

Поняття “кризи”, “ризиків”, їх види

1. Визначення понять “ризиків”, “невизначеність”.
2. Види ризиків.
3. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

1. Визначення понять “ризиків”, “невизначеність”.

Кризи та циклічність їх прояву є характерними і для природи, і для сучасного суспільства. Загалом кризою у вітчизняній науці називають складний загострений стан, різкий перелом або занепад. Однак, іноземні науковці Ю. Розенталь і Б. Піджненбург визначають поняття «кризи» дещо ширше: «Кризовими називають ситуації, позначені високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності».

Водночас Л. Бартон.¹ вважає кризу «широкомасштабною, непередбаченою подією, яка призводить до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації».

Натомість П. С. Грін під кризою розуміє втрату контролю над ситуацією. Науковець припускає, що «найважливіше завдання кризового менеджменту – в найкоротший період максимально обмежити розміри потенційної шкоди».

Зазвичай кризові явища класифікують за такими ознаками:

– за місцем виникнення:

внутрішні – кризи, що виникають та виявляються безпосередньо в організаціях і на підприємствах;

зовнішні – кризи, що виникають і проявляються у зовніш-ньому середовищі відносно організацій та підприємств;

– за рівнем економічного прояву: мікроекономічні – характерні для окремих організацій і підприємств;

мезоекономічні – проявляються у певній галузі;

макроекономічні – виникають у межах певної країни;

міжнародні – формуються поза межами країни та захоплюють декілька або більшість країн світу;

– за шириною охоплення: окремі – кризи, що поширюються на діяльність спеціалізованих організацій і підприємств; групові – кризи, що поширюються на діяльність певної групи організацій і підприємств;

¹ Гук О. Синергетична модель дослідження публічного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2018. Вип. 1. С. 24–29

– за характером виникнення: випадкові – кризи, що стихійно виникають під впливом непередбачуваних обставин; закономірні – кризи, що є наслідком певних природних та/або суспільних закономірностей розвитку; циклічні – кризи, що мають здатність постійно повторюватися;

– за джерелами походження: природні – виникають незалежно від діяльності людини та суспільних процесів, залежать від форс-мажорних обставин; штучні – спеціально створені з певною метою. Походження кризових явищ є результатом суперечностей між зовнішнім і внутрішнім середовищем, що призводить до загострення неконтрольованої ситуації. Суперечності виникають тоді, коли в певному середовищі так чи інакше виникає неоднорідність, яка характеризується градієнтом в ту чи іншу сторону.

Теоретичний аналіз усіх видів криз свідчить про їхню циклічну природу та сталий взаємозв'язок. Оскільки, цикли – це постійно повторювані процеси, то виходячи з теорії циклічного розвитку природи й соціуму, можна простежити процеси виникнення, розвитку та взаємозв'язку і циклічних, і кризових явищ.

Протягом останніх десятиліть зростає кількість екологічних криз через необґрунтовану діяльність людини.

Розрізняють три напрями розвитку екологічних циклів і криз. Однією із найбільш негативних, але цілком реальних, є глобальна екологічна катастрофа, яка може привести біосферу до нового квазібалансу, що охоплює існування людини, а згодом проблема екологічних (як і соціальних) циклів і криз буде розв'язана назавжди або на тисячоліття.

Друга – коли суспільство стоїть на межі екологічної катастрофи, іноді занурюючись у безодню локальних екологічних криз – через вирубку лісів, забруднення морів, виснаження певних природних ресурсів, підвищення рівня океану через танення Північного та Південного полюсів, шапок альпійських льодовиків тощо. Проте на цьому шляху так багато перешкод, егоїстичних інтересів розвинених країн і цивілізацій, що для успішного вирішення цієї глобальної проблеми знадобиться не одне покоління людей.

Сьогодні найбагатші країни є основними споживачами природних ресурсів і «донорами» забруднюючих речовин. Екологічна криза є закономірним наслідком нерозв'язаної суперечності між практикою споживчого ставлення суспільства до природи, що утвердилася в історії цивілізації, і здатністю біосфери підтримувати систему природних біохімічних процесів самовідновлення.

Складових екологічної кризи є чимало, зокрема: виснаження екологічних систем; деградація сільськогосподарської ресурсної бази;

опустелювання (напад пустелі на родючі землі); вирубка лісів; зникнення багатьох видів тварин і рослин; забруднення води та повітря; надмірне використання природних ресурсів.

Учені вважають, що зараз є перша хвиля екологічної кризи, яка зачіпає переважно індустріальні країни та країни з перехідною економікою (колишня соціалістична), і якщо не зупинити кризу, то вона поширюватиметься та поглиблюватиметься, що може призвести до деградації суспільства й економіки у світовому масштабі і зникнення людства в недалекому майбутньому.

Науковці сформуvalи перелік причин, які спричинили глобальну екологічну кризу, а саме:

- відсутність політичної волі держав до послідовного, ефективного провадження діяльності щодо охорони довкілля та раціонального природокористування;

- недосконале екологічне законодавство та законодавство у сфері раціонального природокористування;

- дефекти організації державної екологічної політики;

- домінування економічних інтересів і задоволення економічних потреб без урахування екологічної місткості екосистем;

- переважання комерційних інтересів над загальнолюдськими;

- недостатнє фінансування програм і заходів з охорони навколишнього середовища;

- відсутність компетентних фахівців у галузі екології та природокористування;

- низький рівень екологічної свідомості, екологічних знань, екологічної культури;

- екологічно «варварська», природо споживацька концепція суспільного розвитку.

Можливі способи вирішення екологічних проблем людства, на думку В. М. Писаренко, такі:

- створення нового еколого-орієнтованого світогляду людини;

- розроблення, послідовна та ефективна реалізація національної та міжнародної екологічної політики;

- розроблення сучасного екологічного законодавства;

- створення системи державного управління природокористуванням та охороною довкілля;

- забезпечення оптимального фінансування діяльності у сфері екології;

- еколого-просвітницька діяльність, екологічна освіта й підготовка фахівців-екологів.

Є чимало концепцій природокористування та суспільно-економічного поступу людства, зокрема:

– концепція споживацького (корисливого) ставлення до природи, яка панує в усіх суспільствах. Суть концепції полягає в тому, що природа сприймається як джерело розвитку матеріального виробництва й створення багатства суспільства. Природним результатом цих відносин є деградація, виснаження природи;

– концепція невтручання в природу є протилежною і може спостерігатися лише теоретично. Її послідовники зазначають, що природа розвивається за певними законами і кожне втручання людини призводить до негативних наслідків. Ця теорія є виявом глобального мислення та частиною формування ноосферного суспільства. Прихильники концепції вважають, що людський розум не можна використовувати для знищення живого, ставлення людини до природи має бути добрим, розумним. Ця доктрина має великий потенціал, але ще не була реалізована на практиці;

– концепція обмеженого економічного розвитку (потреб населення), що ґрунтується на ймовірності та невідворотності екологічного колапсу за умови збереження сучасних цивілізацій і передбачає поліпшення ситуації за багатьох умов: зменшення споживання природних ресурсів, перегляд політики народжуваності, зменшення матеріальних потреб населення, людяність тощо;

– концепція сталого розвитку, яка є однією з найпоширеніших, представлена Міжнародною комісією ООН з навколишнього середовища та розвитку у 1987 році. Її основна ідея полягає в тому, що людство має відповідати потребам сучасності, а не ставити під загрозу існування та розвиток майбутніх поколінь, нехтуючи їхніми потребами. Для успішного розвитку потрібна політика, яка враховує екологічні вимоги довкілля. У сучасному варіанті ця концепція звучить як концепція екологічно безпечного, сталого економічного та соціального розвитку і поступово застосовується у багатьох високорозвинених країнах.

Передбачити ці негативні явища можливо за умови, що прогнозування є основним чинником формування стратегії і тактики подальшого розвитку підприємств. Перспективним напрямом для них є зниження антропогенного навантаження на навколишнє середовище, тобто їх енергозбереження – зниження енергоспоживання за рахунок підвищення енергоефективності виробництва. Ефективна політика енергозбереження і на макро-, і на макрорівні, означає пошук оптимальних важелів впливу на економіку з метою стимулювання впровадження енергозберігаючих заходів.

Діяльність будь-яких суб'єктів господарювання пов'язана з факторами **невизначеності**, тобто випадковості, неповноти інформації, розпливчатості тощо. Невизначеність тісно пов'язана з ризиками.

В економічній літературі відсутнє однозначне трактування поняття ризику. Чинне законодавство також не дає визначення цього поняття. Однак, у найбільш загальному вигляді **ризик** можна представити як невизначеність, яка призводить до можливих втрат у результаті здійснення певної діяльності. **Невизначеність** представляє собою об'єктивну неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні і суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів.

Невизначеність та пов'язаний з нею ризик є невід'ємною складовою діяльності будь-якої економічної системи. Незважаючи на те, що ризик призводить до можливих втрат та недержання очікуваного доходу, він є рушійною силою економічної діяльності будь-яких суб'єктів господарювання. **Для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання необхідно ефективно управляти ризиками в умовах невизначеності.**

Управління ризиками або ризик-менеджмент у загальному розумінні представляє собою сукупність методів, заходів, прийомів, спрямованих на прогнозування настання ризикових ситуацій, з метою вживання заходів щодо зменшення або виключення негативних наслідків таких подій.

В умовах стрімкого розгортання глобалізаційних процесів, інтернаціоналізації економік, інноваційного розвитку виробництва, людство стикається з новими викликами, які умовно можна поділити на три групи: **екологічні, економічні, соціальні.**

До пріоритетних викликів можна віднести: забруднення світового океану, збільшення викидів вуглецю в атмосферу, безробіття, соціальна нерівність, зростання державного боргу, інфляція тощо. Між цими трьома групами чинників існує сформований взаємозв'язок. При покращенні економічної складової, зростає соціальна складова, однак погіршується екологічна. І навпаки, при погіршенні економічної складової, погіршується соціальна складова, однак покращується екологічна. Як наслідок, менш розвинені аграрні країни мають кращі показники збереження навколишнього середовища, натомість розвинені країни мають високі показники ВВП, доходу на душу населення, соціального забезпечення, медицини, але гірші показники збереження навколишнього середовища тощо. Країні, не залежно від рівня розвитку, дуже важко забезпечити баланс між цими трьома групами чинників. Для усунення подібного дисбалансу була розроблена концепція сталого розвитку.

Всі визначення поняття “**сталий розвиток**” акцентують увагу на протиризиковій сутності концепції, підкреслюючи, що сталий розвиток зорієнтований на мінімізацію ризиків та загроз за трьома складовими – соціальною, екологічною та економічною, проте така сутність не знаходить відображення у самих визначеннях. Крім цього, не достатньо акцентована увага на керованості такого розвитку. З урахуванням цього пропонуємо розглядати сталий розвиток (СР) як підхід до управління розвитком економічних систем на мікро-, макро-, та глобального рівня, що передбачає мінімізацію поточних на майбутніх ризиків, здійснюється на основі системного підходу та забезпечує збалансованість у позитивній динаміці трьох складових – соціальної, економічної та екологічної.

Виходячи з зазначеного можна зробити припущення про зв'язок між управлінням сталим розвитком та управлінням ризиками. Концепція сталого розвитку передбачає запобігання загроз та подолання несприятливих наслідків життєдіяльності людини, настання яких можливе в майбутньому. В свою чергу ризик являє собою невизначеність, прояв наслідків якої можливий в майбутньому. Тобто на наш погляд реалізація концепції очевидно передбачає управління ризиками розвитку.

На рис. 1 представлена модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. Модель візуалізує процедуру аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням фактору ризику, що впливає на кожну його складову. Так, відповідно до запропонованої моделі сталого розвитку, спочатку проводиться факторний аналіз трьох базових складових сталого розвитку. На основі результатів отриманих результатів проводиться оцінка ризиків сталого розвитку підприємства як зовнішнього, так і внутрішнього середовища за кожною із складових сталого розвитку.

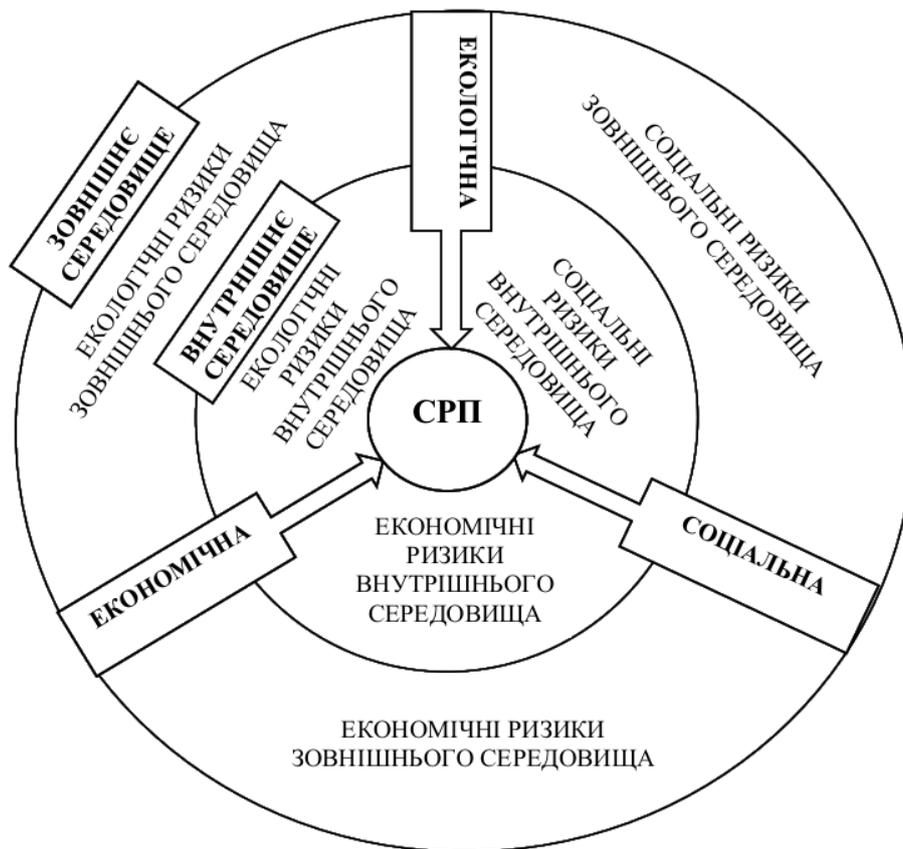


Рисунок 1 – Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахування ризику

Розроблено на основі [21] Олефіренко О. В. Екологічний менеджмент як основа сталого розвитку. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 36. С. 82-89.

Сталий розвиток і ризику є прямо пов'язаними поняттями, оскільки при підвищенні значень індикаторів сталого розвитку зменшуються ризики та ймовірність їх настання, і навпаки, при погіршенні чи інших складових сталого розвитку ймовірність настання визначених ризиків зростає. Аналогічно концепція працює на мікрорівні підприємства. Тому, на наш погляд, в моделі та відповідній методиці аналізу стійкості розвитку підприємства повинні бути врахованими оцінки ризикових параметрів.

2-Кравченко М. О. МОДЕЛЬ АНАЛІЗУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ. ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК НТУУ «КП», 2020 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216368>

Термін **«ризик»** походить від латинського «risicari», що означає «наважитися». На практиці ж під ризиком розуміється – можлива небезпека будь-якого несприятливого результату, тобто отримання негативного результату від проведення тієї чи іншої господарської операції.

Ризик менеджмент, управління ризиками – процес прийняття і виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат,

викликаних його реалізацією [3] [URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ризик_\(значення\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ризик_(значення))].

2. Види ризиків.

Дослідивши різні підходи в класифікації ризиків, їх можна об'єднати в наступні групи [4, с. 113]:

- за місцем прояви (за походженням загрози) – зовнішні, внутрішні;
- за сферою походження-виробничі, комерційні, фінансові, інвестиційні, екологічні;
- по тривалості – короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- за ступенем впливу – допустимий, критичний, катастрофічний;
- по можливості страхування – що страхуються, що не страхуються.

Можна також виділити й інші групи ризиків, які впливатимуть на ризик-менеджмент суб'єкта господарювання. В більшій мірі інтерес викликають винники виникнення ризику, до яких відносять, перш за все зовнішні та внутрішні фактори представлені в таблиці 1 [4, с. 114].

Таблиця 1

Зовнішні та внутрішні фактори, що визначають ризики діяльності

Ризики	Зовнішні	Внутрішні
Фінансові ризики	Відсоткова ставка Курс валюти Кредит	Ліквідні засоби Грошовий потік
Стратегічні ризики	Конкуренція Зміна споживчого ринку Галузеві зміни	Дослідження Інтелектуальний капітал
Операційні ризики	Законодавство Культура Склад ради директорів	Бухгалтерський облік Підбір кадрів Технології Постачання сировини
Небезпеки	Договори Постачальники Довкілля Природні небезпеки	Комерційна служба Персонал Майно Продукція та послуги

Наведена класифікація відображає проблемні зони діяльності підприємства, які можуть бути пов'язані з ризиками.

Ризики часу стійкості можна розділити на короткострокові (середньострокові) і довгострокові ризики. Перші ризики можуть проявитися в період до 3 років, другі – в період від 3 до 10 років.

Короткострокові (середньострокові) ризики пов'язані в першу чергу, з неправильною оцінкою короткострокових (середньострокових) чинників

розвитку суб'єкта господарювання (наявність сировинної бази для організації виробництва, тощо).

Довгострокові ризики пов'язані з факторами тривалої дії, до яких відносяться кон'юнктурні, технологічні, соціальні, правові та екологічні чинники. Ці фактори визначають напрямки розвитку економіки країни і пов'язані з цим ризики на рівні суб'єкта господарювання (ризик невірної оцінки тенденції розвитку, прогностичний ризик і ризик недосягнення стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання).

Ще одним з напрямків розгляду ризиків стратегічної стійкості є ризики просторової стійкості. Ці ризики можна розділити на дві групи: бізнес ризики та регіональні ризики. Перша група ризиків пов'язана зі сферою діяльності партнерів по бізнесу, до яких відносяться банки і інвестиційні фонди, а також постачальники і покупці суб'єкта господарювання. Другу групу складають регіональні ризики, пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні.

Важливим аспектом стратегічної стійкості підприємства є ідентифікація ризиків, яка повинна забезпечити визначення окремих ризиків. На даний час розроблено велику кількість методів ідентифікації ризиків, що закріплені в стандартах управління ризиками.

Для успішної діяльності в майбутньому, застосовуючи в своїй діяльності ризик-менеджмент, необхідно йти на компроміс, тобто обирати стратегію, яка буде забезпечувати отримання мінімального виграшу при будь-якому збігу обставин. Це допоможе знизити ризик прийняття неправильних тактичних і стратегічних рішень, але може призвести до збільшення витрат на моніторинг оточуючого середовища.

У найбільш загальному вигляді, ризики можна поділити на економічні, політико-правові, соціальні, екологічні та техногенні [5].

Економічні ризики представляють собою результат економічних дій, обумовлених прийняттям рішень щодо виробництва і споживання товарів, які призводять до неефективного та нераціонального розподілу і використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Політико-правові ризики характеризуються використанням політичної влади для збереження неефективних форм правління. Ці ризики характеризуються підтримкою соціально-політичної стабільності за допомогою обмеження прав і свобод, забезпечення сталого економічного зростання за допомогою позаекономічного примусу і нераціонального використання ресурсів, значна частина яких спрямовується на підтримку і збереження політичного режиму.

Соціальні ризики представляють собою ризики, обумовлені збільшення потреб людини і зниженням ресурсної бази для задоволення цих потреб. Під впливом соціальних ризиків збільшуються національні, релігійні та трудові конфлікти. Характер цих ризиків обумовлений неефективним і нераціональним використанням творчих здібностей і неефективною системою соціального захисту населення.

Екологічні ризики представляють собою ризики, пов'язані з результатами господарської діяльності та впливу на біосферу, що ведуть до зростання загроз для життя і здоров'я не тільки людей, а й інших об'єктів природного світу.

Техногенні ризики пов'язані з помилками і розміщення виробничих і соціальних об'єктів на конкретній території, які створюють реальну загрозу життю і здоров'ю людей.

Як правило, ризики виникають у наслідок дії різноманітних чинників, які представляють собою джерела ризику. У загальному вигляді, джерело ризику представляє собою фактори, явища, процеси, які спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища. З урахуванням цього джерела ризику можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх джерел ризику відносяться фактори, які формуються у зовнішньому середовищі, та дії яких неможливо уникнути. Серед них політичні, економічні, соціальні, екологічні фактори. До внутрішніх джерел ризику відносяться фактори, які виникають у середині самої системи і безпосередньо впливають на її діяльність. Наявність та активність внутрішніх джерел ризику значно залежить від дій організації.

Ризикам притаманні певні властивості, які треба враховувати при управлінні ними. Ризик-менеджмент передбачає врахування та використання певних властивостей ризиків. Так, ризикам властиві певні властивості, серед яких можна виділити найбільш значущі, такі як:

- системність;
- цілісність;
- динамічність;
- гнучкість;
- складність;
- керованість;
- різноманітність.

Така властивість ризиків як системність, передбачає комплексне вивчення усієї сукупності ризиків, як єдиного цілого, виявлення зв'язків між ними та дослідження можливих наслідків у разі їхнього настання.

Цілісність, як властивість ризиків, характеризується проведенням загальної оцінки усіх можливих ризиків та передбачення негативних наслідків настання ризиків з урахування взаємодії між ними.

Ризики характеризуються динамічністю, тобто процес виникнення та формування ризиків є постійним в умовах невизначеності.

Гнучкість, як одна з властивостей ризиків, характеризується можливістю швидкого реагування усієї системи управління ризиками на виникнення нових ризиків в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища.

Складність є однією з головних властивостей ризиків, оскільки вона зумовлена великою кількістю ризиків, які постійно виникають з різних джерел та необхідністю враховувати їх взаємозв'язок та вплив один на одного та на ризик-менеджмент загалом.

Керованість ризику характеризується допустимістю зміни негативного впливу ризику в межах управлінських дій.

Ризики за своєю природою характеризуються різноманітністю та залежать від багатьох факторів, які потрібно враховувати при управлінні ризиками.

Ключові ризики сталого розвитку та заходи з їх мінімізації [6]

Ризики	Опис	Заходи з мінімізації ризиків
Екологічні ризики	<p>–Вплив діяльності Групи на навколишнє середовище, зокрема забруднення повітря, скиди стічних вод та утворення відходів</p> <p>–Посилений контроль за діяльністю Групи з боку місцевих громад та контролювальних органів у регіонах присутності</p> <p>– Впровадження/посилення кліматичних законів та нормативних актів для прискорення переходу до низьковуглецевої економіки</p>	<p>–Застосування принципу обережності та оцінка потенційного впливу на навколишнє середовище під час планування інвестиційних проєктів</p> <p>–Впровадження технічних заходів щодо зменшення викидів, контроль за дотриманням нормативних вимог</p> <p>–Розробка довгострокової дорожньої карти з декарбонізації із визначенням чітких цілей та технологічних завдань</p> <p>–Оптимізація системи корпоративного управління шляхом застосування міжнародних підходів та стандартів, зокрема інтеграція ESG-факторів у функціональну стратегію Метінвесту</p> <p>–Проведення екологічної модернізації на виробничих підприємствах Групи відповідно до технологічної стратегії</p> <p>–Впровадження ініціатив щодо поводження з відходами для металургійних та видобувних робіт</p> <p>–Впровадження технічних та</p>

		<p>технологічних ініціатив щодо підвищення енергоефективності</p> <ul style="list-style-type: none"> –Розвиток ініціатив Зеленого центру Метінвест для виховання культури дбайливого ставлення до навколишнього середовища в регіонах присутності –Взаємодія з галузевими асоціаціями та підтримання відкритого діалогу із зацікавленими сторонами щодо боротьби зі зміною клімату для пошуку можливостей реалізації спільних науково-дослідних проєктів у цій галузі
Ризики, пов'язані з охороною праці та промисловою безпекою	<ul style="list-style-type: none"> –Травми на робочому місці та летальні випадки серед працівників і підрядників –Непослідовне та/або формальне застосування певних інструментів управління ризиками, що призводить до зниження ефективності системи управління охороною праці та промисловою безпекою загалом 	<ul style="list-style-type: none"> –Впровадження програми підвищення ефективності заходів щодо управління критичними ризиками –Інтеграція вимог промислової безпеки у процес відбору постачальників (для робіт, що виконуються підрядниками) –Впровадження системи КПЕ з охорони праці та промислової безпеки на всіх рівнях управління –Впровадження програмного забезпечення для охорони праці та промислової безпеки для підвищення ефективності управління системою –Підвищення кваліфікації фахівців з охорони праці та промислової безпеки
Ризик нестачі кваліфікованих працівників	<ul style="list-style-type: none"> –Дефіцит кваліфікованого виробничого персоналу, лінійних керівників, технічних/технологічних експертів і працівників 	<ul style="list-style-type: none"> –Розвиток систем матеріальної мотивації робітників і керівників із фокусом на ключових пріоритетах: проєктна мотивація команд, зайнятих у стратегічних проєктах; виробниче преміювання; мотиваційні системи для ремонтного персоналу –Впровадження навчального плану для забезпечення необхідної кваліфікації працівників –Розроблення комунікаційних програм для підвищення лояльності співробітників –Розроблення та впровадження програм зміцнення бренду роботодавця
Ризики, пов'язані з недотриманням правил ділової	<ul style="list-style-type: none"> – Корпоративне шахрайство – Комерційна корупція 	<ul style="list-style-type: none"> –Моніторинг дотримання вимог корпоративної політики та процедур, зокрема Кодексу етики, політики у сфері

поведінки		протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму, а також Процедури декларування конфлікту інтересів –Дотримання Програми комплаєнс –Надання доступу до конфіденційної гарячої лінії –Підвищення обізнаності працівників шляхом проведення постійних навчальних та комунікаційних кампаній з питань ділової поведінки та боротьби з корупцією –Проведення обов’язкової антикорупційної перевірки постачальників та клієнтів –Проведення обов’язкової внутрішньої перевірки безпеки всіх внутрішніх та зовнішніх кандидатів на керівні та високоризикові посади –Проведення внутрішніх аудитів для оцінки ризиків шахрайства –Впровадження Кодексу ділового партнерства у відносинах із постачальниками
-----------	--	---

3. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Ризик-менеджмент є одним з інструментів, який сприяє створенню умов ефективного функціонування будь-якої економічної системи в умовах ризику для забезпечення сталого розвитку. Основні етапи процесу ризик-менеджменту представлено на рис. 2.

Першим корок процесу ризик-менеджменту є визначення необхідності управління ризиками та мети, яку ставить перед собою економічна система. Для визначення мети можуть бути використані методи аналізу та прогнозування економічної кон’юнктури, виявлення можливостей та потреб економічної системи у межах її стратегії та поточних планів для забезпечення сталого розвитку. У найбільш загальному виді метою ризик-менеджменту є зменшення або усунення збитків при виникненні несприятливих подій.

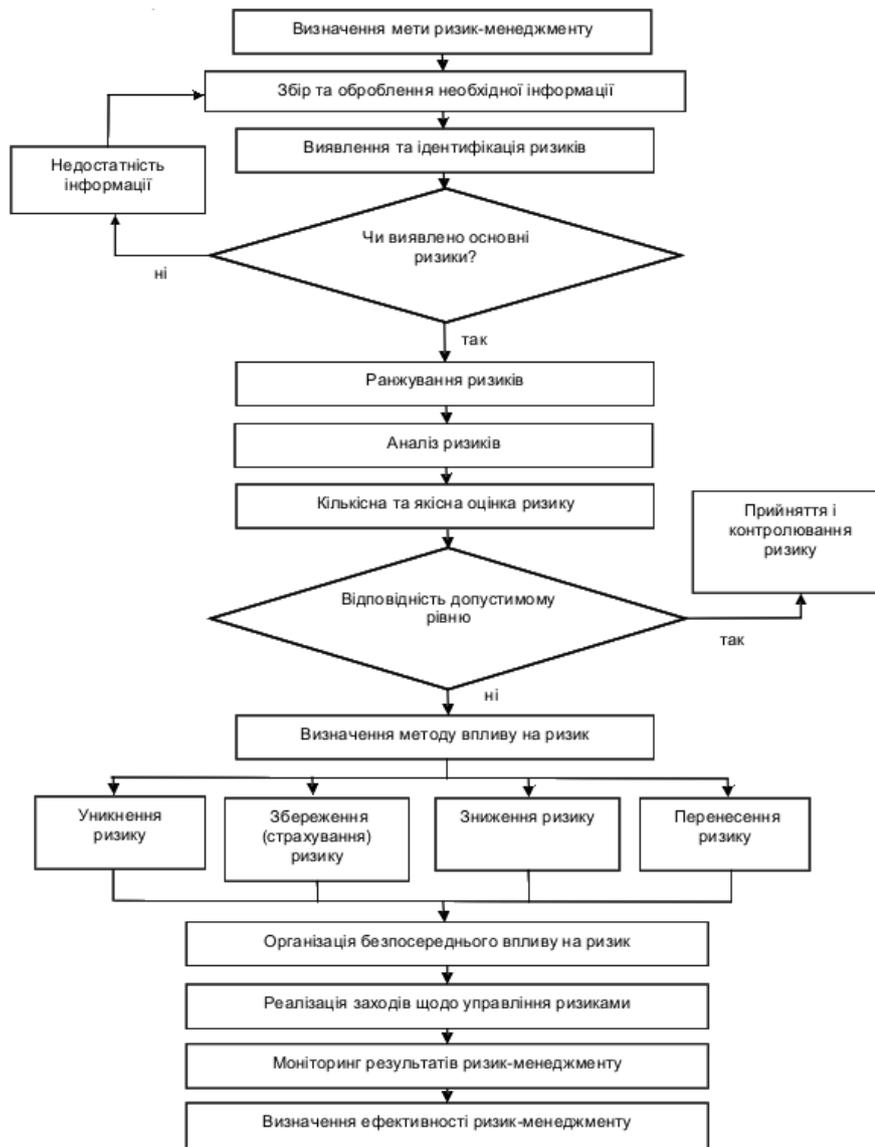


Рис. 2. Етапи процесу ризик-менеджменту [7]

Після визначення мети ризик-менеджменту необхідно організувати збір та оброблення необхідної інформації, що є одним з найважливіших етапів процесу управління ризиками. Повнота та достовірність отриманої інформації щодо зовнішнього та внутрішнього стану навколишнього середовища, відіграє важливу роль для наступного визначення ризиків та управління ними.

При виявленні та ідентифікації ризиків визначаються усі ризики, які властиві досліджуваному об'єкту. Головне на цьому етапі не пропустити важливих обставин і докладно описати усі істотні ризики. Зібраної на попередньому етапі інформації повинно вистачати щоб визначити необхідні ризики, та приймати подальші рішення щодо управління ними. Якщо інформації неостатньою, то треба продовжити збір необхідної інформації. На цьому етапі необхідно приділити значну увагу проведенню ідентифікації

ризиків, тобто визначенню перелік факторів, які можуть вплинути на діяльність досліджуваної економічної системи.

Також необхідно розподілити (або перерозподілити) ресурси таким чином, щоб можна було ідентифікувати та визначати індикатори нових ризиків, додавши гнучкості та оперативності структурі економічної системи, що дозволило б швидко реагувати на ризики, одразу ж при їх виникненні.

Після визначення ризиків їх необхідно провести їх ранжування за ступенем значущості та/або впливом. Значущість ризиків може бути визначена за допомогою метода експертних оцінок.

Наступний етап ризик-менеджменту передбачає проведення аналізу виявлених ризиків, у ході якого визначаються характеристики ризику, ймовірність його настання і розмір можливих збитків, формується набір сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій, та для різних збитків можуть бути побудовані функції розподілу ймовірності настання збитку залежно від його розміру.

Після проведення аналізу ризиків необхідно провести їх оцінку (кількісну та якісну). Це дозволить виявити джерела виникнення ризиків, дослідити масштаби можливих наслідків прояви ризикутворюючих факторів. Проведення ефективної оцінки ризиків дозволяє визначити вплив ризиків на усі пов'язані елементи, дослідити можливі наслідки ризиків, їх ймовірності та кореляцію з іншими ризиками.

Для кількісного оцінювання ризику може бути використана теорія імовірності. Це пов'язано з тим, що інформація, яка використовується при прийнятті рішень, незалежно від її джерела піддається впливу випадкових факторів і може розглядатися як стохастична.

Наступним етапом процесу ризик-менеджменту є визначення відповідності допустимого рівня ризику. Якщо ризик відповідає встановленому допустимому рівню, то управляти ним не має потреби. Такий ризик приймається як допустимий, однак він потребує подальшого постійного контролювання з метою виявлення динаміки збільшення або зменшення допустимого рівня. Якщо, допустимий рівень ризику збільшиться, то такий ризик переходить до групи ризиків, які потребують управління за допомогою відповідного методу впливу.

Визначення методи впливу на ризик є одним найважливіших етапів ризик-менеджменту. На цьому етапі визначаються групи ризиків, до яких можуть бути застосовані ті чи інші методи управління.

До головних методів впливу на ризик можна віднести такі методи, як: уникнення, збереження (страхування), зниження та перенесення.

Уникнення ризику передбачає заходи, спрямовані на недопущення ризикових ситуацій, а не фактичне ухилення від ризикованої діяльності. Однак цей метод можна застосовувати при наявності менш ризикових варіантів прийняття рішень.

Збереження (страхування) ризику характеризується створенням спеціальних резервних фондів з яких будуть компенсуватися збитки при настанні несприятливих ситуацій.

Зниження ризику передбачає зменшення розмірів можливих збитків, або ймовірності виникнення несподіваних подій. Найчастіше воно досягається з допомогою здійснення попереджувальних заходів.

Перенесення ризику характеризується перенесенням відповідності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику. Одними з найрозповсюджених методів перенесення ризику є страхування, хеджування, фінансові гарантії, доручення тощо.

Після визначення методи впливу на конкретні ризики, наступний етапом передбачає формування загальної стратегії управління усім комплексом ризиків. На цьому етапі відбувається організація безпосереднього впливу на ризик, визначаються необхідні ресурси, відбувається постановка конкретних завдань.

На наступному етапі процесу ризик-менеджменту відбувається реалізація заходів щодо управління ризиками. Основою вибору конкретного заходу попередження і мінімізації ризику є визначення оптимального, доцільного та економічно вигідного у конкретній ситуації виду впливу на ризик. Кожен з видів ризику допускає два-три заходи його зменшення. Тому виникає проблема оцінювання ефективності управління ризиками.

Заключним етапом процесу ризик-менеджменту є проведення моніторингу результатів управління ризиками. У зв'язку з тим, що фактична реалізація заходів щодо управління ризиками може відрізнитися від запланованих, необхідно постійно контролювати процес ризик-менеджменту. Для цього потрібно постійно проводити моніторинг. Це дозволить оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Проведення моніторингу дозволяє визначити обсяги вже отриманих збитків та проаналізувати заходи, які вже були вжиті для їх мінімізації. Також можуть визначитися нові обставини, що змінюють рівень ризику. Проведення моніторингу результатів ризик-менеджменту забезпечує динамічний характер цього процесу, а також гнучкість та адаптивність.

Заключним кроком процесу ризик-менеджменту є визначення його ефективності. Процес ризик-менеджменту спрямовано на забезпечення

максимальної ефективності управління ризиками. Ефективність будь-якої економічної діяльності визначається як відношення ефекту, отриманого у результаті цієї діяльності, до витрат, пов'язаних з процесом її здійснення. Відповідно, ефективність ризик-менеджменту може бути визначена як співвідношення ефекту, отриманого у результаті управління ризиками, до витрат, пов'язаних з процесом управління ризиками.

За період свого існування, ризик-менеджмент пройшов ряд трансформацій та розвитку. Так, до 1990-х років управління ризиками здійснювалося на рівні окремих осіб, застосовувався фрагментарний інструментарій та окремі управлінські рішення за схемою «знизу вгору» [2, с. 97]. Нині, завдяки мережі Інтернет, використанню інформаційних технологій, сформувалась нова парадигма ризик-менеджменту, яка комплексно розглядає ризики всіх відділів і напрямів діяльності організації. З'явилася і можливість отримувати порівняльні оцінки по всіх видах ризиків [3, с. 87]. Якщо раніше управління ризиками розглядали як спеціалізовану діяльність, то в новому підході – це діяльність, яка формує середовище, де менеджери всіх рівнів мають брати участь в процесах забезпечення безпеки підприємства, тобто процесах ризик-менеджменту [4]. У науковій літературі по-різному тлумачиться поняття управління ризиком, визначаються його риси, властивості, елементи, функції та етапи. Неоднозначність підходів пояснюється використанням різних підходів при вивченні цього поняття. Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком у фінансових відносинах. Тому акцентується увага на процесах зменшення або компенсування збитків при настанні несприятливих подій.

О. Устенко трактує управління ризиком як процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки в разі реалізації конкретних видів ризику [8, с. 93].

В. Гранатуров характеризує управління ризиком як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють прогнозувати настання ризикованих подій, вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання [9, с. 181].

Д. Штефаніч визначає управління ризиком як сукупність дій економічного, організаційного та технічного характеру, спрямованих на визначення видів, факторів, джерел ризику, оцінку їх величини, розробку та

реалізацію заходів щодо зменшення рівня та запобігання можливих втрат [10, с. 188].

У більшості тлумачень ризик-менеджмент визначається як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт господарювання з метою мінімізації негативних наслідків дії певних чинників. Розвиток суб'єкт-об'єктного підходу дозволяє перейти до системного. Функціонування системи ризик-менеджменту передбачає виконання таких передумов: ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися керівництвом; рішення з прийняття ризику мають відповідати стратегічним завданням діяльності підприємства; очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик; величина капіталу має відповідати розмірам ризиків, на які наражається підприємство; стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем ризику.

Розглянемо принципову схему системи ризик-менеджменту та її основні складові (рис. 1).



Рис. 3. Система ризик-менеджменту підприємства

Примітка: Розроблено Черчик Л.М.

Мета ризик-менеджменту – забезпечення необхідного рівня стійкості та адаптивності підприємства до можливих загроз для його стабільного функціонування.

Основними цілями ризик-менеджменту можуть бути:

- своєчасне виявлення можливих чинників оточення, які матимуть вплив на результати діяльності підприємства;
- оцінка рівня ймовірності настання та ступеню впливу цих чинників;
- запобігання зовнішніх та внутрішніх небезпек та загроз, які виникають під час функціонування підприємства;

- забезпечення та гарантія захищеності діяльності підприємства;
- створення сприятливого середовища функціонування, ліквідація наслідків завданих збитків тощо.

Об'єкт управління – це окремі або групи чинників середовища підприємства, які можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства, загрози та небезпеки, які вже ідентифіковані. До них належать ризиковані вкладення капіталу, економічні відносини між суб'єктами в процесі діяльності, наприклад, між страховиком і страхувальником, позичальником і кредитором, між партнерами та конкурентами.

Суб'єкт управління – це спеціальна група людей, які здійснюють цілеспрямовані дії на функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу щодо виявлення, недопущення або мінімізації негативного впливу ризиків. Це керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, функціональні менеджери, які реалізують рішення.

До основних функцій суб'єкта управління належать:

- прогнозування. Потребує від менеджера певного почуття ринкового механізму й інтуїції, а також уміння знаходити гнучкі рішення у короткий термін;
- організація. Реалізація програми ризикованого вкладення капіталу на основі певних правил і процедур;
- регулювання як певний механізм впливу на об'єкт управління для досягнення стійкості цього об'єкта в ситуації непевності та ризику;
- координація як дії, за допомогою яких можна узгодити роботу всієї системи ризик-менеджменту, апарату управління та фахівців;
- стимулювання. Спонування фахівців до зацікавленості результатів своєї роботи з мінімізацією ризиків;
- контроль. Збір інформації про ступінь виконання наміченої програми з управління ризиком, прибутковості ризикованих вкладень капіталу, співвідношення прибутку та ризику. Заключний етап контролю – аналіз результатів заходів щодо зниження ступеня ризику[8, с. 238].

Для успішного володіння ризиковими ситуаціями керівнику варто дотримуватись основних принципів управління ризиками:

1) не можна ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал. Це означає, що перш, ніж прийняти рішення в умовах ризику, керівник повинен: визначити максимально можливий обсяг збитку у випадку настання ризикової події; порівняти його з обсягом наявних фінансових ресурсів, можливістю їх використання для виправлення негативних наслідків;

2) не можна ризикувати «великим заради малого». Реалізація цього принципу вимагає, щоб керівник, знаючи максимально можливу величину збитку, визначив, до чого вона може призвести, яка ймовірність ризику, щоб на основі цієї інформації прийняти правильне рішення;

3) необхідно думати про наслідки ризику. Реалізація цього принципу припускає, що необхідно порівнювати очікуваний результат з можливими витратами, яких зазнає підприємство у випадку настання ризикової події. Тільки при прийнятому співвідношенні віддачі та можливих втрат варто приймати рішення про реалізацію ризикованого рішення або проекту. Проте цього не досить. Важливо установити, як впливає на результати діяльності конкретний вид ризику, які будуть його наслідки. Причому спочатку потрібно оцінити імовірність того, що певна подія справді відбудеться, а потім – як вона вплине на становище підприємства [11, с. 142].

Ризик-менеджмент використовує різноманітний інструментарій впливу, який включає політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні інструменти, причому ризик-менеджмент як система допускає можливість одночасного застосування декількох методів й інструментів. Найбільш часто вживаним інструментом ризик-менеджменту є страхування. Страхування припускає передачу відповідальності за відшкодування передбачуваного збитку сторонній організації (страхової компанії). Прикладами інших інструментів можуть бути відмова від надмірно ризикової діяльності (метод відмови), профілактика або диверсифікація (метод зниження), аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі), формування резервів або запасів (метод ухвалення).

Як кожен напрям управлінської діяльності ризик-менеджмент має етапи:

- ідентифікація ризику, де передбачається встановлення переліку основних ризиків, які не залежать від функціонування підприємства;
- якісна оцінка ризику передбачає їх групування за ступенем впливу на кінцевий результат діяльності підприємства. Визначається вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів на розмір ідентифікованих ризиків, здійснюється ранжування ризиків за ступенем впливу на результати діяльності;
- кількісна оцінка ризику – це оцінка ймовірності настання та наслідків ризику з використанням статистичних, евристичних (методи експертних оцінок), аналітичних методів;
- обґрунтування методів уникнення або мінімізації ризику. За результатами оцінки ризиків обираються відповідні методи (зовнішні: розподіл ризику, страхування; внутрішні: лімітування, диверсифікація, створення резервів, отримання додаткової інформації [8, с. 246].

Таким чином, ризик-менеджмент як вид управлінської діяльності полягає своєчасному й адекватному реагуванні на різноманітні загрози та здійсненні свідомого, цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою його стійкого розвитку в умовах невизначеності, коли існує ймовірність відхилення від поставлених цілей. Ефективна система ризик-менеджменту підвищує шанси керівництва домогтися успіху в довгостроковій перспективі.

Для мінімізації впливу зміни клімату на бізнес найважливішими та найважчими заходами для реалізації підприємствами є такі:

- розробка нових, екологічно чистих продуктів або послуг;
- встановлення вимог до постачальників і бізнес-партнерів щодо відповідності конкретним критеріям сталого розвитку;
- оновлення або переміщення промислових об'єктів для підвищення їхньої стійкості до катаклізмів і змін клімату.

Перешкоди реалізації заходів спричинені труднощами оцінки впливу конкретного бізнесу на навколишнє середовище та недостатнім постачанням екологічно чистих матеріалів або ресурсів, які забезпечують низький рівень викидів. Окрім того, керівники постійно стикаються з поточними витратами, пов'язаними з переходом до майбутнього з низьким рівнем викидів вуглецю.

Успішною реалізацією заходів для мінімізації ризиків сталого розвитку підприємствами є: використання екологічно чистих матеріалів, енергоефективних чи екологічних автоматизованих систем, технологій та обладнання; ефективне використання енергоресурсів та належне навчання й підготовка працівників до діяльності, що стосується змін клімату.

Серед основних заходів ризик-менеджменту сталого розвитку можна віднести:

- розробку нових, екологічно чистих продуктів або послуг;
- вимоги щодо відповідності постачальників і ділових партнерів конкретним критеріям сталого розвитку;
- оновлення або переміщення промислових об'єктів для підвищення їхньої стійкості до кліматичних впливів;
- встановлення прив'язки між сумами винагород для топ-менеджменту та показниками діяльності щодо сталого розвитку.

Визначальними передумовами забезпечення ефективного управління ризиками в діяльності підприємства є [12]:

- наявність дієвої системи ризик-менеджменту, основною метою якої є забезпечення своєчасної ідентифікації ризику та налагодження комунікацій щодо управління його рівнем;

- забезпеченість ресурсами, необхідними для реалізації завдань ризик-менеджменту;

- сформованість корпоративної культури управління ризиками, що підсилює управлінські рішення у цій сфері;

- наявність комплексу дієвих засобів, необхідних для забезпечення ефективного управління ризиками на постійній основі.

Основними напрямками підвищення ефективності управління ризиками в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності є:

- формування тимчасових груп ризик-менеджменту та залучення зовнішніх фахівців;

- чіткий розподіл відповідальності за тактичний та оперативний види ризиків між функціональними підрозділами;

- обґрунтування стратегії управління ризиками підприємства;

- формування культури ризик-менеджменту на підприємстві;

- розробка та затвердження документації з ризик-менеджменту, зокрема декларації, програми та настанов з ризик-менеджменту;

- використання відповідних інформаційних технологій та програмного забезпечення для аналізу та оцінки ризиків;

- запровадження дієвої системи страхування від різного роду ризиків.

Можна виділити наступні *напрямки інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства:*

- швидке виявлення операційних ризиків, а саме запуск процесу ідентифікації, оцінки, регулювання та моніторингу ризиків при створенні річного плану та звітності по окремих групах ризиків;

- створення та реалізація програми, яка б забезпечила мінімальні операційні витрати (в першу чергу елементи матеріальних витрат), забезпечення результативності усіх бізнес-процесів, коригування планів в разі ліквідації форс-мажорних ситуацій;

- у конкретно визначені терміни проведення аудитів бізнес-процесів підприємницької діяльності, аналізування їх ефективності та контрольованості (менеджмент має впроваджувати моніторинг на основі проведених перевірок, результати цих перевірок мають бути оголошені усім відділам та структурним підрозділам);

- для мінімізації результатів ризиків потрібно активно впроваджувати страхування (на підприємстві має бути створений Департамент внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту, який забезпечував популяризацію ідеї страхового захисту та злагоджений зв'язок між усіма відділами та службами);

– з метою мінімізації ризиків та гарантування економічної безпеки підприємства формується і впроваджується стратегія сталого розвитку підприємства з врахуванням розроблених планів захисту від ризиків;

– формування механізму управління грошовими потоками (дасть можливість швидкого реагування у внутрішньому та зовнішньому середовищах, забезпечить високу ліквідність та платоспроможність підприємству);

– побудова альтернативних сценаріїв зміни зовнішнього середовища, досягнення стратегічних цілей з урахуванням усіх можливих ризиків, регулювання різнобічних ситуацій з призначенням відповідальних осіб у кожному відділі чи підрозділі;

– створення спеціального фонду так званої «фінансової подушки безпеки», що дозволить у разі настання критичної ситуації мати кошти на відновлення усіх бізнес-процесів. Особливо така форма стала актуальною при поширенні пандемії COVID-19, оскільки жодні прогнози чи системи ризик-менеджменту не були готові до таких подій. Лише ті підприємства, які мали спеціальні фонди, змогли про-триматись в умовах жорсткого локдауну, а зараз під час війни мають можливість відновлювати свою роботу або переорієнтовуватись у інші сфери діяльності [13].

Стратегічне спрямування ризик-менеджменту для покращення ефективності діяльності підприємства в систему управління підприємством рекомендуються проводити на основі [14]:

– розвитку стратегії ризик-менеджменту, особлива увага має приділятися спостереженню зі сторони Топ-менеджменту з приводу ризик-менеджменту та надання їм відповідної звітності;

– інтеграція ризик-менеджменту в бізнес-процеси, оскільки введення ризик-менеджменту в операції бізнес-планування та оцінювання ефективності дозволяють підприємствам досягнути стратегічних та оперативних цілей;

– удосконалення функцій управління, які дають змогу зменшити витрати, збільшити покриття ризиків та покращити ефективність діяльності бізнесу;

– удосконалення процесів та заходів контролю, адже за рахунок спрямованості на провідні бізнес-процеси та використання автоматизованих заходів контролю можливо зменшити витрати та покращити ефективність на розробку процесів контролю;

– оптимізація ризик-менеджменту та надання інформації для стейкхолдерів з приводу тиску ризиків, активних заходів їхній протидії та можливостей забезпечення сталого розвитку підприємства.

Лише при взаємодії менеджменту на різних рівнях управління, своєчасне надання інформації усім службам та підрозділам із швидким реагуванням на різного роду подій, дозволить забезпечувати сталий розвиток підприємства та сприятиме досягненню усіх поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Гук О. Синергетична модель дослідження публічного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2018. Вип. 1. С. 24–29
2. Кравченко М. О. *МОДЕЛЬ АНАЛІЗУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ. ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК НТУУ «КПІ»*, 2020 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216368>
3. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ризик_\(значення\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ризик_(значення))
4. Інтегрована звітність в контексті євроінтеграції України: сучасний стан, перспективи розвитку та запровадження: монографія / за заг. ред. Савченка Т.Г., Гриценко О.І. Суми : Вінніченко М.Д., 2018. 126 с.
5. Чертыковцев В.К. Управление рисками / В.К. Чертыковцев // Экономика, предпринимательство и право. – 2013. – № 2 (19). – С. 14-18.
6. Sustainability risk management , <https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2020/assets/pdf/>
7. Боровик М.В. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. Економіка та управління підприємством.С. 83. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121420.pdf>
8. Устенко О. Л Теория экономического риска : монография / О. Л Устенко. – К. : МАУП, 1997. – 164 с.
9. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков; за наук. ред. В. М. Гранатурова. – Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. – 188 с.
10. Штефанич Д. А. Управління підприємницьким ризиком : навч. посіб. за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича. – Тернопіль : «Економічна думка», 1999. – 224 с.
11. Ніколаєнко С. Н. Ризик-менеджмент у медичному страхуванні / С. Н. Ніколаєнко. – Наукові праці МАУП. – 2011. – № 3. – С. 141–144.
12. Буняк Н.М., Мельник А.І., Ризик-менеджмент в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності. 2023 <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/6345>

13. Чайкіна А.О., Золотар К.В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 14 червня 2021 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47–48.

14. Чайкіна А.О., Колідуб К.М. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 454–459.

15. Черчик Л.М. СИСТЕМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ Економічний форум 1/2017 https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/13355/3/ecfor_2017_1_28.pdf