, risk management.

Постановка проблеми. У сучасному світі господарська діяльність підприємства нерозривно пов'язана з ризиками. Вони можуть виникати в різних сферах діяльності: від фінансових операцій до стратегічного планування. Управління цими ризиками є ключовим фактором успіху підприємства. Проте, не всі підприємства мають ефективні системи управління ризиками, що може призвести до серйозних фінансових втрат або навіть банкрутства. Тому, проблема управління ризиками господарської діяльності та шляхи їх зниження є актуальною та вимагає детального дослідження. Стаття спрямована на вивчення цієї проблеми та пошук оптимальних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи управління ризиками на підприємстві висвітлені в наукових працях багатьох учених. Серед яких праці О. Данченко, О. Дуброва, І. Іщенко, Л. Донець, І. Лагунової, В. Лопатовського, В. Лук'янової, Т. Мостенської, А. Старостіної, Т. Пахомової, Р. Пікус, А. Таран, М. Турко, Н. Хохлової, К. Мазур, І. Томашук та інших. Незважаючи на те, що проблема управління ризиками досить істотно розвинена в науковій літературі, вважаємо за необхідне виокремити акценти щодо вдосконалення та переорієнтації процесу управління ризиками з урахуванням розвитку кожного підприємства в умовах кризи, що супроводжує їх фінансово-економічну діяльність у період військових дій у країні та після їх завершення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень в області управління ризиками, деякі аспекти цієї проблеми залишаються недостатньо вивченими. Особливо це стосується таких питань: інтеграція управління ризиками з іншими процесами управління на підприємстві. Часто управління ризиками відокремлене від стратегічного планування, управління якістю, управління проектами тощо. Як результат, рішення, прийняті в одній сфері, можуть підвищити ризики в іншій. Актуальним є використання сучасних технологій для управління ризиками. Хоча існує багато інструментів та методик для управління ризиками, не всі з них ефективно використовують можливості сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн тощо; оцінка та управління ризиками, пов'язаними з корпоративною соціальною відповідальністю та сталим розвитком. Ці аспекти стають все більш важливими для сучасних підприємств, але методики їх оцінки та управління ще потребують удосконалення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення та аналіз сучасних підходів до управління ризиками в господарській діяльності підприємств, а також надання підприємствам практичних рекомендацій, які допоможуть їм краще управляти ризиками та підвищити ефективність їх господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі господарська діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов'язана з ризиками. Ризики можуть виникати в різних сферах діяльності: від фінансових операцій до стратегічного планування. Управління цими ризиками стає ключовим фактором успіху підприємства. Однак не у всіх підприємств існують ефективні системи управління ризиками, що може вести до серйозних фінансових збитків або навіть банкрутства.

Основною метою управління ризиком господарської діяльності є усунення або мінімізація його негативного впливу на результати господарської діяльності підприємства, на основі прогнозування ризикової події і реалізації заходів з управління ризиком [1].

Ризик у господарській діяльності представляє собою можливість втрати або невдачі, що може виникнути внаслідок невизначеності, несприятливих подій, невдач або непередбачуваних обставин. Це концепція, що об'єднує імовірність та наслідки подій, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан, репутацію чи операційну діяльність підприємства. В контексті бізнесу, ризик означає потенційні загрози, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства та його фінансовий стан. Класифікація ризиків дозволяє систематизувати їх для кращого розуміння та керування (табл. 1).

Дана класифікація допомагає управлінням усвідомити різноманітність ризиків, що можуть виникнути в господарській діяльності, і приймати краще обгрунтовані рішення для їх мінімізації чи управління. Однак, важливо розуміти, що ризики часто переплітаються та взаємодіють, тому комплексний підхід до їх управління є ключовим для стійкості та успішності бізнесу.

Фінансові ризики є однією з найбільш складних категорій, які пов'язані з господарською діяльністю підприємства, їм властиві наступні характеристики (табл. 2).

Ключовими етапами у послідовності дій з управління ризиками господарської діяльності підприємства визнаються:

1) визначення мети та ключових цілей управління ризиками;

2) встановлення об'єкту управління ризиками;

3) визначення та застосування оптимальної методики оцінки ризиків;

4) безпосереднє управління ризиками;

5) розрахунок критерію ефективності управління ризиками [3].

Оптимально система управління ризиками господарської діяльності підприємства, має відповідати таким основним вимогам:

Таблиця 1

Класифікація ризиків в господарській діяльності

Класифікація ризиків	Характеристика ризиків
За джерелами виникнення	– Внутрішні ризики: пов'язані з діяльністю самого підприємства (управління, персонал, фінанси). Наприклад, неефективне керівництво, недостатня кваліфікація персоналу, або проблеми в фінансових процесах.
	– Зовнішні ризики: пов'язані з зовнішніми чинниками, на які підприємство не має прямого впливу (зміни в законодавстві, економічні кризи, природні катастрофи тощо).
За природою	– Фінансові ризики: пов'язані зі змінами в фінансових ринках, валютними коливаннями, кредитними ризиками тощо.
	– Операційні ризики: виникають при здійсненні операційної діяльності (технологічні порушення, виробничі збої, проблеми з постачанням тощо).
	– Стратегічні ризики: пов'язані з вибором стратегій розвитку, позиціонування на ринку, впровадженням нових продуктів чи послуг.
За часовими рамками	– Короткострокові ризики: ті, що мають негативний вплив на підприємство в найближчий час.
	– Довгострокові ризики: ті, які можуть мати важливий вплив на діяльність підприємства у довгостроковій перспективі.

Джерело: сформовано на основі [2]

Таблиця 2

Основні характеристики фінансового ризику

Основні характеристики	Опис
Економічна природа	– Фінансовий ризик проявляється у сфері економічної діяльності підприємства і прямо пов'язаний з економічною діяльністю. Характеризується можливими економічними збитками в процесі здійснення діяльності підприємства.
Об'єктивність прояву	– Фінансовий ризик є невід'ємним явищем в функціонуванні будь-якого підприємства, він супроводжує всі види фінансових операцій і всі напрямки фінансової діяльності.
Ймовірність реалізації	– Проявляється в тому, що ризикова подія може відбуватися і в процесі здійснення фінансової діяльності.
Невизначеність наслідків	– Фінансовий ризик може супроводжуватися, як суттєвими фінансовими втратами, так і формуванням додаткових його доходів.
Очікувані несприятливі наслідки	– Пов'язано з тим, що ряд негативних наслідків фінансового ризику визначають втрату не лише доходу, а й капіталу підприємства, що приводить його до банкрутства (тобто до неминучих негативних наслідків для його діяльності).
Суб'єктивність оцінки	– Рівень ризику носить суб'єктивний характер. Визначається різним рівнем об'єму інформаційної бази та рівнем кваліфікації фінансових менеджерів, їх досвіду в сфері ризик-менеджменту.
Варіабельність рівня	– Фінансовий ризик змінюється в часі, і залежить від тривалості фінансової операції, тому що фактор часу впливає на його рівень.

Джерело: сформовано на основі [8]

1) функціонувати як складник комплексної системи управління ефективністю господарської діяльності підприємства;

2) бути чітким і несуперечливим;

3) описувати фактори, що спричинили ризик;

4) давати можливість інтерпретувати результати, обґрунтовувати, приймати певні господарські рішення та дозволяти визначати ефективність управління ризиками [10].

Наведена на рис. 1 схема за своєю суттю визначає зміст основних етапів та складових елементів управління ризиками господарської діяльності підприємства та відповідає вище наведеним критеріям.

Дієвість управління ризиками господарської діяльності потребує визначення пріоритетності управління окремими групами ризиків через велику кількість ризиків, що мають місце на підприємстві, обмеженість трудових та фінансових ресурсів, що унеможлиблює одночасне управління всією сукупністю ризиків.

Оцінку та регулювання господарських ризиків доцільно здійснювати з двох позицій – з позиції ризиків, що супроводжують окремі господарські операції, проєкти, та щодо всієї сукупності ризиків, характерних для господарської діяльності загалом [15].

Управління ризиками господарської діяльності є важливою складовою управління підприємством. Воно дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив ризиків на свою діяльність та підвищити її ефективність [4].

Ризик – це можливість виникнення несприятливих подій, які можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Ризики можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як:

1) Економічні фактори - зміни кон'юнктури ринку, інфляція, валютні коливання, тощо.

2) Політичні фактори – зміни в законодавстві, політична нестабільність, тощо.

3) Технологічні фактори – впровадження нових технологій, зміни в технологічних процесах, тощо.

4) Природні фактори – стихійні лиха, тощо.

Управління ризиками господарської діяльності включає в себе такі основні етапи:

– Ідентифікація ризиків: на даному етапі необхідно визначити всі можливі ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства.

– Оцінка ризиків: на даному етапі необхідно оцінити ймовірність настання ризику та його можливі наслідки.

– Планування заходів щодо зниження ризиків: на даному етапі необхідно розробити

заходи, які дозволять мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства.

– Контроль за ризиками: на даному етапі необхідно постійно контролювати ситуацію та вносити необхідні корективи в плани щодо зниження ризиків.

Основними і найбільш дієвими методами зниження підприємницьких ризиків вважаються [6]:

– метод розподілу ризику між учасниками, які спільно здійснюють підприємницьку діяльність (реалізація цього методу відбувається безпосередньо під час планування підприємницької діяльності, де на кожного із учасників покладено виконання відповідних завдань);

– метод страхування підприємницького ризику (відповідно до якого має бути спеціально передбачена процедура відшкодування страховими компаніями втрат, які можуть виникнути в разі настання підприємницького ризику; суб'єкт підприємництва повинен внести у фонд страхової компанії відповідний розмір внесків, щоб у випадку настання ризику покрити витрати, спричинені ним);

– метод резервування коштів, які є необхідними для покриття непередбачуваних витрат (за рахунок цього методу можливі витрати можна компенсувати за рахунок резервних ресурсів, які накопичуються з метою виникнення таких випадків);

– метод зниження ризиків за рахунок їх фінансування (згідно з цим методом передбачається покриття витрат, яких було завдано у процесі впливу підприємницького ризику).

У практиці управління підприємницькими ризиками суб'єкти підприємницької діяльності часто використовують такі прийоми для зниження підприємницьких ризиків, як [14]:

– прийом уникнення підприємницьких ризиків (реалізація заходів на недопущення виникнення ризикових ситуацій);

– прийом прийняття підприємницьких ризиків (весь ризик чи його окрема частина залишається на відповідальності суб'єкта підприємницької діяльності);

– прийом запобігання підприємницьких ризиків (відхиляється реалізація дій, що можуть спричинити реалізацію ризику);

– прийом зниження підприємницьких ризиків (передбачається знизити обсяг втрат, який може понести суб'єкт підприємницької діяльності у разі реалізації підприємницького ризику);

– прийом вимірювання підприємницьких ризиків (передбачено нейтралізувати вплив

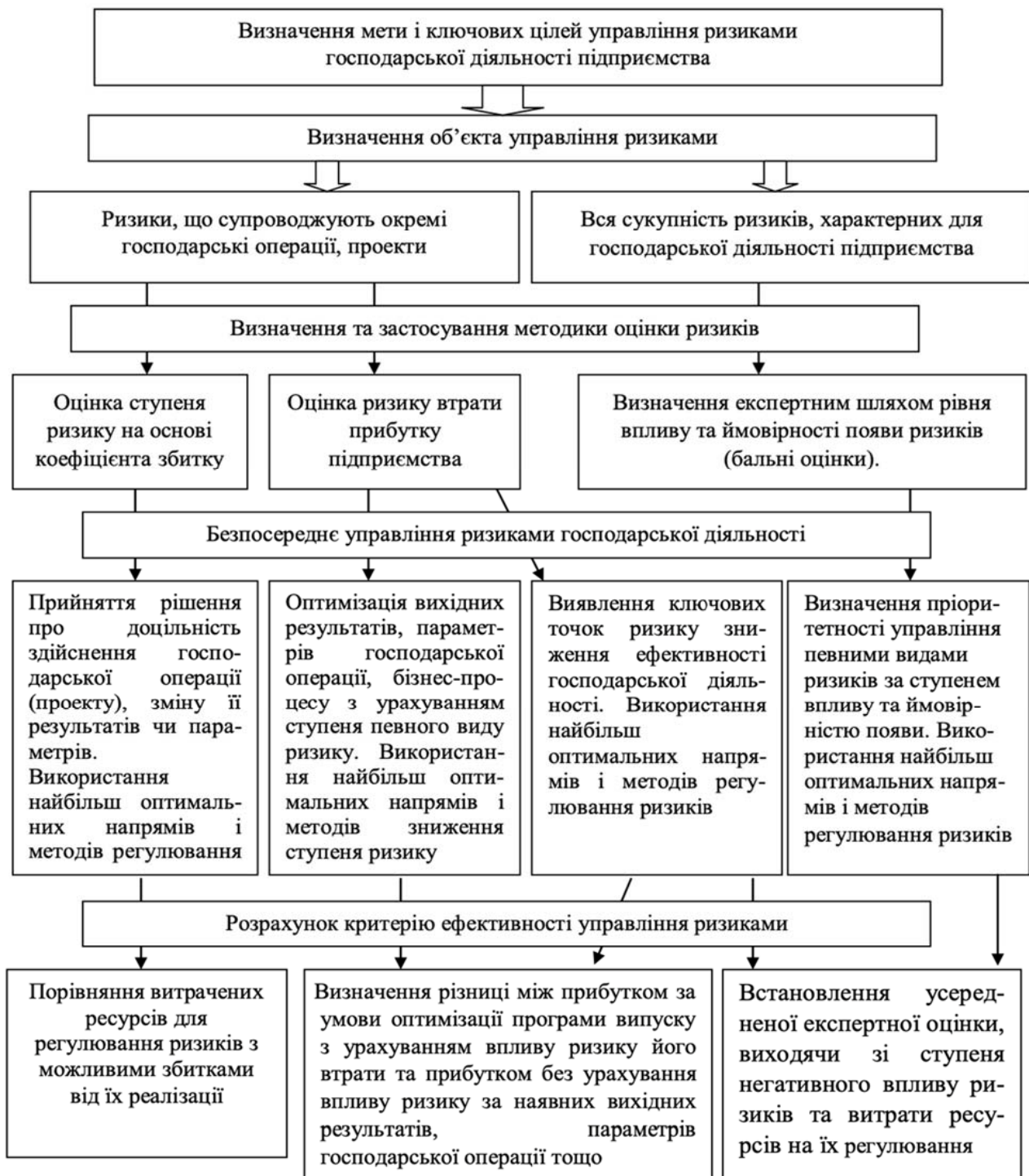


Рис. 1. Схема основних етапів та складників управління ризиками господарської діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [11]

МЕНЕДЖМЕНТ

негативного характеру, що виникає у випадку реалізації підприємницького ризику), який характеризується вимірюванням підприємницьких ризиків у просторі й вимірюванням підприємницьких ризиків у часі [13].

Варто відзначити, що система управління ризиками повинна відповідати таким вимо-

гам: реагувати на реальні ризики ринкової економіки, включати якомога ширший аналіз факторів ризику, максимально зводячи невизначеність до мінімуму; забезпечувати ефективне зниження негативного впливу ризику чи уникнення такого ризику взагалі; забезпечувати оперативну реакцію на зміни вну-

трішнього і зовнішнього середовища підприємства, які можуть призвести до виникнення ризику; функціонувати неперервно; управляюча підсистема повинна взаємодіяти зі всіма підрозділами підприємства [5].

Таким чином, основними принципами, на яких ґрунтується ефективне управління ризиками є:

- 1) масштабність охоплення всіх можливих сфер виникнення ризиків;
- 2) мінімізація кількості можливих ризиків та ступеню їх впливу;
- 3) адекватна, швидка реакція на внутрішні та зовнішні зміни, які призводять до ризику;
- 4) зважене прийняття ризику (ризик є обґрунтованим; ризик у допустимих розмірах; попереднє прогнозування можливих наслідків реалізації ризику) [7]. Отже, ризик-менеджмент має базуватися на знанні стандарт-

них прийомів управління ризиком, на вмінні швидко і правильно оцінювати конкретну економічну ситуацію та здатності швидко знайти гідний, якщо не єдиний вихід з конкретної ситуації. У системі управління ризиками на підприємстві основна роль належить заходам їх нейтралізації, що згруповані нами та представлені на рис. 2.

Для ефективного управління ризиками господарської діяльності підприємству необхідно:

- 1) Створити систему управління ризиками: ця система повинна включати в себе всі необхідні процеси та процедури, які дозволяють ефективно управляти ризиками.
- 2) Забезпечити наявність кваліфікованих фахівців у сфері управління ризиками: ці фахівці повинні мати необхідні знання та досвід для ефективного управління ризиками.
- 3) Підтримувати систему управління ризиками в актуальному стані: система управління

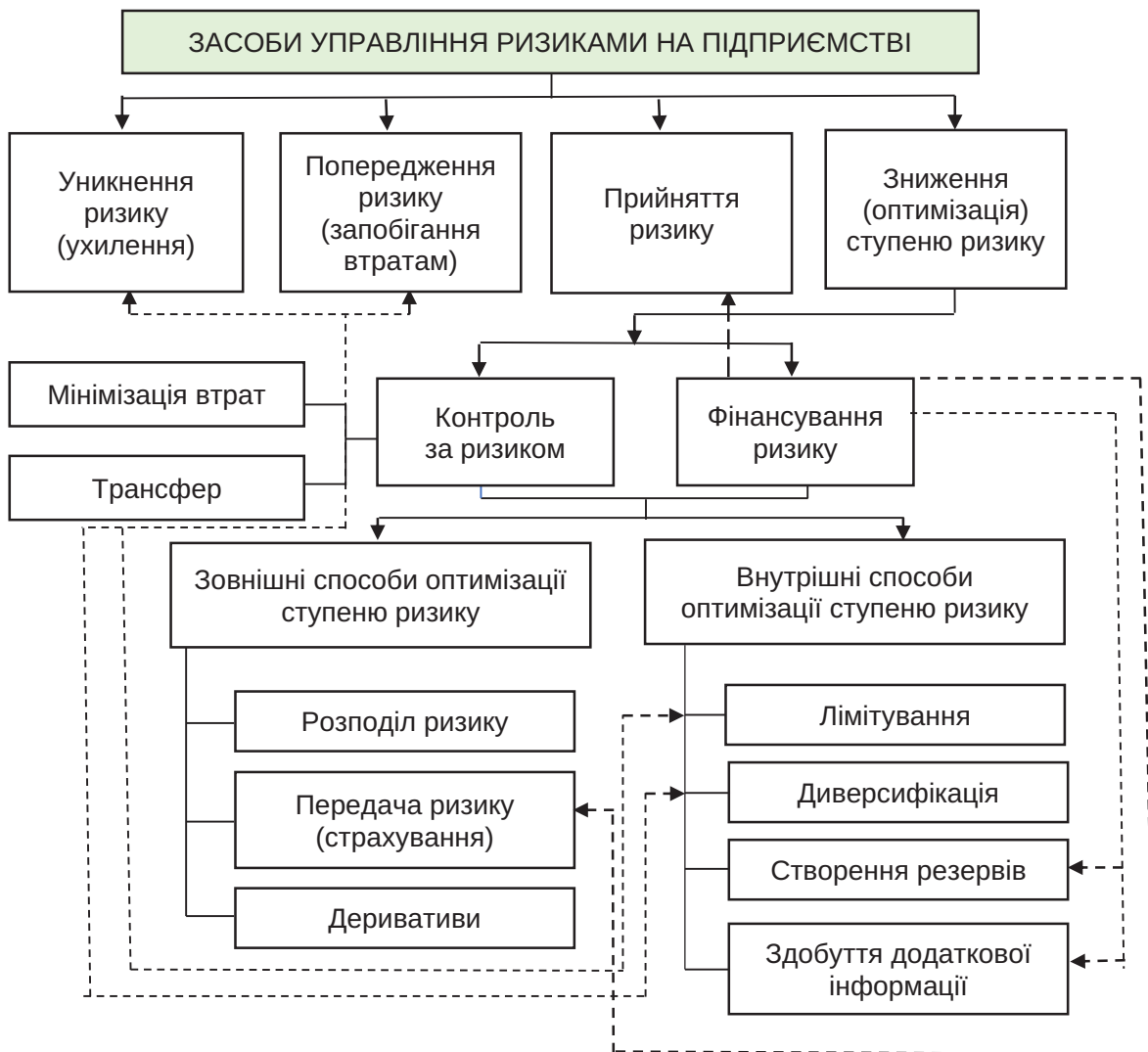


Рис. 2. Засоби управління ризиками на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [9]

ризиками повинна постійно переглядатися та вдосконалюватися відповідно до змін в середовищі, в якому функціонує підприємство [12].

Управління ризиками господарської діяльності є складним і багатограним завданням. Однак, ефективне управління ризиками дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити її стабільне функціонування [10].

Управління ризиками господарської діяльності підприємства включає в себе процес ідентифікації, оцінки та управління можливими ризиками з метою зниження їх впливу на підприємство. Шляхи зниження ризиків можуть включати ухилення, збереження, зниження, передачу та компенсацію ризику. Основні напрямки управління ризиками включають в себе взаємодію і консультування, оцінку рівня ризику та вибір конкретних стратегій управління ризиками. Цей процес може бути реалізований через систему ризик-менеджменту, яка дозволяє враховувати внутрішні та зовнішні фактори в роботі організації та визначати способи забезпечення стійкості суб'єкта господарювання. Управління ризиками є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та може бути реалізоване через процесно-орієнтований підхід, що створює підґрунтя для розвитку та є одним з перспективних напрямків управління підприємством.

Висновки. Управління ризиками є важливою частиною господарської діяльності підприємства. Ефективне управління ризиками допомагає підприємству знизити можливі втрати, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність своєї діяльності. Для цього необхідно постійно вдосконалювати систему управління ризиками, враховуючи специфіку діяльності підприємства та змінювані умови зовнішнього середовища. Управління ризиками є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства в умовах постійно змінюючогося бізнес-середовища. Через впровадження стратегій зниження ризиків, підприємства можуть уникати потенційних загроз, максимізувати можливості та забезпечити стабільність своєї діяльності. Серед ключових шляхів зниження ризиків виділяються системний аналіз ризиків, розробка та впровадження стратегій запобігання, а також постійний моніторинг та корекція стратегій управління ризиками. Важливо також враховувати специфіку галузі, в якій працює підприємство, та гнучко адаптувати стратегії управління ризиками до конкретних умов. Зрозуміння й управління ризиками є ключовими елементами успішного ведення бізнесу, що дозволяє підприємствам підтримувати стійкість, конкурентоспроможність та забезпечує їхню довгострокову стабільність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балахнініна А. В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Управління розвитком*. 2011. № 20. С. 159–163.
2. Гнилицька Л. В. Інформаційне забезпечення ризиками підприємницької діяльності: обліковий аспект. *Економічні інновації*. 2014. № 57. С. 88–100.
3. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: *монографія*. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
4. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.
5. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17–29.
6. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проектів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 91–98.
7. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
8. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки*. 2008. № 6. Т. 1. С. 105–108.
9. Михайленко О.В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.
10. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 74–79.
11. Скопенко Н. С., Андрюк Н. В. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Випуск 2 (31). С. 29–42.

12. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.
13. Mazur K. V., Tomashuk I. V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67–78.
14. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage. Hungary*. 2020. № 45. P. 5. P. 23–35.
15. Tomashuk I. V. Problems and prospects of management development of rural territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 5. P. 214–220.

REFERENCES:

1. Balakhinina A. V. (2011). Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Enterprise Management under Conditions of Uncertainty and Risk]. *Upravlinnia rozvytkom-Development Management*, 20, 159–164. (in Ukrainian)
2. Hnilytska L. V. (2014) Informatsiine zabezpechennia ryzykamy pidpriemnytskoi diialnosti: oblikovyi aspect [Information Support for Entrepreneurial Activity Risks: Accounting Aspect]. *Ekonomichni innovatsii – Economic Innovations*, 57, 88–100. (in Ukrainian)
3. Danchenko O. B., Zanora V. O. (2019) Proektnyj menedzhment: upravlinnja ryzykamy ta zminy v procesakh pryjnjattja upravlinsjkykh rishenij [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]: *monohrafiia – monograph*. Cherkasy: PP Chabanenko Ju. A., 278. (in Ukrainian)
4. Dubrova O. S. (2012) Suchasnyi pohliad na ryzyk-menedzhment yak vazhlyvu skladovu systemy upravlinnia pidpriemstvom [Modern view of risk management as an important component of enterprise management system]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – The Strategy of Economic Development of Ukraine*, 1(8), 446–452. (in Ukrainian)
5. D'iachenko Ya. Ya. (2018) Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy investytsiinykh proektiv [Improving the Risk Management System of Investment Projects]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific Works of the National Defense Fund Institute*, 4 (85), 17–29. (in Ukrainian)
6. Ishchenko I. S. (2018) Rizyky investytsiinykh proektiv [Risks of Investment Projects]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, 5 (90), 91–98. (in Ukrainian)
7. Lagunova I. A. (2018), Sutnist ta printsipi kontseptsiji rizik-menedzhmentu [Essence and principles of risk management concept]. *Aktualni problemi derzhavnogo upravlinnya – Current Issues in Public Governance*, 1 (53), 44–52. (in Ukrainian)
8. Lukianova V. V. (2008), Teoretychni aspekty upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti [Theoretical aspects of business management under conditions of uncertainty]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky – The Journal of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 6 (1), 105–108. (in Ukrainian).
9. Mykhailenko O. V., Nikolaenko S. M., Nasikanova O. O. (2017) Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpriemstva [Risk Management of Enterprise Activities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Issues of a Systemic Approach in Economics*, 6, 144–147. (in Ukrainian)
10. Mostenska T. L., Skopenko N. S. (2010) Ryzik-menedzhment yak instrument upravlinnya hospodars'kym ryzikom pidpriemstva [Risk Management as an Instrument of Managing Business Risks of an Enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of Zaporizhzhia National University*, 3(7), 74–79. (in Ukrainian).
11. Skopenko N. S., Andreyuk N. V. (2015) Orhanizatsiya systemy ryzik-menedzhmentu na pidpriemstvi [Organization of the Risk Management System in the Enterprise]. *Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky – Theoretical and Applied Economics Issues*, 2 (31), 29–42. (in Ukrainian)
12. Tsvihun T. V. (2017) Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Risk Management Mechanism in the Enterprise Management System]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu. Serii «Ekononika i menedzhment» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series «Economics and Management»*, 23 (2), 9–13. (in Ukrainian)
13. Mazur K. V., Tomashuk I. V. (2019) Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5, 5, 67–78. (in English)
14. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage. Hungary*, 45, 5, 23–35. (in English)
15. Tomashuk I. V. (2017) Problems and prospects of management development of rural territories. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3, 5, 214–220. (in English)