

РОЗДІЛ 5

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.5>

Коробка С.В., к.е.н., доцент

5.1. Історія та еволюція поняття “бізнес-ризик” у підприємництві

Підприємці щодня стикаються з потребою прийняття рішень та ризикують. Часто вони опираються на власний досвід та інтуїцію. Проте, зі зростанням складності бізнесу, стає важливіше аналізувати ризики, які можуть ускладнити його реалізацію. Мале підприємництво функціонує в умовах постійного ризику, що вимагає уваги до оцінки та управління ним.

Цікавим є дослідження етимології слова “ризик”, яке зазвичай асоціюється з усвідомленням небезпеки в різних сферах соціально-економічної діяльності. У словниках різних європейських мов зустрічаються різні варіанти цього слова: англійською – “risk”, німецькою та чеською – “risiko”, французькою – “risque”, італійською – “rischio”, іспанською – “riesgo”, болгарською – “ризик”, румунською – “risc” і т.д. Ця схожість у різних мовах свідчить про спільне походження цього слова [19].

Зокрема, Вольф-Рудігер Гейльман вказує на латинське походження терміну “rescum”, що має значення “небезпека” або “скеля”.

Вивчення походження слова “ризик” розкриває цікаві аспекти. Наприклад, Гейне Браун вказує на арабське походження слова “ризик” і його запозичення італійцями. Дослідник М. Клапків, досліджуючи етимологію цього слова в різних наукових джерелах, вибудовує паралель з ієрогліфічними знаками китайської та японської мов і підкреслює кореневу подібність між термінами “ризик”, “нещастя” та “страхування”. В українській мові слово “ризик” також відображає усвідомлення можливості небезпеки [32].

У XVII столітті французький економіст Р. Кантільон вперше висунув поняття ризику як функціональної характеристики підприємництва. Він розглядав підприємця як особу, що приймає рішення та забезпечує задоволення власних інтересів у ситуаціях невизначеності. Розвиток концепції ризику, перш за все, пов'язаний із дослідженням природи доходів підприємця [24].

Деякі роботи класичної теорії ризику розглядають його як небезпеку, тобто як можливість несприятливих наслідків події. Інші визначають ризик як можливість або ймовірність настання негативної події або процесу. Наприклад, в американському словнику “Webster”, створеному Н. Вебстером на початку XIX століття, ризик описується як “небезпека, можливість збитку або шкоди” [19].

Французький енциклопедичний словник “Grand Larousse” давав наступне визначення ризику: “Можливість чи ймовірність факту або події, розглянутого як якесь зло чи якийсь збиток” [19]. Проте таке узагальнене розуміння ризику викликало дискусії серед економістів, що стимулювало розвиток нового підходу – неокласичного напрямку у вивченні ризику. Цей напрямок розширює концепцію ризику, розглядаючи його як більш комплексне поняття, що включає не лише можливість збитків, а й можливості отримання прибутків чи досягнення позитивних результатів.

У 30-их роках минулого століття А. Маршалл та А. Пігу зробили значний внесок у розвиток неокласичної теорії бізнес-ризиків. Ця теорія ґрунтується на припущенні, що підприємці працюють у середовищі, сповненому невизначеності, де прибуток є непередбачуваною змінною [11].

Згідно з теорією бізнес-ризиків, підприємці враховують не лише очікуваний рівень прибутку, але й потенційні коливання. Вони розуміють, що прибуток може як перевищити, так і бути нижчим за очікування.

Враховуючи це, підприємці можуть приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для управління ризиками.

Підхід А. Маршалл та А. Пігу дозволяє підприємцям ефективно управляти невизначеністю. Вони можуть аналізувати ймовірність різних результатів та приймати рішення, які мінімізують потенційні втрати та максимізують можливості для прибутку. Таким чином, теорія бізнес-ризиків надає підприємцям цінні інструменти для навігації в складному та непередбачуваному бізнес-середовищі.

Теорія бізнес-ризиків залишається актуальною і сьогодні, допомагаючи підприємцям і менеджерам приймати обґрунтовані рішення в умовах ринкової економіки, де ризик і невизначеність є невід'ємними супутниками бізнесу.

Згідно з неокласичною теорією ризику, підприємець керується концепцією граничної корисності, що означає, що він вважає невеликий, але гарантований прибуток більш привабливим, ніж великий, але нестійкий дохід. З цього випливає висновок про не вигідність участі у лотереях, азартних іграх та подібних заходах. Противники цієї точки зору зауважують, що ця рекомендація не враховує задоволення, яке може отримувати учасник від азартних ігор.

Іншими словами, неокласичний підхід до управління ризиками не враховував важливий фактор – особисте ставлення підприємця до ризику. Цей аспект був відзначений Дж.М. Кейнсом, який вказав на те, що підприємець може бути готовий піти на більший ризик заради отримання більшого очікуваного прибутку.

Пізніше були відкриті три додаткові ключові концепції в теорії управління ризиками: корисність (1738 р., Д. Бернуллі), яка допомогла розуміти, як люди оцінюють ризики; повернення до середнього значення (1885 р., Ф. Гальтон), яка вказало на те, що після виникнення великих ризиків тенденція до середнього значення може зменшувати ризики; і диверсифікація

(1952 р., Г. Марковіц), що дозволяє зменшити загальний ризик шляхом розподілу інвестицій на різні активи [11].

Ризик як історична концепція виник на ранніх стадіях цивілізації та пов'язаний із почуттям страху, небезпеки, загрози. Для кількісної оцінки ризику застосовується статистичний метод, який включає в себе середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Без адекватного виявлення ризиків складно ефективно визначити цілі й розробити стратегії для їх досягнення. Оптимальною практикою є інтеграція управління бізнес-ризиками у процес формулювання стратегії та бізнес-планування. Ризик можна розглядати як тривимірну модель, що включає загрозу, невизначеність і можливість. У випадку можливості ризик потребує оптимізації, а в разі загрози чи невизначеності – мінімізації.

Економічні категорії “ризик” та “невизначеність” тісно між собою взаємопов'язані. Відтак невизначеність є ключовою умовою настання ризику [40].

У процесі аналізу економічної літератури, науковець К. Семенова виділила такі ключові підходи до тлумачення категорії “ризик” (рис. 5.1).

Розвиток сучасних соціально-економічних процесів призвів до появи нових форм та категорій бізнес-ризиків. Існують різні принципи класифікації, які дозволяють досліджувати ризики в будь-якій сфері діяльності та за будь-якого масштабу підприємства [33; 38].

Бізнес-ризики піддаються впливу різноманітних факторів, включаючи, але не обмежуючись такими, як: зміни у споживчих вподобаннях, рівень і стабільність попиту на товари або послуги, цінова конкуренція, витрати на виробництво, загальний економічний контекст та регулювання з боку уряду.

У літературі з економіки і менеджменту зустрічаються різноманітні тлумачення функцій бізнес-ризиків на підприємствах, які умовно можна розподілити на два типи:

- функції, пов'язані з об'єктом управління (включають у себе аналіз і оцінку ризиків, їхнє ідентифікування та класифікацію, розробку стратегій зменшення ризиків і контроль їхнього впливу на діяльність підприємства);

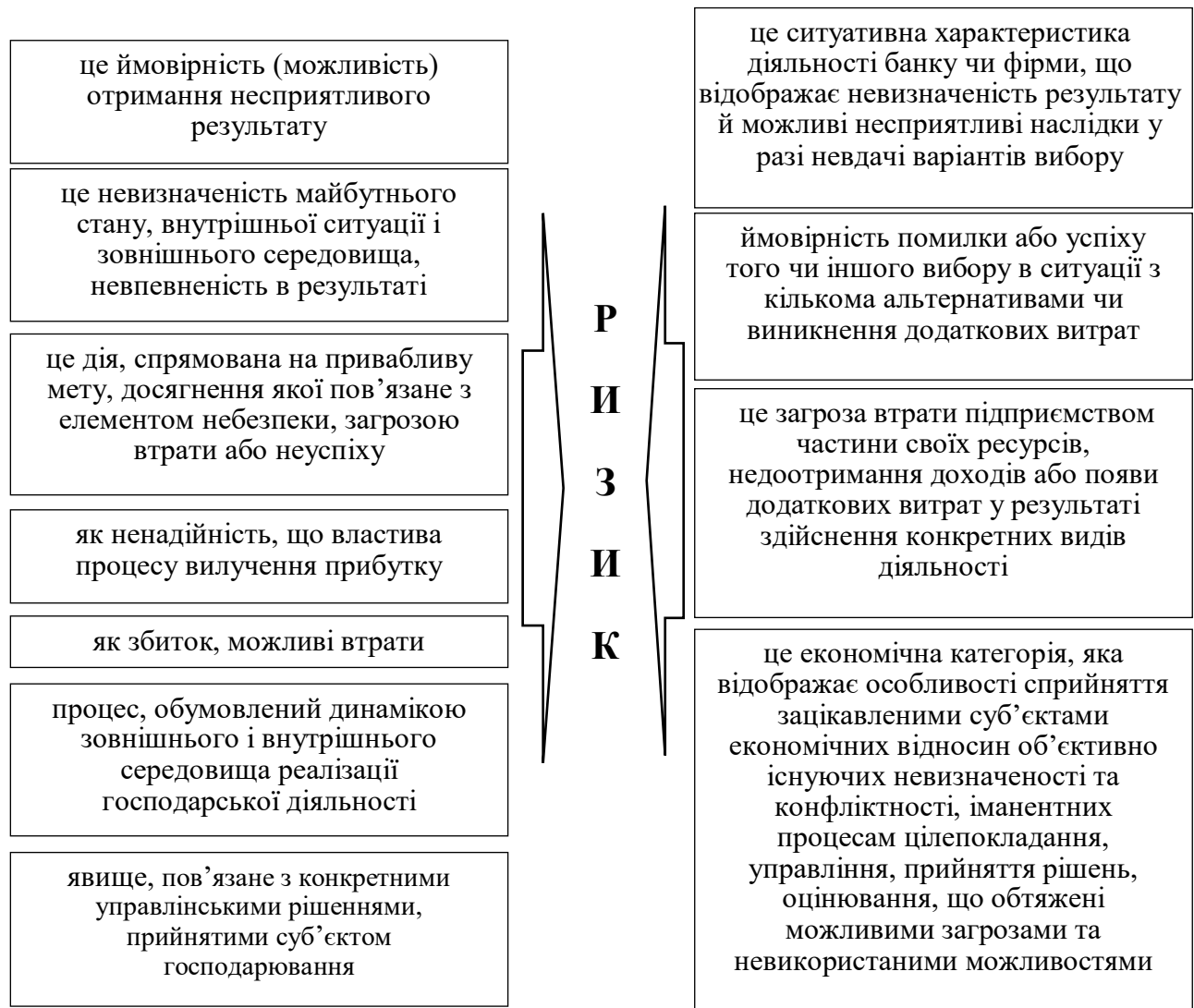


Рис. 5.1. Ключові підходи до визначення сутності категорії “ризик”
Джерело: побудовано на основі [40]

- функції, що відносяться до суб'єкта управління (включають прийняття рішень щодо управління ризиками, розробку політик і процедур управління ризиками, координацію дій з підрозділами підприємства щодо управління ризиками та забезпечення їх виконання) (рис. 5.2).

Отже, підприємництво тісно пов'язане з ризиком, тому підприємці повинні вміти оцінювати й управляти ризиками, щоб досягти успіху. Етимологія слова “ризик” має цікаве походження, що відображає

усвідомлення небезпеки в різних культурах. Розвиток концепції ризику сягає XVII століття, і з того часу економісти пропонують різні підходи до розуміння та управління ним.

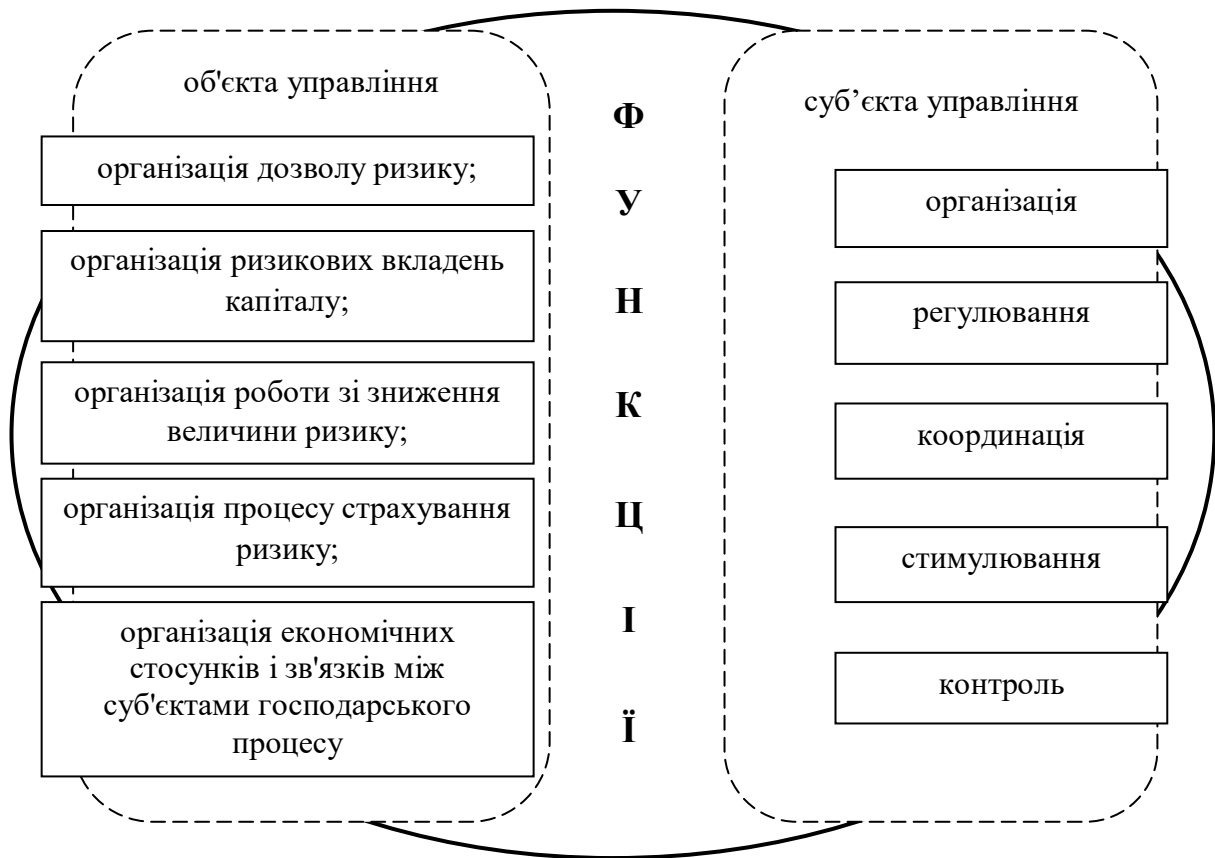


Рис 5.2. Функції бізнес-ризиків в управлінні малими підприємствами*
Джерело: * узагальнено автором на основі [23].

Сучасні теорії, такі як неокласична теорія, враховують комплексний характер ризику, включно з можливістю отримання прибутку та особистим ставленням підприємця до ризику. Бізнес-ризики залежать від багатьох факторів, таких як споживчі вподобання, попит, конкуренція та економічні умови, таку ефективне управління ними є ключем до успіху підприємства.

Класифікація та оцінка ризиків, а також розробка стратегій їх пом'якшення є важливими функціями управління, що дозволяють підприємству досягати своїх цілей та підтримувати конкурентоспроможність.

Управління ризиками є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу й адаптації до змінних умов ринку. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству мінімізувати потенційні загрози і максимально скористатися можливостями для зростання та успіху. Це

вимагає від підприємців і менеджерів постійного аналізу та готовності адаптуватися до нових викликів.

5.2. Типи бізнес-ризиків у діяльності малих підприємств та джерела їх походження

Малі підприємства в Україні стикаються з різними ризиками, такими як зменшення попиту від основних споживачів, зміни у податковому законодавстві, коливання в курсах національної валюти, зростання відсоткових ставок за кредитами, конкуренція на ринку, порушення договірних зобов'язань зі сторони партнерів, збільшення плати за оренду, негативний вплив стихійних лих, можливість пожежі, відключення електропостачання, технічні проблеми з інтернетом та комп'ютерами й іншими.

Більшість джерел ризиків, з якими стикається мале підприємство, не завжди легко віднести до стандартних категорій. В Україні ризики можуть набувати різних форм і класифікуватися по-різному. Існує багато різних підходів до класифікації ризиків у малому бізнесі [19, 26, 42].

У щоденній практиці малі підприємства мають справу з різноманітними типами бізнес-ризиків, які можна розділити на основні та додаткові (рис. 5.3).

Незалежно від того, як експерти класифікують ризики, існують загальноприйняті та нові типи бізнес-ризиків, які керівники підприємств та команди з управління ризиками повинні розуміти:

1. *Стратегічний ризик* зосереджений на тих проблемах, які можуть порушити здатність компанії досягати своїх стратегічних та бізнес-цілей. Він охоплює конкурентні переваги компанії на ринку та фактори, які можуть зменшити їхню ефективність (і внутрішні, і зовнішні чинники).

Управління стратегічними ризиками передбачає врахування навичок та стабільності вищого керівництва та бізнес-менеджменту, а також здатність організації адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та ринковій динаміці. Важливою є також здатність компанії ефективно впроваджувати нові продукти та послуги, а також її стійкість у важких ситуаціях.

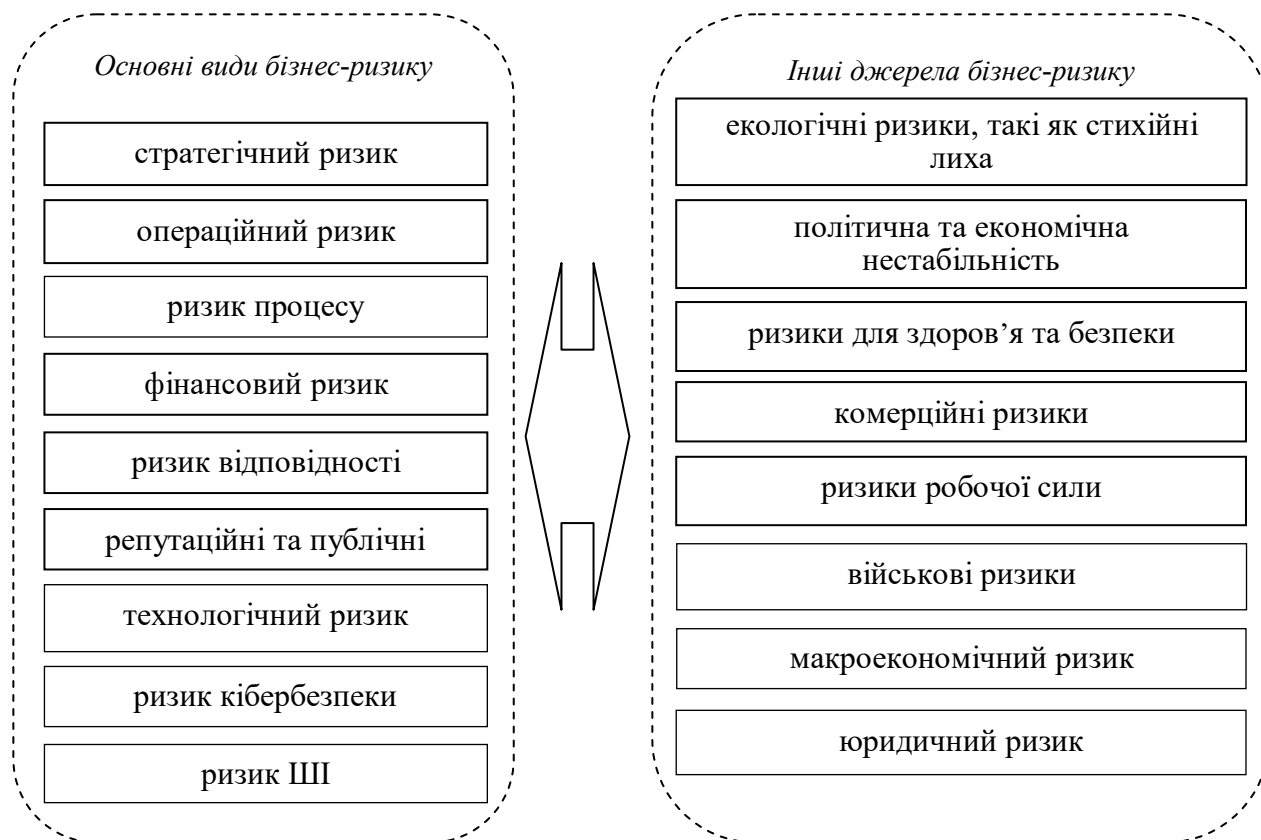


Рис 5.3. Класифікація бізнес-ризиків у діяльності малих підприємств*
Джерело: * узагальнено автором на основі [28].

Оскільки, стратегічні ризики охоплюють широкий спектр питань, деякі експерти в галузі управління ризиками вважають, що багато з інших типів ризиків можуть також бути включені в цю категорію.

2. *Операційний ризик* охоплює всі чинники, які можуть вплинути на ефективність та результативність діяльності організації. Це включає в себе процеси, процедури, політику, персонал та системи, що впроваджені в компанії і повинні бути готовими подолати негативні події.

Управління операційним ризиком передбачає забезпечення стійкості компанії щодо несприятливих подій через удосконалення процесів, навчання персоналу та впровадження ефективних систем контролю.

Цей вид ризику часто також включає ризики, пов'язані з ланцюгами постачання та сторонніми постачальниками, а також фактори навколишнього середовища та внутрішні об'єкти організації. Деякі експерти розглядають ці

аспекти як окремі категорії ризику, хоча вони також можуть бути частинами операційного ризику.

3. *Ризик процесу*. Ризик процесу включає в себе оцінку ефективності та стійкості різноманітних бізнес-процесів, що підтримують функціонування компанії. Це можуть бути основні внутрішні процеси, цифрові робочі процеси або функції ланцюга поставок.

Якщо бізнес-процеси є не ефективними або нестійкими, це може стати джерелом ризику для організації. У такому випадку компанія повинна оцінити можливі наслідки прогалин у процесах та прийняти заходи для пом'якшення пов'язаних із цим ризиків.

Хоча іноді ризик процесу вважають частиною операційного ризику, він може бути визнаний окремою категорією, оскільки він фокусується на оцінці конкретних бізнес-процесів та їх потенційних впливах на компанію.

4. *Фінансовий ризик*. Фінансовий ризик є однією з основних складових для всіх компаній і виникає з різних бізнес-факторів, що можуть впливати на їхні грошові потоки, прибутковість, баланси та навіть платоспроможність. Цей вид ризику стосується ефективності активів компанії та здатності її управлінського кола ефективно управляти фінансами.

Фінансовий ризик може мати як позитивні, так і негативні наслідки для компанії. Позитивний результат може полягати в успішному інвестуванні, збільшенні прибутковості та стабільності фінансових показників. З іншого боку, негативний результат може включати фінансові втрати, банкрутство або неспроможність виконання фінансових зобов'язань.

Ефективне управління фінансовим ризиком передбачає аналіз і контроль різних аспектів фінансової діяльності компанії, таких як ліквідність, кредитний, валютний ризик та інші, а також вчасне вживання заходів для зменшення або уникнення потенційних негативних наслідків.

5. *Ризик відповідності*. Кожна компанія повинна дотримуватися нормативних вимог та встановлювати ефективну структуру політики та

процедур управління, щоби забезпечити відповідність внутрішнім стандартам і визначити відповідальність бізнес-менеджерів за їх дотримання.

Рівень виконання компанією цих нормативних та управлінських вимог може вплинути на результативність бізнесу. Особливо це стосується організацій у сильно регульованих галузях, наприклад у фінансових послугах. Вони можуть зазнати серйозних наслідків, якщо не виконують вимоги щодо відповідності нормативам.

6. *Юридичний ризик.* У кожній компанії існують певні юридичні ризики, якими необхідно керувати. Це включає забезпечення відповідності бізнес-операцій умовам укладених договорів і дотримання відповідних законодавчих вимог. Юридичний ризик також охоплює потенційну відповідальність за недоліки продуктів або проблеми з безпекою, а також кримінальні дії керівників і співробітників. Ефективне управління цим ризиком передбачає ретельне вивчення та розуміння можливих наслідків невиконання компанією юридичних зобов'язань.

Як і щодо інших видів бізнес-ризиків, ступінь схильності компанії до правового ризику залежить від різних факторів, таких як види продукції та послуг, що надаються.

7. *Макроекономічний ризик.* Деякі практики наголошують на важливості макроекономічного ризику як окремої категорії. У сучасному світі керівники підприємств повинні уважно вивчати цей та інші макроекономічні чинники, оскільки вони можуть суттєво вплинути на всі аспекти бізнесу. Але компанії, що ефективно управляють макроекономічним ризиком, можуть оперативно реагувати на суперечливі економічні тенденції. Макроекономічний ризик охоплює такі фактори, як економічне зростання чи спад країни, міжнародні торгові відносини, зміни валютних курсів та фінансові кризи. Ефективне управління макроекономічними ризиками передбачає постійний моніторинг і аналіз економічних тенденцій, для прийняття стратегічних рішень та адаптації бізнес-планів до змін на ринку.

8. *Ризик людських ресурсів.* Це ще один тип ризику, який впливає на будь-який бізнес. Успіх усіх компаній залежать від працівників. Отже, малі підприємства стикаються з ризиками, коли не можуть залучити й утримати достатню кількість кваліфікованих співробітників, необхідних для відповіді на поточні та майбутні потреби бізнесу. Крім того, вони можуть стикатися з ризиками, якщо умови ведення бізнесу змінюються і кількість працівників стає надто великою.

Поведінка працівників також створює потенційні ризики. Особисті проблеми, такі як медичні складнощі чи між особистісні конфлікти, можуть вплинути на продуктивність та ефективність працівників. Управління цими ризиками включає розробку стратегій для забезпечення гнучкості та резервів персоналу, а також сприяння здоровому робочому середовищу та підтримку працівників у вирішенні особистих проблем.

9. *Технологічний ризик.* Універсальна категорія ризику пов'язана з технологіями. Важливо оцінити ІТ-інфраструктуру компанії, щоби визначити, наскільки вона може створити ризики. Наприклад потрібно визначити, чи застарілі ІТ-системи та програми, чи вони варті, що б їх утримувати, наскільки вони надійні. Впровадження нових технологій також може збільшити бізнес-ризики, оскільки нові засоби можуть вимагати значних витрат та призвести до перерв у роботі. Управління ризиками включає в себе стратегічне планування, оцінку витрат і користі від нових технологій, а також постійне вдосконалення та підтримку ІТ-інфраструктури.

10. *Ризик кібербезпеки.* Ризик кібербезпеки, також відомий як кіберризик, пов'язаний із потенційними проблемами в бізнесі та фінансовими втратами внаслідок кібератак або порушень безпеки, що можуть призвести до крадіжки даних компанії. Цей тип ризику тісно пов'язаний із технологічними ризиками, проте, відзначаючи його як окрему категорію, визнаємо значну загрозу для бізнесу, яку можуть створити інциденти кібербезпеки. Відповідне управління цим ризиком включає заходи із

забезпечення кібербезпеки, моніторинг та виявлення потенційних загроз, а також регулярні аудити й оновлення систем захисту.

11. *Ризик даних.* Хоча деякі консультанти та практики з управління ризиками включають питання безпеки даних до категорії кібербезпеки, інші розглядають ризик даних як окрему категорію. Це пояснюється зростаючою важливістю даних для бізнес-операцій, що вказує на потребу у виокремленні їх як самостійного типу ризику. Він також охоплює питання управління та захисту даних, у тому числі їх збереження, обробку, передачу та збереження в безпечному стані.

12. *Ризик ІІІ.* Деякі консультанти зараз визнають ризик використання штучного інтелекту (ІІІ) як окрему категорію, яку вони відокремлюють від більш загальної категорії технологічного ризику. Вони вказують на те, що з поширенням використання ІІІ у бізнесі компанії повинні бути більш уважними до виявлення та управління ризиками, пов'язаними з цією технологією.

Ризики використання ІІІ можуть включати такі аспекти, як недостатня якість даних, які подаються в моделі ІІІ, а також відсутність надійної структури управління ІІІ для захисту від необ'єктивних упереджень та дрейфу моделі, які можуть погіршити її продуктивність. Однак компанії також мають справу з ризиками, якщо вони вирішують обмежити або відмовитися від використання ІІІ.

13. *Репутаційний ризик.* Важливо враховувати, що ефективне або неефективне управління ризиками може значно вплинути на репутацію підприємства та його позицію на ринку. Деякі консультанти вважають, що репутаційна шкода може виникати як результат невдалого управління іншими типами ризиків, а не як окрема категорія ризиків. Таким чином, ефективне управління ризиками стає ключовим елементом стратегії підприємства для збереження його репутації та зростання конкурентоспроможності.

Отже, можна стверджувати, що малі підприємства в Україні стикаються з різноманітними ризиками, які можуть суттєво вплинути на їхній бізнес та фінансовий стан. Ці ризики включають стратегічні, операційні, фінансові, юридичні та інші фактори. Ефективне управління ризиками є критично важливим для успіху підприємства, і воно передбачає врахування багатьох аспектів: від навичок керівництва – до адаптивності організації та ефективного управління фінансами. Компанії, які приділяють належну увагу ідентифікації, оцінці й управлінню ризиками, можуть краще захистити себе від потенційних загроз і навіть скористатися можливостями, що виникають внаслідок змін на ринку. Таким чином, розуміння та управління ризиками є невід’ємною частиною стратегії підприємства, і воно відіграє ключову роль у забезпеченні його стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

5.3. Фактори бізнес-ризиків та їх класифікація

Визначення та управління факторами бізнес-ризиків є критично важливим аспектом для будь-якого підприємства. Ці фактори можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер, безпосередньо впливати на результати діяльності компанії. Зовнішні фактори включають законодавчу політику, податкову систему, відносини з партнерами та конкуренцію. Водночас внутрішні стосуються виробничого процесу, управління та обігу. Розуміння й управління цими ризиками є ключем до забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Основними критеріями визначення факторів бізнес-ризиків діяльності малого підприємництва є джерело виникнення (зовнішні та внутрішні фактори) та ступінь впливу (фактори прямої та непрямої дії) (рис. 5.4) [26].

Фактори прямої дії безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності та рівень ризику, тоді як фактори непрямої дії не мають безпосереднього впливу на ці процеси, але можуть спричинити зміни в них [20].

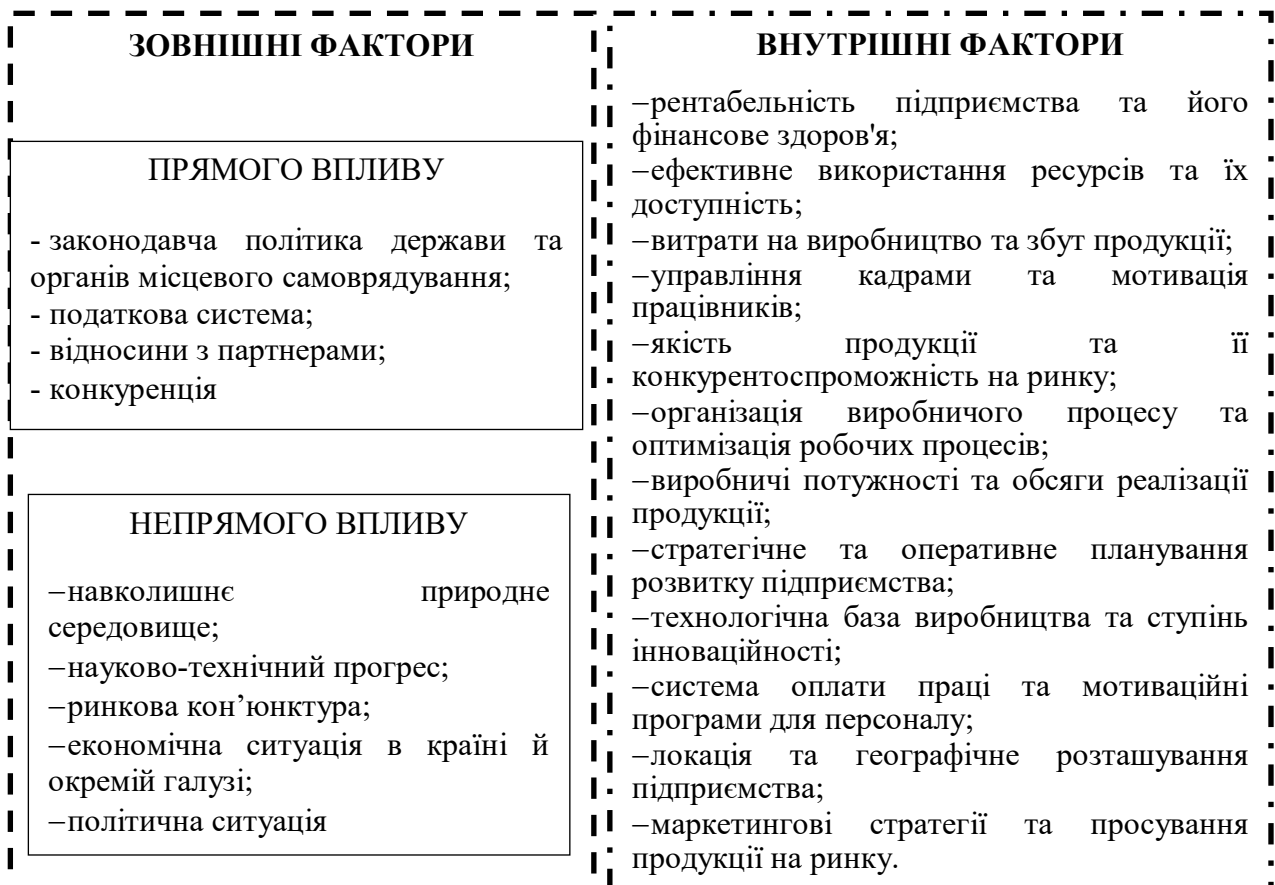


Рис. 5.4. Основні фактори бізнес-ризиків у малому підприємстві*
Джерело: *узагальнено автором на основі [26]

Внутрішні параметри характеризують внутрішню діяльність підприємства, тоді як зовнішні фактори відображають умови зовнішнього середовища, в якому діє підприємство.

До зовнішніх факторів прямого впливу можна віднести такі:

1. Законодавча політика, яка регулює господарську діяльність та дії державних та місцевих органів влади, може значно впливати на рівень підприємницького ризику. Цей вплив може бути як позитивним, оскільки закони структурують діяльність підприємств, так і негативним, оскільки законодавство, що регулює підприємницьку діяльність, часто є нестабільним і невизначеним. Мінливість та невизначеність законів може призводити до несподіваних змін в умовах господарювання, що ускладнює підприємницьку діяльність та збільшує ризики.

2. Податкова система. Згідно з економічною практикою, коли оподаткування становить до 30 % доходів платника податків, це є прагненням зберегти інвестиційну активність в економіці. Однак, якщо податкове навантаження досягає 40–50 % від прибутку, це призводить до втрати стимулу для підприємницької активності та розширення виробництва.

3. Відносини з партнерами. У цьому контексті, збільшення рівня ризику може бути спричинене порушенням договірних зобов'язань як постачальниками, так і покупцями. Підприємство ризикує прийняти замовлення на виготовлення або надання послуг неплатоспроможним покупцям, що може призвести до фінансових втрат під час виконання зобов'язань. У такому випадку витрати на виробництво або постачання, можуть не бути відшкодовані, оскільки покупець не зможе оплатити. Це може змусити підприємство шукати альтернативних партнерів та джерела фінансування для покриття виниклих зобов'язань, що може вимагати додаткових витрат і затримати отримання прибутку. Те саме стосується і ситуації, коли постачальники не виконують свої зобов'язання щодо підприємства.

4. Конкуренція. Ризик вводить підприємця в систему природного відбору через інтенсивну конкурентну боротьбу. З одного боку, зростаючий рівень конкуренції змушує підприємця розглядати нові напрями діяльності та розвивати свою продукцію для виходу на нові ринки збуту, що підвищує рівень підприємницького ризику. Тому конкурентна боротьба між підприємцями є одним із основних факторів, що впливає на рівень підприємницького ризику. Успішна конкурентна боротьба можлива лише для тих, хто виявить нові потреби, випустить нові товари та впровадить нові технології. Таким чином, конкуренція створює механізм економічного змагання, яке змушує підприємців переглядати свою стратегію.

Зовнішніми факторами ризику непрямого впливу є такі:

1. Однією з основних проблем сучасного підприємництва є погіршення стану навколишнього природного середовища. Забруднення довкілля має

негативний вплив на функціонування багатьох підприємств, які вимушені здійснювати додаткові витрати на встановлення очисних споруд, каталізаторів вихлопних газів та іншого обладнання, спрямованого на виробництво екологічно безпечної продукції.

Підприємці повинні бути готові до зустрічі з новими небезпечними ситуаціями, такими як підвищення цін на енергоносії, обмеження доступу до природних ресурсів та іншими наслідками, що виникають в результаті змін у стані природного середовища.

2. Науково-технічний прогрес. Поява нових технологій створює потребу в їхньому впровадженні і може виявитися загрозою для старих галузей виробництва. Прогнозувати значні технологічні зміни неможливо, тому підприємець повинен бути готовим швидко адаптуватися до впровадження нових технологій та виробництва нових видів товарів.

Нові технології є серйозним викликом для сучасних підприємців, оскільки період від виробництва продукції до виходу на ринок стає все коротшим. Ці зміни значно впливають на споживчі ринки, що вимагає виробництва нових конкурентоспроможних товарів.

3. Ринкова кон'юнктура. Ринкова економіка піддається коливанням, включаючи періоди депресії, коли підприємцям важко знаходити покупців для своїх товарів за вигідними цінами. Багато компаній дуже чутливі до таких спадів і підйомів, тому кризи надмірного виробництва завжди призводять до збільшення рівня підприємницького ризику. В ці періоди підприємці змушені шукати нові стратегії, щоби пристосуватися до змін на ринку та зберегти конкурентоспроможність своїх підприємств.

4. Економічна ситуація в країні й окремій галузі. Економічне оточення позначається на спроможності населення придбати товари і послуги. Рівень доходів підприємців залежить від платоспроможності населення, що, своєю чергою, визначається їхніми доходами, заощадженнями, доступністю кредитів та рівнем цін. Підприємці, які вміють адаптуватися до купівельних можливостей, зменшують ризики шляхом звернення до найбільш

платоспроможного шару населення, який активно купуватиме товари середньої цінової категорії.

5. Політична ситуація. Політична нестабільність створює збільшену невизначеність для підприємців, яка впливає не лише на їх впевненість в успішному результаті діяльності, але і на можливість ведення бізнесу в цілому. Це ускладнює налагодження надійних тривалих відносин з партнерами, що є ключовим для успіху в справах. Низьке дотримання договірної дисципліни може призвести до порушення умов угод, порушення строків поставок, що, в ситуації з обмеженими ресурсами, порушує цикли виробництва та створює інші ризики. Отже, політична нестабільність підвищує загальний рівень підприємницького ризику як для місцевих підприємців, так і для їхніх партнерів за кордоном.

Основними внутрішніми факторами ризику, залежно від сфер господарської діяльності підприємства, вважають: виробництво, управління, обіг [25].

Виробничий процес представляє собою комплекс взаємопов'язаних основних, допоміжних і обслуговуючих процесів, які забезпечують виготовлення продукції чи надання послуг. У сфері виробництва розрізняють фактори ризику, що належать до основної та допоміжної діяльності. Фактори ризику основної виробничої діяльності охоплюють непередбачені зупинки в роботі обладнання або перерви у технологічному процесі через аварії, несправності, низький рівень дисципліни на робочому місці та інші негативні ситуації.

Фактори ризику в допоміжній технологічній діяльності включають аварії систем допоміжного обладнання, непідготовленість інструментарію підприємства до впровадження нового виробу та витягнуті строки проведення ремонтів обладнання порівняно із запланованими.

У сфері обслуговування виробничих процесів підприємство може стикатися з такими ризиками, як відмова обчислювальних потужностей у

системі обробки інформації, перебої в роботі служб, що забезпечують безперебійне функціонування основного та допоміжного виробництва і т.д.

Внутрішні фактори ризику в управлінській діяльності можна класифікувати залежно від рівня процесів ухвалення рішень.

На рівні прийняття стратегічних управлінських рішень можна виділити такі чинники ризику:

- неправильна оцінка стратегічного потенціалу підприємства;
- невдалий вибір або неадекватне формулювання цілей підприємства, що може призвести до розробки стратегії у неправильному напрямку;
- неточний прогноз розвитку зовнішнього господарського середовища в довгостроковому періоді та інші.

Ризик на тактичному рівні прийняття рішень пов'язаний з імовірністю часткової втрати або викривлення змістовної інформації.

Основний фактор ризику даної групи полягає в низькій якості управління підприємством [25].

Згідно з різними джерелами, близько 90 % неуспіху малих підприємств пов'язано з нестачею досвіду та навичок управління та роботи персоналу. Чинники, які суттєво впливають на рівень ризику, включають відсутність професійного досвіду в керівника фірми, обмежені загальноекономічні знання керівництва та персоналу, проблеми у фінансовому плануванні, неефективну організацію роботи співробітників, розголошення конфіденційної інформації через людський фактор, недостатні знання в галузі маркетингу та інше.

Порушення конфіденційності і витік важливої інформації є ще одним внутрішнім фактором, який значно збільшує ризик для підприємства. За оцінками фахівців, втрата навіть частини комерційної таємниці може призвести до серйозних наслідків: конкуренти можуть скористатися цією інформацією, отримавши значну перевагу, що може в кінцевому підсумку призвести до фінансових труднощів та навіть банкрутства для підприємства, яке порушило конфіденційність своєї інформації.

Фактори ризику в обіговій сфері можуть включати: порушення узгоджених графіків поставок сировини та матеріалів з боку підприємств-партнерів, неплатоспроможність контрагентів та бізнес-партнерів, відмову оптових споживачів оплатити чи прийняти замовлену готову продукцію.

Описані фактори є ключовими складовими, а їх усвідомлення для аналізу можливого впливу на прогнозовані результати виробництва має вирішальне значення для ефективного управління підприємством. Це необхідно для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Керівництво малого підприємства повинно мати глибоке розуміння ризиків та методів управління ними. Уникнення ризику в малому бізнесі майже неможливе, проте якщо підприємець розуміє їх походження та причини, він може знизити їх рівень та пом'якшити наслідки. Це сприяє ефективнішому обігу грошових коштів та забезпечує стабільність бізнесу [23].

Визначення та управління факторами бізнес-ризиків є критично важливим аспектом для успішного функціонування підприємства. Основні критерії ідентифікації цих факторів включають інформацію про джерело їх виникнення (зовнішні та внутрішні) та ступінь впливу (пряма та непряма дія). Зовнішні фактори, такі як законодавча політика, податкова система, відносини з партнерами, конкуренція, стан навколишнього середовища, науково-технічний прогрес, ринкова кон'юнктура, економічна та політична ситуація в країні безпосередньо впливають на рівень підприємницького ризику. Внутрішні фактори, пов'язані з виробництвом, управлінням та обігом, також відіграють значну роль. До них належать проблеми з виробництвом, стратегічні й тактичні помилки в управлінні, відсутність досвіду та навичок у персоналу, порушення конфіденційності інформації, непередбачені дії бізнес-партнерів.

Ретельний аналіз та розуміння цих факторів ризику дозволяють підприємству ефективно управляти ними, мінімізуючи їхній негативний вплив. Це сприяє стабільності бізнесу, покращенню обігу грошових коштів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Керівництво,

особливо малих підприємств, повинне приділяти особливу увагу ідентифікації та управлінню ризиками, оскільки уникнути їх повністю неможливо, але розуміння їх природи дозволяє знизити потенційні втрати та забезпечити стійкість бізнесу.

5.4. Процес управління бізнес-ризиками в діяльності малих підприємств та його основні етапи

Управління ризиками є невід’ємною частиною успішного ведення бізнесу. Ризики притаманні будь-якій діяльності, а їх своєчасне виявлення та управління ними – ключ до мінімізації потенційних загроз та забезпечення стабільного розвитку компанії. Процес управління ризиками включає в себе кілька важливих кроків, які допомагають ідентифікувати, аналізувати та знизити вплив ризиків на бізнес.

Існує шість необхідних кроків для управління ризиком; ці кроки розглядаються як процес управління ризиками (рис. 5.5).

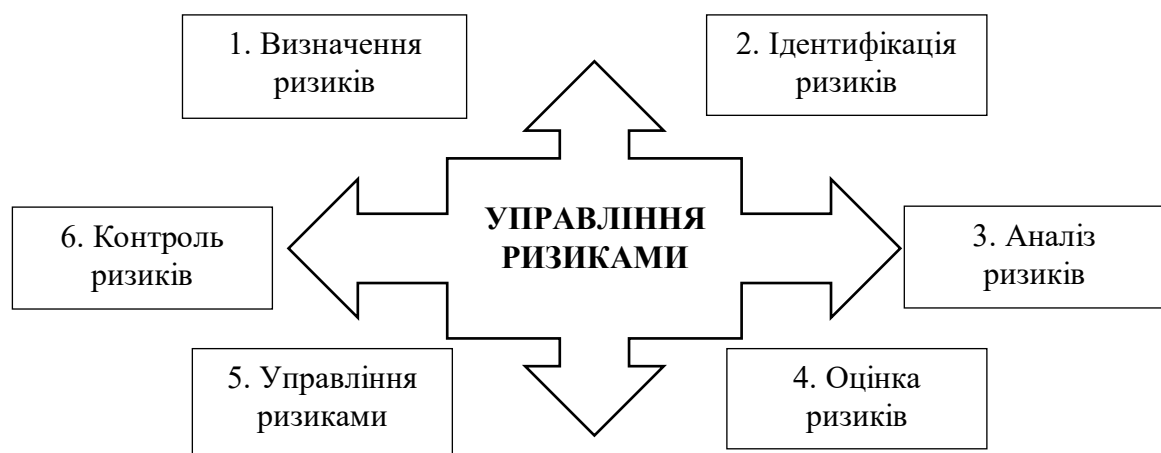


Рис. 5.5. Процес управління бізнес-ризиками в діяльності малих підприємств*

Джерело: *узагальнено автором на основі [31]

Зупинимося більш детально на кожному з кроків управління бізнес-ризиками:

Крок 1. Визначення ризиків, які виявляються в бізнесі в його робочому середовищі. Існує багато типів ризиків, у тому числі юридичних, екологічних, ринкових, регуляторних та багато інших. Важливо визначити

якомога більше цих факторів ризику. В середовищі ручного управління вони записуються вручну.

Якщо в організації використовується система рішення з "управління ризиками, уся ця інформація включається безпосередньо в систему. Перевага такої стратегії полягає в тому, що ці ризики стають прозорими для всіх зацікавлених сторін в організації, які мають доступ до системи. Замість того, щоби ця важлива інформація була закрита у звіті, який потрібно запитувати електронною поштою, кожен, хто хоче побачити, які ризики були виявлені, може отримати доступ до інформації в системі управління ризиками.

Крок 2. Ідентифікація ризиків – ключовий етап управління бізнес-ризиками, що вимагає ретельного аналізу для виявлення потенційних загроз та ситуацій, що можуть вплинути на досягнення цілей компанії. Цей процес може базуватися на різних методах, таких як аналіз стейкхолдерів, огляд процесів бізнесу, використання досвіду, сценарне планування, застосування інструментів та технік, а також експертній оцінці.

Комплексний підхід, який враховує різноманітність можливих ризиків і включає участь різних стейкхолдерів, дозволяє забезпечити повне охоплення та аналіз ризиків, що можуть виникнути в діяльності підприємства. Тільки через такий детальний аналіз бізнес може підготуватися до відповідного управління цими ризиками, зменшуючи їхні негативні наслідки та використовуючи можливості для покращення ефективності.

Крок 3. Аналіз ризику. Під час цього кроку перевіряються імовірність і наслідки кожного ризику, щоби вибрати, на чому зосередитися в першу чергу. Такі фактори, як можливі фінансові втрати для організації, втрачений час і складність впливу, відіграють важливу роль у точному аналізі кожного ризику. Розмістивши кожен ризик під мікроскопом, ви також виявите всі загальні проблеми в проєкті та ще більше покращите процес управління ризиками для майбутніх проєктів.

Крок 4. Оцінка ризиків. Оцінка ризиків – це процес визначення ймовірності та впливу потенційних ризиків на досягнення цілей бізнесу, а також рівня їхньої важливості для організації. Цей процес виконується

шляхом проведення оцінювання ризиків за допомогою різних методів та інструментів.

Крок 5. Управління ризиками. Розташуйте кожен ризик враховуючи як можливість його виникнення, так і потенційний вплив на проєкт. Цей крок дасть вам повне уявлення про поточний проєкт і вкаже, на чому має бути зосереджена команда. Це допоможе визначити корисні рішення для кожного ризику. Таким чином, сам проєкт жодним чином не переривається на етапі корекції.

Крок 6. Контролюйте ризик. Прозоре спілкування між командою та зацікавленими сторонами має вирішальне значення для постійного моніторингу потенційних загроз. І хоча іноді може здаватися, що ви марнуєте час, управляючи ризиками та відповідним їх реєстром, позначення цих динамічних цілей не погіршує досягнення бажаних результатів [35].

У рамках системного підходу до управління бізнес-ризиками розглядається постійний аналіз ризиків на підприємстві, а також ідентифікація основних етапів процесу управління ними. Цей підхід передбачає постійне вдосконалення системи управління ризиками, яка включає в себе:

- ідентифікацію ризиків (цей етап передбачає визначення потенційних загроз і небезпек, які можуть вплинути на діяльність підприємства);
- аналіз ризиків (під час цього етапу проводиться оцінка ймовірності виникнення ризикованих подій та їх потенційних наслідків для підприємства);
- визначення стратегій управління ризиками (на основі результатів аналізу визначаються оптимальні стратегії управління ризиками, спрямовані на мінімізацію чи усунення негативних впливів ризиків);
- реалізацію заходів управління ризиками (цей етап передбачає впровадження прийнятих стратегій та конкретних заходів для зменшення впливу ризиків на діяльність підприємства);
- моніторинг та контроль (постійне відстеження ризиків та їх ефективного управління, а також корекція стратегій управління відповідно до змін у бізнес-середовищі) (рис. 5.6).

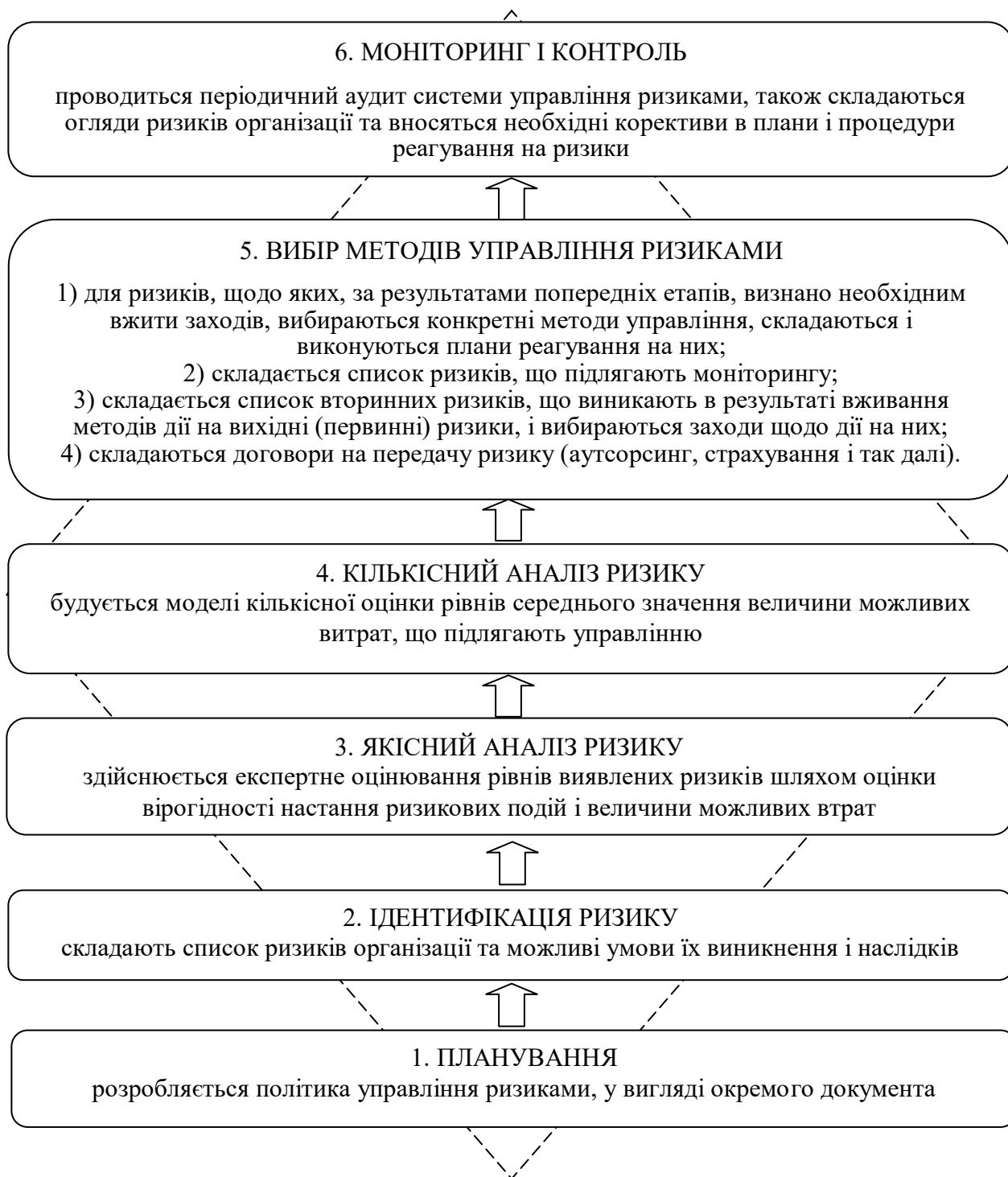


Рис. 5.6. Основні етапів процесу управління бізнес-ризиками у малих підприємствах *

Джерело: * узагальнено автором на основі [20].

Успішність діяльності суб'єктів господарювання значною мірою залежить від прийнятої концепції управління ризиками. Визначення мети цього процесу ускладнюється через наявність діалектичного зв'язку між ризиком і прибутком. Тому підприємства повинні самостійно визначати

рівень ризику, з яким вони готові погодитися заради досягнення запланованих фінансових результатів.

Управління ризиками є складним і багатогранним процесом, який відіграє вирішальну роль у досягненні бізнес-цілей. Успішне управління ризиками передбачає комплексний підхід, який включає ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків, а також розробку ефективних стратегій їхнього управління.

Прозоре розкриття інформації про ризики та залучення зацікавлених сторін є ключовими аспектами цього процесу. Завдяки ретельному аналізу ризиків бізнес може мінімізувати потенційні загрози та скористатися можливостями для покращення ефективності. Важливо, щоби підприємства постійно вдосконалювали свої системи управління ризиками, адаптуючи їх до змін у бізнес-середовищі. Сам процес управління ризиками є динамічним і вимагає постійного моніторингу та коригування. Визначаючи прийнятний рівень ризику, підприємства можуть досягти збалансованого підходу між ризиками та прибутковістю, забезпечуючи свій довгостроковий успіх та стабільність.

5.5. Стратегії управління бізнес-ризиками малих підприємств в умовах війни

Війна приносить руйнування та хаос, і малі підприємства часто опиняються на передовій, стикаючись із серйозними проблемами та невизначеністю. Вплив війни на ці підприємства може бути глибоким і довгостроковим, починаючи від фізичного руйнування приміщень і порушень ланцюгів постачання, закінчуючи економічною нестабільністю та переміщенням робочої сили. Малі підприємства є основою багатьох економік, їхня здатність адаптуватися та відновлюватися має вирішальне значення для підтримки громад і відновлення після воєнних дій.

Вплив війни на малі підприємства не можна недооцінювати, він може бути довгостроковим і глибоким. Фізичне руйнування та пошкодження

можуть змусити підприємства закритися, а відновлення буде важким і дорогим. Навіть якщо підприємство фізично не постраждало, воно може зіткнутися з довгостроковими проблемами через порушення в бізнес-середовищі.

Однією з ключових проблем для діяльності малих підприємств є переміщення населення. Війна часто призводить до масового переміщення людей, які тікають від бойових дій і шукають безпеки. Це може позбавити малі підприємства їхньої клієнтської бази та кваліфікованої робочої сили. Відновлення цих втрат може тривати роками, особливо якщо люди не можуть повернутися через небезпеку або руйнування їхніх будинків.

Порушення ланцюгів постачання також може мати довгострокові наслідки. Підприємства, які залежать від певних ресурсів або сировини, можуть зіткнутися з проблемами, якщо джерела постачання були порушені або знищені. Відновлення цих ланцюгів може бути складним і дорогим, особливо якщо альтернативні джерела обмежені або недоступні.

Економічна нестабільність, викликана війною, також може мати тривалі наслідки для малих підприємств. Інфляція та нестабільність валюти можуть зробити ведення бізнесу непередбачуваним і складним для планування. Підприємства можуть зіткнутися з проблемами, пов'язаними з доступом до кредитів і фінансування, оскільки банки стають більш обережними в умовах економічної невизначеності. Це може перешкоджати зростанню і розширенню бізнесу, а також ускладнювати управління готівкою та ліквідністю.

Малі підприємства також вразливі перед зростанням тіньової економіки під час війни. Контрабанда, незаконна торгівля та корупція можуть процвітати в умовах нестабільності, малі підприємства ризикують бути втягнутими в незаконну діяльність або стикнутися з нечесною конкуренцією. Це може підірвати законний бізнес і зробити важчим повоєнне відновлення економіки.

Щоби впоратися з цими проблемами, малі підприємства повинні розглядати кілька стратегій:

- адаптація та гнучкість. Малі підприємства повинні бути готові адаптуватися до змінених умов. Це може включати диверсифікацію продуктів або послуг, пошук нових ринків або розробку інноваційних рішень для задоволення потреб споживачів під час війни;

- співпраця та партнерство. Об'єднання ресурсів і знань з іншими підприємствами може допомогти зменшити витрати та ризики. Партнерство може відкрити нові можливості для бізнесу та допомогти підприємствам пережити важкі часи;

- ефективне управління фінансами. В умовах економічної нестабільності ефективне управління фінансами є ключовим. Малі підприємства повинні ретельно контролювати витрати, вести переговори з постачальниками та шукати можливості для підвищення ефективності. Також важливо підтримувати здорові відносини з банками і фінансовими установами, щоби забезпечити доступ до фінансування, якщо це необхідно;

- планування на випадок надзвичайних ситуацій. Розробка детального плану дій на випадок надзвичайних ситуацій може допомогти підприємствам підготуватися до різних сценаріїв, пов'язаних з війною. Цей план повинен включати стратегії щодо безпеки персоналу, безперервності бізнесу та альтернативних джерел постачання;

- дотримання етичних стандартів. В умовах тіньової економіки важливо, щоб малі підприємства дотримувалися високих етичних стандартів та уникали участі в незаконній діяльності. Це допоможе зберегти репутацію бізнесу та підтримати довіру клієнтів і партнерів.

Вплив війни на малі підприємства може бути руйнівним, але адаптація, гнучкість та ретельне планування можуть допомогти пом'якшити ці наслідки. Малі підприємства, які можуть швидко адаптуватися та знайти нові можливості, будуть краще підготовлені до виживання та процвітання в

довгостроковій перспективі, сприяючи відновленню економіки та створенню стійкого бізнес-середовища.

Для зменшення ризиків в управлінні бізнес-процесами на підприємстві варто здійснити такі заходи та дії (рис. 5.8).

Варто виділити декілька практичних порад для малого бізнесу, спрямованих на мінімізацію негативного впливу воєнних дій.

1. Оцінювання ризиків та планування на випередження передбачає:

- ідентифікацію потенційних ризиків, пов'язаних з війною, такі як перебої з постачанням, коливання ринку, або фізичні пошкодження бізнесу;
- розробку плану пом'якшення ризиків та регулярного їх перегляду з урахуванням зміни ситуації;
- створення плану дій у надзвичайних ситуаціях, який включатиме кроки для забезпечення безперервності бізнесу та безпеки персоналу.

2. Гнучкість та адаптивність до негативних впливів воєнних дій:

- створення гнучкої бізнес-моделі, яка дозволяє швидко реагувати на зміни;
- дослідження можливості диверсифікації шляхом розширення асортименту продуктів або послуг, виходу на нові ринки, щоб зменшити залежність від одного напрямку діяльності;
- адаптації пропозиції до потреб ринку, який змінюється через війну.

3. Використання цифрових технологій як рятувального кола:

- інвестування у цифрові інструменти та рішення, щоб сприяти безперервності здійснення підприємницької діяльності;
- використання онлайн-платформ для підтримки зв'язку з клієнтами та постачальниками, продовження онлайн-продажів та маркетингової діяльності;
- поява можливості автоматизації процесів, особливо якщо є ризик перебоїв у ланцюгу поставок або відсутності персоналу.

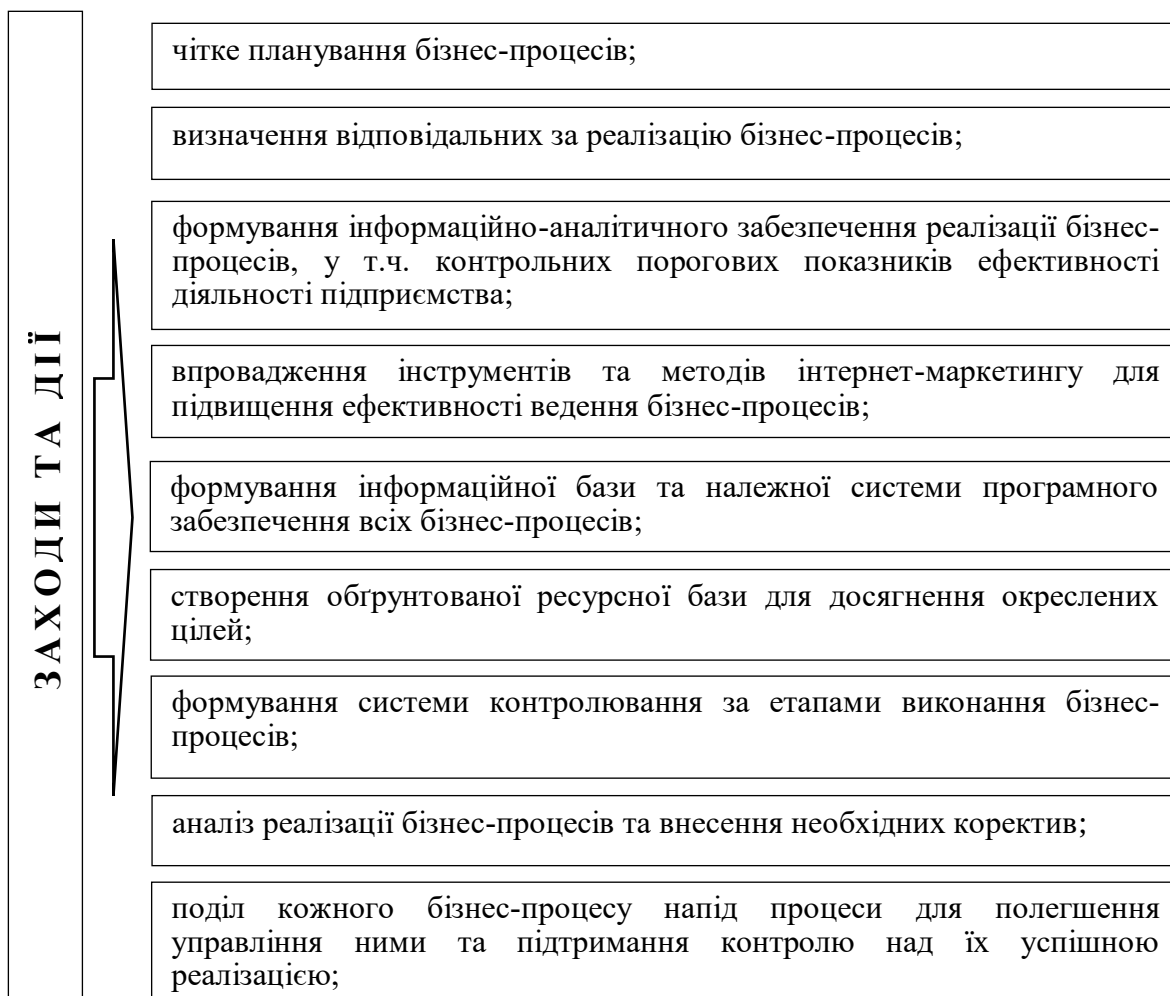


Рис. 5.8. Заходи та дії, спрямовані на зменшення ризиків в управлінні бізнес-процесами у малому підприємстві*

Джерело: *узагальнено автором на основі [13]

4. Співпраця та об'єднання зусиль між малими підприємствами різних галузей і сфер діяльності:

– пошук можливості для співпраці з іншими малими підприємствами. Об'єднання ресурсів, обмін ідеями та найкращими практиками для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства;

– дослідження можливості створення партнерств для спільних закупівель, логістики або навіть спільного використання робочих місць, для оптимізації витрат та ефективності.

5. Створення сприятливих умов для забезпечення персоналу:

– створення умов для забезпечення безпеки та підтримки персоналу. Надання ресурсів для управління стресом та адаптації до складних обставин;

- інвестування у навчання та розвиток персоналу шляхом покращення їх навичок, щоб вони могли адаптуватися до нових реалій сучасності;
- створення атмосфери взаємної підтримки та відкритого спілкування, що сприятиме покращенню корпоративної культури та допоможе персоналу відчувати залученість та мотивацію.

Крім того, важливо залишатися інформованим про доступні ресурси та підтримку від уряду або місцевих організацій, пошук можливості для отримання грантів, кредитів або інших форм допомоги, які можуть допомогти малому бізнесу пережити ці важкі часи. Регулярний перегляд та адаптація стратегії, щоб вона відповідала мінливому середовищу – ще одна необхідність у менеджменті. Не слід забувати, що гнучкість та стійкість є ключем до подолання кризових ситуацій.

Малі підприємства, щоб мінімізувати негативний вплив воєнних дій на свою діяльність, повинен зосередитися на кількох ключових стратегіях. По-перше, важливо оцінювати ризики та розробляти плани їх пом'якшення, регулярно переглядаючи та адаптуючи їх до змін ситуації. По-друге, підприємство має бути гнучким, створюючи адаптивні бізнес-моделі та диверсифікуючи свою діяльність, щоби зменшити залежність від одного напрямку. Інвестування в цифрові технології допоможе підтримувати діяльність, зв'язок із зацікавленими сторонами та розширити ринок. Автоматизація процесів також може зменшити вплив перебоїв у ланцюгах поставок.

Співпраця з іншими малими підприємствами та об'єднання зусиль можуть привести до підвищення стійкості та ефективності, а також надати можливість обмінюватися цінними ресурсами та найкращими практиками. Крім того, важливо приділяти увагу персоналу, забезпечуючи його безпеку, благополуччя та підтримуючи мотивацію і продуктивність через навчання та розвиток. Загалом, малий бізнес повинен бути готовим адаптуватися, інвестувати в цифрові рішення та дбати про свій персонал, щоб подолати виклики, пов'язані з військовими подіями.

Війна має глибокий і руйнівний вплив на малі підприємства, створюючи довгострокові проблеми та невизначеність. Фізичне руйнування, порушення ланцюгів постачання, економічна нестабільність і переміщення робочої сили можуть серйозно підірвати діяльність малих підприємств і їх здатність відновлюватися. Ключем до пом'якшення цих наслідків є адаптація, гнучкість і ретельне планування.

Малі підприємства, які можуть швидко адаптуватися та знайти нові можливості, мають кращі шанси на виживання та процвітання в довгостроковій перспективі. Власникам малого бізнесу рекомендується оцінювати ризики, пов'язані з війною, та розробляти плани їх пом'якшення, а також створювати гнучкі бізнес-моделі, що дозволяють швидко пристосовуватися до змін. Інвестування в цифрові технології та автоматизацію процесів також може допомогти підтримати діяльність підприємства, покращити зв'язок із зацікавленими сторонами та зменшити вплив перебоїв у ланцюгах постачання.

Співпраця та партнерство з іншими малими підприємствами можуть привести до підвищення стійкості та ефективності, а також надати доступ до цінних ресурсів і знань. Крім того, важливо приділяти увагу благополуччю персоналу, забезпечуючи їхню безпеку та підтримуючи мотивацію і продуктивність через навчання та розвиток.

Управління ризиками в умовах непередбачуваного та складного бізнес-середовища в Україні набуває критичного значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Непередбачені події, такі як політичні та економічні трансформації, глобалізація, пандемія COVID-19 та, нещодавно, повномасштабне воєнне вторгнення, створюють унікальний набір викликів для підприємницьких структур.

Управління бізнес-ризиками в діяльності малих підприємств сприяє швидкій адаптації, ідентифікації ризиків, які можуть загрожувати їхній діяльності. Управління ризиками не тільки мінімізує потенційні втрати, але й

відкриває можливості для зростання та розвитку, підвищуючи стійкість і впевненість у нестабільному середовищі.

Управління бізнес-ризиками стає невід’ємною частиною успішного малого підприємництва в Україні. Воно допомагає організаціям адаптуватися до змін, забезпечувати стійкість і підтримувати конкурентоспроможність.

Загалом, малі підприємства повинні бути готовим до адаптації, інвестуючи в інновації та цифрові рішення, а також дбаючи про свій персонал, щоби подолати виклики, пов’язані з воєнними подіями. Гнучкість, співпраця та зосередженість на людському капіталі є ключовими стратегіями для мінімізації негативного впливу війни на малі підприємства та забезпечення їхнього довгострокового процвітання.

Список використаних джерел

1. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення 07.05.2024).
2. Andriushchenko K., Lavruk V., Uliganets S., Kovtun V., Matviienko H. Reputation Risk Management Companies Based on Competence Approach. *TEM Journal*. Vol. 8 (2). 2019.516-524.
3. Andy Nichols. What is a business risk? 4 important types of business risks. URL: https://firmbee.com/what-is-a-business-risk-types-of-business-risks? x_tr_sl=en& x_tr_tl=uk& x_tr_hl=uk& x_tr_pto=sc (дата звернення 07.05.2024).
4. Dana Griffin. Types of Business Risk. URL: <https://smallbusiness.chron.com/typesbusiness-risk-99.html> (дата звернення 07.05.2024).
5. Enterprise Risk Management Software for Cross-Functional Leaders. URL: <https://www.benchmarkdigitalesg.com/app/risk-management-software/> (дата звернення: 07.05.2024).
6. Filyppova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., V. Ivanchenkov. (2019) Risk management through systematization: Risk

- Management Culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 8(3). 6047- 6052.
7. Guseva O., Zakharzhevskaya A. (2023) Diagnostics of Development of Risk Management of Telecommunications Enterprises. *Business Inform.* 1. 196-202.
 8. Mary K. Pratt. 13 types of business risks for companies to manage. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/4-basic-types-of-business-risks-in-the-enterprise> (дата звернення 07.05.2024).
 9. Risk management. Types of risk your business faces. URL: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/types-risk-your-business-faces> (дата звернення 07.05.2024).
 10. Schwarz P.D.-I.J. Implementation of artificial intelligence into risk management decisionmaking processes in construction projects. 2015. URL: <http://www.unibw.de/san/bauv8/veroeffentlichungen>. (дата звернення 07.05.2024).
 11. Third-Party Risk Management and ISO Requirements for 2022. Reciprocity. URL: <https://reciprocity.com/resources/third-party-risk-managementand-iso-requirements-for-2022/> (дата звернення 07.05.2024).
 12. Will Kenton. What Is Business Risk? Definition, Factors, and Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-risk.asp> (дата звернення 07.05.2024).
 13. Аранчій В., Ігнатенко М. (2018) Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. *Економічний вісник університету*. 39. 52–58.
 14. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. (2022) Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13656>. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-5>.
 15. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І.О. (2020) Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах

- пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477> (дата звернення: 07.05.2024).
16. Вербицька І. І. (2013) Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 5. С. 282-291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37 (дата звернення 07.05.2024).
17. Вітлінський В. В. (1996) Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику К.: Деміург. 211 с.
18. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. (2005) Ризик у менеджменті. К.: КНЕУ, 336 с.
19. Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Швид В. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві. *Хмельницький національний університет* URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/157-163.pdf (дата звернення 07.05.2024).
20. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. (2021) Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. № 1 (40). С. 74-79.
21. ДСТУ ISO 31000:2014 Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки (ISO 31000:2009, IDT) URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog-/doc-page.html?id_doc=76874 (дата звернення 07.05.2024).
22. Дуднєва Ю. Е. Стандартизація ризик-менеджменту як шлях підвищення його ефективності. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream-/123456789/3378/1/Dudnieva%20тези.pdf> (дата звернення 07.05.2024).
23. Дюгованець О. М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 6, 1. 2016. С. 92-97.

24. Карпенко Ю.М. Ризики у підприємницькій діяльності. URL:<http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21993/1/karpenko.pdf> (дата звернення 07.05.2024).
25. Кобелева, Т. О. (2020). Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. *Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"* DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.116>.
26. Коробка, С. (2021). Вплив бізнес-ризиків на менеджмент організацій. *Економіка та суспільство*, (25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-27>.
27. Кравчик, Ю., Філяр, С., & Шпильова, В. (2022). Ідентифікація, наслідки та інструментарій нівелювання стратегічних ризиків у процесі бізнес-планування розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 92–101. DOI:<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-13>.
28. Краснова, І. В., Краснова, І. В., Примостка, Л. О., Примостка, Л. А., Лавренюк, В. В., & Лавренюк, В. В. (2021). Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі. *Проблеми економіки*. 3 (49), URL:https://www.problecon.com/-export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-140_146.pdf (дата звернення 07.05.2024).
29. Кривда О. В. (2016) Ризики бізнес-процесів та способи зменшення їх негативних наслідків. *Економіка і суспільство*. 2. С.304-307.
30. Кутащенко М. В. (2009) Сутність ризику і причини його виникнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 6. С 45-48.
31. Лакіза В. В., Карпляк Г. А. (2011) Ризики у бізнес-діяльності у малих та великих підприємств *Національний університет «Львівська політехніка»*. С. 107–114. URL: https://www.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12299/1/015-_Rizik...alno_107_114_706.pdf (дата звернення 07.05.2024).
32. Перерва П. Г., Шаульська Л. В., Кобелева Т. О. (2023) Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука

- сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.4>.
33. Ризик-менеджмент в умовах високої невизначеності. Делойт. 2020. URL:
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar-
/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar-/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf). (дата звернення: 07.05.2024).
34. Семенова К. Д., Тарасова К. І. (2013) Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / За заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант. С. 337 – 352.
35. Скопенко Н.С., Пьянкова О.В. (2014) Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства. *Економіка і організація управління*. 1(17) – 2(18). 238-245.
36. Федулова І. В. (2017) Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 1. 104–111.
37. Тиркало Ю. (2022) Підприємницькі ризики: причини, наслідки та управління (теоретичні аспекти). *Траєкторія науки*. Вип. 8. №1. С. 3010-3017.
38. Швець Ю. О. (2018) Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія. Міжнародні економічні відносини та світове господарство* С. 131-135 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/31.pdf (дата звернення 07.05.2024).
39. Шкода М. С., Гичка С. Г. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789-
/7418/1/20170330_Cluster_P270-275.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789-/7418/1/20170330_Cluster_P270-275.pdf) (дата звернення 07.05.2024).

40. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 2, С. 9-13.
41. Цопа В. (2023) Ідентифікація і класифікація ризиків. Онлайн-консультант фахівця з якості,. URL: <https://qualityexpert.com.ua/interviews/-657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv> (дата звернення 07.05.2024).
42. Чайкіна А. (2022) Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 39. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення 07.05.2024).