

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ, ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ

©2023 ЗАХАРОВА Н. Ю.

УДК 65.011.3:658
JEL: D81; M11; M21

Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи

Метою статті є обґрунтування особливостей управління ризиком на підприємстві в умовах невизначеності ситуації для підвищення його адаптаційних можливостей та маневреності, а також окреслення основних принципів і методів, що дозволяють оперативно реагувати на існуючі та потенційні загрози й обмежити негативний вплив ризиків на діяльність підприємства. Автором виявлено трансформацію підходу до формування системи управління ризиком із фінансовоорієнтованої на кадрорієнтовану. Встановлено, що в процесі управління ризиком має бути сформований реєстр ризиків, карта ризиків та опрацьовані відповідні управлінські заходи, які не формально, а реально повинні підвищити якість менеджменту. На основі врахування мінливих обставин функціонування бізнесу виокремлено основні принципи управління ризиками на підприємстві, серед яких: систематичність, інтегрованість, комплексність, ефективність, динамізм, превентивність, узгодженість, багатоваріантність. Виділено етапи управління ризиками на підприємстві, якість виконання яких впливає на загальний результат, що буде отримано в підсумку. Обґрунтовано підходи до управління ризиками на підприємстві та акцентовано увагу на необхідності їх регулярного перегляду й адаптації до умов, що забезпечить відповідність вимогам динамічності та гнучкості прийняття бізнес-рішень. Систематизовано методи управління ризиками на підприємстві. Доведено, що методи можна застосувати як на стадії попереднього опрацювання ризиків та прийняття управлінського рішення щодо них, так і в процесі їх трансформації внаслідок певного рівня невизначеності, що притаманна як зовнішньому, так і внутрішньому оточенню.

Ключові слова: управління ризиками, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, уникнення ризику, нейтралізація ризику, передача ризику, утримання ризику.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

Захарова Наталя Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри управління та адміністрування, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького (вул. Гетьманська, 20,, Мелітополь, 72312, Україна)

E-mail: nata-zakharova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5491-492X>

UDC 65.011.3:658
JEL: D81; M11; M21

Zakharova N. Yu. Risk Management in the Enterprise: The Essence, Approaches, and Methods

The purpose of the article is to substantiate the features of risk management at the enterprise in conditions of uncertainty of the situation to increase its adaptive capabilities and maneuverability, as well as to outline the basic principles and methods allowing to quickly respond to existing and potential threats and to limit the negative impact of risks on the activities of the enterprise. The author identifies the transformation of the approach to the formation of a risk management system from financially-oriented to personnel-oriented. It is found that in the process of risk management, a register of risks along with a risk map should be formed and appropriate management measures should be worked out, which should not formally, but actually improve the quality of management. Based on the changing circumstances of business functioning, the basic principles of risk management in the enterprise are identified, including the following: systematicity, integratedness, comprehensiveness, efficiency, dynamism, prevention, consistency, multi-variety. The stages of risk management in the enterprise are allocated, the quality of which affects the overall result that will be obtained in the end. Approaches to risk management in the enterprise are substantiated and attention is focused on the need for their regular review and adaptation to the conditions, which will ensure compliance with the requirements of dynamism and flexibility of business decision-making. The methods of risk management in the enterprise are systematized. It is proved that the methods can be applied both at the stage of preliminary elaboration of risks and managerial decision-making regarding them, and in the process of their transformation consequently to a certain level of uncertainty inherent in both the external and the internal environment.

Keywords: risk management, risk identification, risk assessment, risk avoidance, risk neutralization, risk transfer, risk retention.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

Zakharova Natalia Yu. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Administration, Bohdan Khmelnytsky State Pedagogical University of Melitopol (20 Hetmanska Str., Melitopol, 72312, Ukraine)

E-mail: nata-zakharova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5491-492X>

Вторгнення Росії в Україну стало одним із домінуючих ризиків для світової економіки. Згідно із останнім звітом «Global Economic Prospects» Світового банку це посилює процеси уповільнення зростання світової економіки, яка вступає в тривалий період слабкого зростання та підвищення інфляції. При цьому підвищується ризик стагфляції з потенційно негативними наслідками для країн як із середнім, так і з низьким рівнем доходу.

За розрахунками Світового банку, зростання світової економіки впаде з 5,7% у 2021 р. до 2,9% у 2022 р., що значно нижче, ніж 4,1%, як передбачалося в січні. Очікується, що цей темп коливатиметься протягом 2023–2024 рр., оскільки війна в Україні порушує діяльність, інвестиції та торгівлю в найближчій перспективі, відкладений попит зменшується, а фискальна та монетарна політика припиняється [1]. Незважаючи на й без того слабкі глобальні перспективи

ви, вони ще більше погіршилися з червня 2022 р. На основі моделі Світового банку оцінки, опубліковані у вересні 2022 р., свідчать про те, що базове глобальне зростання може знизиться до 2,4% у 2023 р. [2].

Ризик різкого падіння економіки можна було б зменшити за умови забезпечення готовності підприємств та організацій різних сфер до повномасштабної війни. Однак результати опитування глобальної асоціації ризик-менеджерів GARP (*Global Association of Risk Professionals*) свідчать про те, що переважна більшість іноземних компаній, у тому числі й фінансового сектора, не були готові до цього. Близько двох третин респондентів зазначили, що їх компанії були лише частково або навіть дуже погано підготовлені до реалізації такого ризику. Більшість опитаних зазначили, що ключовим ризиком, що пов'язаний з війною, є ринковий. Другим за вагою визначали кредитний ризик, проте для компаній, що мають значні активи в Україні, другим за вагою виявився операційний ризик. Репутаційний ризик – серед найвищих позицій для активних учасників російського ринку та європейських компаній. Для останніх вагомим також є колаєнс-ризик. Тоді як для американських фінансових установ – кіберризик [3].

На сьогоднішній день підприємства в Україні працюють у складних умовах і повинні адекватно та швидко реагувати на виклики, що виникають у процесі ведення бізнесу, балансуючи на межі «вживання». Але слід відзначити, що навіть стабільна економіка передбачає, що діяльність будь-якого суб'єкта господарювання підлягає постійному впливу різних ризиків, що з певною ймовірністю можуть спричинити втрати або недосягнення запланованих результатів. Досить в обмеженій кількості випадків менеджерам вдається уникнути дії тих чи інших ризиків, тому важливо мати можливості та інструменти щодо зменшення їх впливу. Це відбувається на основі побудови системи управління ризиками на підприємстві, яка дає змогу зменшити небезпеку отримання втрат, не допустити погіршення показників фінансового стану, досягти певних фінансових результатів, підвищити ефективність його діяльності та ринкову вартість.

Основи управління ризиками на підприємстві висвітлені в наукових працях багатьох учених. Серед них І. Бланк, В. Вітлінський, Н. Доба, А. Донець, В. Кочетков, В. Лопатовський, В. Лук'янова, Т. Мос-тенська, А. Старостіна, Т. Пахомова, Р. Пікус, А. Таран, М. Турко, Н. Хохлова. Незважаючи на те, що ця проблема 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.

Метою статті є обґрунтування особливостей управління ризиком на підприємстві в умовах невідомості ситуації для підвищення його адаптаційних можливостей і маневреності, а також окреслення основних принципів і методів управління, що дозволяють оперативно реагувати на існуючі та потенційні загрози й обмежити негативний вплив ризиків на діяльність підприємства.

Управління ризиками є невід'ємною частиною будь-якої системи управління підприємством, що значною мірою гарантує її безвідмовність та ефективність. Загальними цілями останньої є забезпечення постійного добробуту власників підприємства на основі збільшення прибутку, підтримка стабільного фінансового стану, формування можливостей розвитку підприємства на основі підвищення рівня його ефективності та конкурентоспроможності, виконання соціальних функцій тощо. Слід відзначити, що навіть невеликі підприємства стикаються з проблемами виявлення, оцінки ризиків та «інтуїтивно» приймають рішення щодо подальшого врахування їх впливу на діяльність. Своєю чергою, ряд великих підприємств має добре відпрацьовану систему управління ризиками, яка органічно інтегрована в управління різними видами діяльності, стосується роботи всіх підрозділів. Однак коло останніх є достатньо невеликим через низку об'єктивних і суб'єктивних причин.

Науковці сьогодні пропонують авторські дефініції щодо таких понять, як «управління ризиками» та «ризик-менеджмент». Деякі з них ототожнюють ці поняття, а деякі знаходять певні специфічні особливості та відмінності між ними. Узагальнюючи їх визначення, можна виокремити такі підходи:

1. *Прихильники першого підходу* визначають управління ризиком як специфічну сферу управління підприємством, вид управлінської діяльності, що пов'язані з ідентифікацією, оцінкою ризиків та формуванням напрямів недопущення негативного їх впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Цей підхід є найбільш поширеним у працях учених, але має деякі недоліки, оскільки не завжди розкриває базові засади цього виду управління.

Так, Т. Борисова зазначає, що управління ризиком – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [4, с. 116].

На думку Т. В. Цвігун, управління ризиком, або ризик-менеджмент (*management by the risk*), є спеціальним видом управлінської діяльності, який спрямований на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які в кінцевому результаті можуть негативно вплива-

ти на роботу підприємства. Хотілося б зазначити, що це твердження не виокремлює певну етапність управління ризиками, а надає узагальнювальну його мету, що полягає в можливій мінімізації результатів [5].

О. В. Михайленко, С. М. Ніколаєнко, О. О. Насіканова визначають управління ризиками як діяльність, метою якої є зниження чи компенсація шкоди для об'єкта під час настання несприятливих подій та визначення можливих шляхів протистояння ситуаціям і забезпечення стійкості. У даному випадку науковці зробили акцент на меті діяльності, проте, на нашу думку, не звернули достатньої уваги на специфіку процесу управління [6].

2. Представники другого підходу вважають, що управління ризиками – це процес, який, на основі виявлення та оцінки впливу різноманітних ризиків, спрямований на реалізацію заходів з управління ними відповідно до обраних методів, формування поведінки об'єкта у випадку настання ризикових подій. Вважаємо, що таке трактування є достатньо обґрунтованим, оскільки в процесі управління ризиками реалізуються специфічні цілі, завдання та виокремлюються різні методи і заходи його здійснення.

Так, Т. А. Мостенська та Н. С. Скопенко вважають, що управління ризиком – це процес впливу на об'єкт, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків, застосування всіх методів дії на них, а також зведення рівня виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж. У результаті здійснення цих заходів розробляється стратегія поведінки об'єкта у випадку настання ризикових подій [7, с. 74].

М. О. Турко характеризує управління ризиками як цілісний неперервний процес, який спрямований на мінімізацію дії негативних факторів ризику, що передбачає моніторинг ринку, ідентифікацію та оцінку ризиків, аналіз прийнятних методів управління ризиками, реалізацію заходів з управління ризиками відповідно до вибраних методів управління, моніторинг результатів [8, с. 87].

В. М. Кочетков і Н. А. Сирочук, розкриваючи поняття «ризик-менеджмент на підприємстві», визначають його як процес виявлення ризиків, з якими стикається суб'єкт господарської діяльності, проведення їх якісного та кількісного аналізу, оцінювання ризиків, а також розроблення стратегії поведінки даного суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків [9, с. 155]. У даному випадку акцент зроблено саме на формуванні стратегії управління ризиками, не наголошуючи на превентивних заходах щодо їх уникнення, що деякою мірою звужує підхід до визначення.

За думкою В. В. Вітлінського та С. І. Наконечного, управління ризиками – це багатоступінчатий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків [10, с. 55].

3. Представники третього підходу характеризують управління ризиками як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і сприяти їх виключенню або зниженню негативних наслідків настання. На наш погляд, такий підхід не повністю розкриває дефініцію «управління ризиками», оскільки обмежується лише методами, прийомами та заходами, які дозволяють досягти певного результату.

Так, І. Ю. Івченко характеризує ризик-менеджмент як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення [11].

Зі свого боку, Р. В. Пікус і Н. В. Приказюк визначають ризик-менеджмент як систему заходів організаційно-фінансового характеру, які об'єднані спільною ідеєю та спрямовані на попередження настання випадкових подій, усунення, обмеження, мінімізацію втрат, пов'язаних з ними, а також на фінансування втрат [12, с. 15].

Таким чином, незважаючи на різноманіття підходів до визначення даного поняття, думки науковців збігаються щодо необхідності впровадження системи управління ризиком на сучасному підприємстві як гарантії його успішного розвитку. На даний час проходить трансформація підходу до її формування із фінансовоорієнтованої на кадровоорієнтовану, що дасть можливість своєчасно ідентифікувати наявні ризики, визначити рівень небезпеки, адаптуватися до мінливих умов та приймати адекватні управлінські рішення, використовуючи потенціал ризик-менеджерів та спрямування зусиль на мінімізацію витрачання коштів. При цьому в процесі управління ризиком має бути сформований реєстр ризиків, карта ризиків та опрацьовані відповідні управлінські заходи, які не формально, а реально повинні підвищити якість менеджменту.

Слід відзначити, що система управління ризиком на підприємстві має певні особливості, серед яких можна виділити такі:

1) неоднозначність формування результатів від впровадження системи управління ризиками на підприємстві, яка пов'язана з певним переліком факторів:

- ✦ достатньо високий рівень витрат щодо впровадження ефективної системи управління ризиками;
- ✦ нестача кваліфікованого персоналу, що здатен сформувати й адаптувати систему управління ризиками до певних умов та, відповідно, необхідність залучення фахівців поза межами підприємства;
- ✦ складність оцінки ризиків і, як наслідок, відсутність гарантій щодо отримання запланованих результатів, навіть у розрізі окремих сценаріїв розвитку подій;

- ✦ необхідність адаптації загальної системи менеджменту підприємства до потреби врахування впливу ризиків на різні операції, види та напрями діяльності, окремі підрозділи тощо;
- 2) побудова ефективно працюючої системи повинна враховувати найбільш істотні ризики зовнішнього та внутрішнього характеру, які переважним чином впливатимуть на формування кінцевих фінансових результатів, враховуючи специфіку діяльності окремого суб'єкта господарювання.

Загальноприйнятий підхід передбачає розподіл ризиків на такі групи:

- ✦ ризик розглядається як недопустимий, незалежно від вигоди, що може буде отримана в результаті реалізації проекту (операції тощо) і потребує обов'язкового опрацювання;
- ✦ ризик враховується відповідно до співвідношення «витрати – переваги»;
- ✦ ризик вважається незначним і не потребує опрацювання;
- 3) забезпечення відповідності системи управління ризиками місії та цілям розвитку підприємства на основі врахування вимог зовнішнього середовища, у тому числі нормативно-правового характеру;
- 4) збалансування в рамках системи управління ризиками інтересів власників, менеджменту та персоналу підприємства;
- 5) оптимізація прийняття управлінських рішень, що дозволяє не здійснювати необґрунтованих витрат у рамках функціонування системи управління ризиками та виокремити ключові позиції.

Сучасна практика господарювання, безумовно, передбачає певну етапність в управлінні ризиками, а якість виконання кожного етапу впливатиме на загальний результат, що буде отримано в підсумку:

1. Опрацювання організаційного та інформаційного забезпечення в системі управління ризиками підприємства.
2. Ідентифікація ризиків шляхом пошуку джерел їх виникнення, встановлення факторів, які зумовляють їх дію в певних умовах господарювання.
3. Оцінювання впливу ризиків на діяльність підприємства.
4. Встановлення масштабів загроз від дії ризиків, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та опрацювання різних сценаріїв розвитку ситуації.
5. Обґрунтування, вибір та комбінування методів управління ризиками, їх упровадження.
6. Контроль заходів щодо управління ризиками з урахуванням обраних акцентів розвитку суб'єкта господарювання.

Управління ризиком на підприємстві являє собою динамічний процес, який повинен забезпечити

своєчасне реагування на настання певних подій чи формування обставин в умовах невизначеності та дозволити сформувати ряд альтернативних варіантів реагування щодо здійснення операції, проекту чи певного виду діяльності залежно від поставлених цілей. При цьому в умовах мінливих обставин функціонування бізнесу управління ризиками має відповідати певним принципам (табл. 1).

Сучасний менеджмент передбачає різні підходи до управління ризиками підприємства, які повинні регулярно переглядатися й адаптуватися залежно від мінливих умов, що забезпечить відповідність саме вимогам динамічності та гнучкості прийняття бізнес-рішень (табл. 2).

Обґрунтування та вибір методів управління ризиками передбачає виявлення найбільш ефективних інструментів впливу на ризик. Останні розподіляють на три групи: інструменти, якими підприємство може скористатися самостійно; інструменти, для використання яких необхідно звернутися до банку, інвестиційної, лізингової чи страхової компанії; макроекономічні інструменти [13, с. 165].

Оскільки при адаптивному підході мова йде про вплив на події, які можуть і не відбутися, під ефективністю можна розуміти, перш за все, відношення витрат на ризик-менеджмент до можливої втрати ресурсів у разі реалізації ризикової події. Такі обмеження істотно варіюються залежно від поставлених стратегічних завдань і стану підприємства в момент прийняття рішення.

Бачення науковців щодо усунення ризиків за рядом аспектів збігається, але мають місце деякі відмінності. Так, Н. С. Скопенко та О. В. П'янова вважають, що до основних ефективних напрямків регулювання ступеня ризику належать: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику. Серед іншого науковці зазначають, що вирівнювання ризику – процес нейтралізації негативного впливу здійснення ризикових операцій шляхом паралельного проведення аналогічних операцій з позитивним результатом або розподілу втрат серед суб'єктів, причетних до господарського ризику [14].

О. В. Михайленко, С. М. Ніколаєнко, О. О. Насіканова для усунення ризиків пропонують: уникнення ризику, його утримання, передачу ризику та зниження його ступеня. Уникнення ризику – це ухилення від заходів, що пов'язані з ризиком. Утримання ризику – означає залишити ризик на відповідальність інвестора. Передача ризику – це передача ризику комусь іншому, наприклад коли інвестор страхує діяльність підприємства. Зниження ступеня ризику – це зменшення можливості та обсягу втрат [6].

За нашою думкою, методи управління ризиками можна систематизувати та конкретизувати таким чином (рис. 1). При цьому вони не виключають один одного, тому можуть використовуватися одночасно.

Принципи управління ризиками

Принцип	Характеристика
Систематичність	Передбачає постійне або через певний проміжок часу здійснення процедури виявлення та оцінки впливу ризиків на фінансово-господарську діяльність підприємства
Інтегрованість	Визначає необхідність узгодження основних аспектів управління ризиками із загальною системою управління підприємством
Комплексність	Передбачає отримання комплексного результату, що можливо на базі детального вивчення ризику та врахування рівня його впливу на різні види, напрями господарської діяльності, окремі операції чи об'єкти
Ефективність	Дозволяє отримати вищий ефект у процесі нейтралізації ризиків при меншому витрачанні ресурсів при його впровадженні у фінансово-господарську діяльність підприємства
Динамізм	Дає змогу оперативно враховувати зміну внутрішніх і зовнішніх умов здійснення діяльності підприємства для своєчасної реакції на виникнення загроз і небезпек
Превентивність	Дозволяє запобігти негативному впливу ризиків на діяльність суб'єкта господарювання
Узгодженість	Дозволяє забезпечити співвідношення «ризик – дохідність», що відповідають межах, установленим підприємством
Багатоваріантність	Передбачає можливість опрацювання альтернативних сценаріїв прийняття управлінських рішень за відповідними варіантами розвитку подій

Таблиця 2

Основні підходи до управління ризиками підприємства

Підхід	Характеристика
<i>Залежно від часу реагування</i>	
Реактивний	Передбачає реагування на ризик у момент його появи
Проактивний	Системна робота з потенційно можливими ризиками
<i>Залежно від стилю управління</i>	
Консервативний	Передбачає максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі здійснення господарської діяльності та відмова від високоризикових операцій
Агресивний	Формується на основі прийняття ризику та передбачає максимізацію прибутку, навіть за умов, що можливі ймовірні збитки від настання ризиків повністю не компенсуються відповідним приростом доходу
Поміrkований	Передбачає, що підвищення рівня ризиків окремої операції, проекту чи діяльності компенсується адекватною зміною прибутку

Відзначимо, що методи можна застосувати як на стадії попереднього опрацювання ризиків та прийняття управлінського рішення щодо них, так і в процесі їх трансформації внаслідок певного рівня невизначеності, що притаманний як зовнішньому, так і внутрішньому оточенню. Причинами зміни підходів до управління ризиком можуть бути такі обставини: виявлення нової доступної інформації; додатковий аналіз; поява нових інструментів аналізу даних; уточнення впливу зовнішніх чинників на виникнення та розмір втрат; коригування основних показників діяльності підприємства.

Оскільки за своїм проявом ризики можуть мати комплексний характер, при виборі методів управління ризиками слід враховувати можливість їх взаємозалежності та, відповідно, посилення або

послаблення впливу на отримані результати при зміні одного з них.

ВИСНОВКИ

Умови роботи, з якими стикаються суб'єкти господарювання в сучасний період, потребують відповідної зміни пріоритетів в управлінні. Швидкоплинність і невизначеність ситуації, підвищений рівень виникнення ризиків потребують побудови системи управління, яка буде базуватися на гнучких рішеннях, що будуть адаптовані менеджерами до умов функціонування та дозволять досягати пріоритетних цілей діяльності суб'єкта господарювання. У цій системі важливе місце має займати управління ризиком на підприємстві, яке дозволить своєчасно ідентифікувати та вчасно реагувати на існуючі та потенційні за-

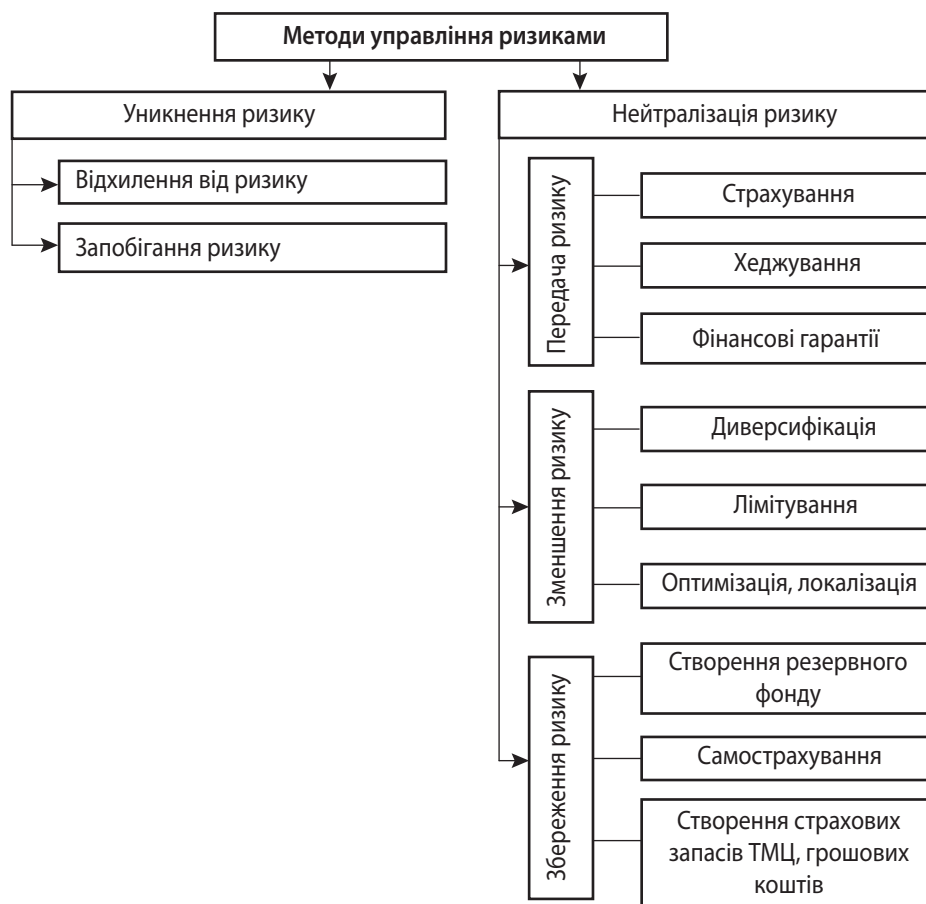


Рис. 1. Методи управління ризиками

Джерело: авторська розробка.

грози діяльності, тим самим концентруючи зусилля на обмеженні негативних наслідків ризиків, підвищенні адаптаційних можливостей підприємства та забезпеченні позитивних ефектів.

Важливим, крім системного підходу до управління, вбачаємо застосування ситуаційного підходу, який має на меті обов'язкове зосередження уваги на дії факторів зовнішнього середовища, що зумовляють зміну поточної ситуації та застосування методів управління ризиків для стабілізації ситуації за рахунок їх уникнення або нейтралізації. При цьому основний акцент на сьогодні робиться на залученні до управління ризиками кваліфікованих фахівців, досвід яких дозволить досягти бажаного ефекту з мінімальними фінансовими втратами та забезпечить зниження деструктивного впливу ризиків на діяльність підприємства. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Global Economic Prospects, June 2022. Washington, DC: World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37224>
2. Social Protection for Recovery» Europe and Central Asia Economic Update (Fall) / World Bank. 2022.

3. Impact of Russian Invasion of Ukraine: 5 Insights for Risk Managers / GARP. URL: https://www.garp.org/gbi/risk-snapshots/russian-invasion-of-ukraine?utm_campaign=Risk%20Intelligence%20Newsletters&utm_medium=email&_hsmi=212464917&_hsenc=p2ANqtz--C4gJb-g019u7eXDkWP-g1S8-C1EhIadDKxXr7o0IeJ7Kj-FASyK9kJR7MPorJQEKwIw_0laBfmLHyVetFioL OongQtTm0c5Xf7MvpcOREzysFJ8SQ&utm_content=212464917&utm_source=hs_email
4. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116–121.
5. 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. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>
6. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf
7. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного*

- університету. Серія «Економічні науки». 2010. № 3. С. 72–79. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8856/3/072-79.pdf>
8. Турко М. О. Теоретичні основи управління ризиками підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2007. № 5. С. 85–89.
 9. Кочетков В. М., Сирочук Н. А. Сутність і особливості ризик-менеджменту на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10. С. 150–156.
 10. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ : Борисфен-М, 1996. 325 с.
 11. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.
 12. Пікус Р. В., Приказюк Н. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 598 с.
 13. Захарова Н. Ю. Механізм управління фінансовими ризиками аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2011. № 6/2. С. 164–167. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/159845189.pdf>
 14. Скопенко Н. С., П'янкова О. В. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1–2. С. 238–245.

REFERENCES

- Borysova, T. "Teoretychni aspekty upravlinnia ryzykom na pidpriemstvi" [Theoretical Aspects of Risk Management at the Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (2005): 116-121.
- "Global Economic Prospects, June 2022". Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37224>
- "Impact of Russian Invasion of Ukraine: 5 Insights for Risk Managers". GARP. https://www.garp.org/gbi/risk-snapshots/russian-invasion-of-ukraine?utm_campaign=Risk%20Intelligence%20Newsletters&utm_medium=email&_hsmi=212464917&_hsenc=p2ANqtz--C4gJb-g0I9u7eXDkwP-g1S8-CIEhIadDKxR7o0leJ7Kj-FASyK9kJR7MPorJQEKwIw_0laBfmLHyVetFioL OongQtTm0c5Xf7MvpcOREzysnFJ8SQ&utm_content=212464917&utm_source=hs_email
- Ivchenko, I. Yu. *Ekonomichni ryzyky* [Economic Risks]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2004.
- Kochetkov, V. M., and Syrochuk, N. A. "Sutnist i osoblyvosti ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi" [The Essence and Features of Risk Management at the Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10 (2011): 150-156.
- Mostenska, T. L., and Skopenko, N. S. "Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzykom pidpriemstva" [Risk Management as a Tool for Managing the Enterprise's Economic Risk]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2010): 72-79. <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8856/3/072-79.pdf>
- Mykhailenko, O. V., Nikolaienko, S. M., and Nasikanova, O. O. "Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpriemstva" [Risk Management of Enterprise Activity]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, iss. 6 (2017): 144-147. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf
- Pikus, R. V., and Prykaziuk, N. V. *Upravlinnia finansovymy ryzykamy* [Financial Risk Management]. Kyiv: Znannia, 2010.
- "Social Protection for Recovery" Europe and Central Asia Economic Update (Fall)". *World Bank*. 2022. Washington, DC. <https://issuu.com/world.bank.publications/docs/9781464819285>
- Skopenko, N. S., and Piankova, O. V. "Teoretyko-metodolohichni zasady ryzyk-menedzhmentu yak instrumentu upravlinnia hospodarskym ryzykom pidpriemstva" [Theoretical and Methodological Principles of Risk Management as a Tool for Managing Risks on Enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1-2 (2014): 238-245.
- Tsvihun, T. V. "Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [The Mechanism of Risk Management in the System of Enterprise Administration]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii «Ekonomika i menedzhment»*, iss. 23, part 2 (2017): 9-13. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>
- Turko, M. O. "Teoretychni osnovy upravlinnia ryzykamy pidpriemstva" [Theoretical Foundations of Enterprise Risk Management]. *Ekonomika pidpriemstva ta upravlinnia vyrobnytstvom*, no. 5 (2007): 85-89.
- Vitlinskyi, V. V., and Nakonechnyi, S. I. *Ryzyk u menedzhmenty* [Risk in Management]. Kyiv: Borysfen-M, 1996.
- Zakharova, N. Yu. "Mekhanizm upravlinnia finansovymy ryzykamy ahrarnykh pidpriemstv" [Mechanism of Financial Risk Management of Agricultural Enterprises]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, no. 6/2 (2011): 164-167. <https://core.ac.uk/download/pdf/159845189.pdf>