



УДК: 005.334

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-1071-1081](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-1071-1081)

**Рагуліна Надія Вікторівна** кандидат економічних наук, доцент, кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень, ТОВ "Технічний університет "Метінвест Політехніка", м. Запоріжжя, <https://orcid.org/0000-0003-0199-2833>

## АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу та управлінню ризиками як засобу підвищення операційної ефективності підприємств в умовах нестабільного середовища, зокрема військового стану. Мета дослідження – визначити ключові напрямки управління ризиками, що сприяють підвищенню операційної ефективності підприємств України в сучасних реаліях. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз, синтез, порівняння, систематизація та узагальнення. Результати дослідження показують, що управління ризиками є важливим інструментом забезпечення стабільності підприємств, особливо в умовах військового стану, який створює додаткові виклики. Було виявлено, що на сучасному етапі впровадження ризик-менеджменту в українських підприємствах зосереджується переважно на фінансових та виробничих аспектах, тоді як кадрові та технологічні ризики часто залишаються поза належною увагою. Аналіз особливостей функціонування підприємств в умовах воєнних дій дозволив ідентифікувати специфічні загрози, серед яких кадрові проблеми, що виникають через мобілізацію працівників, втрату комунікацій та інші операційні ускладнення. Також значну роль відіграють технологічні збої та перебої в доступі до робочих місць, що безпосередньо впливають на ефективність виробничих процесів. Досліджено, що для ефективного управління ризиками підприємства мають застосовувати комплексний підхід, що включає вибір стратегії уникнення, передачі, мінімізації або прийняття ризиків. Обґрунтовано необхідність створення спеціалізованих відділів ризик-менеджменту або інтеграції функцій управління ризиками в існуючі управлінські процеси. Водночас для підприємств із обмеженими ресурсами ефективнішою альтернативою може стати інтеграція функцій ризик-менеджменту в наявні управлінські структури, що дозволить мінімізувати витрати та знизити навантаження на персонал. Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо



удосконалення системи ризик-менеджменту підприємств України з метою підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** управління ризиками, операційна ефективність, підприємство, військовий стан, стратегії ризик-менеджменту

**Ragulina Nadiia Viktorivna** Phd in Economics, Associate Professor, Department of Digital Technologies and Design and Analytical Solutions, LLC “Technical University ”Metinvest Polytechnic”, Zaporizhzhia, <https://orcid.org/0000-0003-0199-2833>

## ANALYSIS AND RISK MANAGEMENT AS A MEANS OF ENHANCING A COMPANY'S OPERATIONAL EFFICIENCY

**Abstract.** The article examines risk analysis and management as a means of improving the operational efficiency of enterprises in an unstable environment, particularly under martial law. The study aims to identify key risk management directions that contribute to enhancing the operational efficiency of Ukrainian enterprises in today's realities. General scientific methods of cognition were used in the research, including analysis, synthesis, comparison, systematization, and generalization. The findings indicate that risk management is a crucial tool for ensuring business stability, especially under martial law, which presents additional challenges. The study revealed that, at the current stage, Ukrainian enterprises primarily focus risk management efforts on financial and production aspects, while personnel and technological risks often receive insufficient attention. Analyzing the operational specifics of businesses during wartime allowed for the identification of specific threats, including workforce issues due to employee mobilization, communication disruptions, and other operational difficulties. Technological failures and interruptions in access to workplaces also play a significant role, directly affecting the efficiency of production processes. The research highlights the necessity of a comprehensive approach to risk management, incorporating strategies for risk avoidance, transfer, mitigation, or acceptance. The study substantiates the need to establish specialized risk management departments or integrate risk management functions into existing management processes. At the same time, for enterprises with limited resources, integrating risk management functions into current management structures may be a more effective alternative, minimizing costs and reducing the burden on staff. The practical significance of this study lies in the development of recommendations for improving the risk management system of Ukrainian enterprises to enhance their resilience and competitiveness.

**Keywords:** risk management, operational efficiency, enterprise, martial law, risk management strategies



**Постановка проблеми.** Управління ризиками є фундаментальною складовою стабільної операційної діяльності будь-якого сучасного підприємства. Однак в Україні цей процес ще не набув належного розвитку, і багато компаній лише на початковому етапі інтеграції систематичного ризик-менеджменту в свої корпоративні структури. Відсутність відповідних знань, досвіду, а також спеціалізованих підрозділів ускладнює процес ефективного управління ризиками, які можуть мати значний вплив на фінансову стабільність та репутацію підприємства.

З початком військових дій в Україні потреба в комплексному управлінні ризиками значно зросла. Війна внесла нові виклики та ризики, з якими підприємства раніше не стикалися: збої в ланцюгах постачання, кадрові проблеми через мобілізацію, значні фінансові та репутаційні ризики. Це змусило багато українських компаній переосмислити свої підходи до управління ризиками та активніше шукати варіанти їх мінімізації.

Однією з основних проблем в управлінні ризиками в умовах війни є недостатній захист з боку страхових компаній, які часто відмовляються покривати втрати, пов'язані з воєнними діями. Це змушує підприємства розвивати внутрішні механізми самострахування, створювати резервні фонди та нарощувати кваліфікацію своїх фахівців у галузі ризик-менеджменту. Це підкреслює важливість стратегічного підходу до управління ризиками, який включає розуміння, оцінку та реагування на ризики, сприйняття яких стає необхідністю для забезпечення стійкості та розвитку підприємств у новітніх реаліях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання аналізу та управління ризиками як засобу підвищення операційної ефективності підприємства є достатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі. У роботах сучасних українських дослідників розглядаються підходи до мінімізації ризиків, методи їх ідентифікації та оцінки, а також роль управління ризиками у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Значний внесок у дослідження цієї теми зробив В. Балдинюк [1], який аналізує способи зниження ризиків господарської діяльності підприємств, зосереджуючись на економічних та організаційних механізмах. У свою чергу, М.В. Буцьковський [2] акцентує увагу на загальних принципах управління ризиками, пропонуючи системний підхід до їх контролю. Ю.В. Литюга та С.В. Позняк [3] розглядають процесне управління ризиками розвитку підприємств, наголошуючи на його впливі на конкурентоспроможність бізнесу. А.В. Лукомська [4] досліджує управління ризиками в сучасних умовах господарювання, обґрунтовуючи необхідність адаптивного підходу до змін ринкового середовища. О.В. Михайленко, С.М. Ніколаєнко та О.О. Насіканова [5] зосереджуються на загальних аспектах ризик-менеджменту, виділяючи методи оцінки ризиків і стратегії їхнього



пом'якшення. І.О. Мороз [6] підкреслює важливість наявності відповідних навичок у менеджерів для ефективного впровадження системи управління ризиками. Дослідження Н.О. Рязанової [7] присвячене формуванню системи управління ризиками на промислових підприємствах, що є особливо актуальним для великих виробничих структур. К.Д. Семенова та К.І. Тарасова [8] аналізують організацію управління ризиками, зокрема, створення внутрішніх контрольних механізмів. Т.В. Цвігун [10] пропонує механізм управління ризиками в загальній системі управління підприємством, наголошуючи на взаємозв'язку ризик-менеджменту з іншими управлінськими функціями.

Попри достатню кількість літератури з цієї теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу, що поєднує різні аспекти ризик-менеджменту в єдину концептуальну систему. Тому із використанням різних методів наукового пізнання інформація була проаналізована, погрупована та систематизована у світлі теми дослідження.

**Мета статі** - показати напрями управління ризиками для підвищення операційної ефективності підприємств України в умовах сьогодення.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний стан управління ризиками в українських підприємствах перебуває на початковому етапі впровадження, що підтверджується результатами опитувань вітчизняних господарюючих суб'єктів. Більшість підприємств фактично не застосовують ризик-менеджмент, а ті, що займають лідируючі позиції на ринку, використовують його лише частково, зосереджуючись переважно на фінансових та виробничих ризиках. Основною причиною такої ситуації є відсутність чіткого розуміння сутності управління ризиками та необхідних етапів його реалізації серед підприємців, що перешкоджає формуванню цілісної системи управління ризиками [8].

Останні п'ять років стали серйозним випробуванням для українського підприємництва через пандемію COVID-19 та повномасштабну війну, що спричинили масштабні економічні потрясіння та невизначеність. В умовах постійних викликів значно зросли вимоги до корпоративного управління, зокрема до управління ризиками операційної діяльності. Для забезпечення стабільності бізнес-процесів та адаптації до кризових ситуацій підприємства все частіше розглядають необхідність створення окремих відділів ризик-менеджменту. Такі підрозділи відповідають за виявлення та оцінку ризиків, інтеграцію антикризових заходів у загальну структуру управління та забезпечення безперервності операційних процесів [6].

**Управління ризиками операційної діяльності** – це складова загальної системи управління ризиками підприємства, що охоплює процеси і заходи, спрямовані на виявлення, оцінку, мінімізацію та контроль ризиків, пов'язаних із щоденними операційними процесами. Воно є безперервним процесом, що здійснюється співробітниками на всіх рівнях організації та інтегрується в



загальну стратегію підприємства. Основна мета управління операційними ризиками полягає в запобіганні або зниженні негативного впливу подій, які можуть загрожувати стабільності виробничих процесів, ефективності операцій, фінансовій стійкості та досягненню стратегічних цілей компанії [4]. Управління ризиками операційної діяльності є поетапним процесом. Розглянемо його у таблиці 1.

Таблиця 1

**Етапи управління ризиками операційної діяльності [7]**

№	Етап управління ризиками	Опис
1	Формування розуміння внутрішнього середовища	Керівництво компанії створює чітке уявлення про внутрішнє середовище організації. Це включає формування ризикового апетиту, визначення основних принципів управління ризиками та їх інтеграцію в корпоративну культуру. Чітке розуміння ризиків на всіх рівнях сприяє ефективному прийняттю рішень та забезпеченню стійкості бізнесу.
2	Визначення цілей та завдань організації	Визначення стратегічних і операційних цілей дозволяє провести якісний аналіз ризиків. Це дає можливість оцінити потенційні загрози та можливості ще до їх настання, що сприяє оптимальному плануванню ресурсів та підвищенню операційної ефективності.
3	Визначення подій, що впливають на діяльність	Ідентифікація внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть позитивно або негативно впливати на діяльність підприємства. Події з негативним впливом класифікуються як ризики та підлягають управлінню, а події з позитивним впливом – як можливості для розвитку та вдосконалення бізнес-процесів.
4	Ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків	Визначення причин, джерел та обставин, що можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства. Ризики групуються за походженням на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики пов'язані з управлінням ресурсами, ефективністю бізнес-процесів та організаційною структурою, тоді як зовнішні – з ринковими умовами, регуляторними змінами та макроекономічною ситуацією.
5	Визначення методів управління ризиками	Розробка підходів до мінімізації впливу ризиків: ухилення, передача ризику (страхування), зниження наслідків або їх прийняття. Оптимізація бізнес-процесів, диверсифікація активів, підвищення фінансової гнучкості та покращення корпоративного управління – ключові інструменти ефективного ризик-менеджменту.
6	Вибір способів контролю ризиків	Впровадження контрольних заходів, які забезпечують належний рівень реагування на ризики. Це включає систему внутрішнього аудиту, автоматизовані процеси перевірки, аналіз операційних показників, перевірки відповідності та регулярні оцінки ризикового профілю організації.
7	Формування інформаційної бази ризиків	Створення централізованої системи збору, обробки та передачі інформації про ризики. Включає використання внутрішніх та зовнішніх джерел даних, що дозволяє керівництву швидко адаптувати стратегію управління ризиками та приймати зважені рішення для підвищення ефективності роботи підприємства.
8	Моніторинг та оцінка ефективності ризик-менеджменту	Оцінка результативності впроваджених заходів управління ризиками, здійснення періодичних перевірок, аудитів та коригування стратегії ризик-менеджменту. Регулярний моніторинг дозволяє уникати серйозних проблем, вчасно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та підтримувати стабільність бізнесу.

Примітка: систематизовано автором на основі [7]



Сьогодні операційні ризики підприємств України є специфічними, більшою мірою сформовані військовими діями, які вносять свої корективи в організацію будь-якої комерційної чи господарської діяльності (табл.2).

Таблиця 2

**Види сучасних ризиків на підприємствах України**

Види операційних ризиків	Опис
Кадрове забезпечення	Загибель, звільнення, тимчасові ризики (відсутність зв'язку, військова служба)
Техніко-технологічне забезпечення	Відсутність або непрацездатність: інтернету, зв'язку, світла, CRM-систем, IP-телефонії тощо
Доступ до робочого місця	Відсутність доступу до офісу та офлайн носіїв справ
Інформаційне забезпечення	Неефективні віддалені процеси, відсутність доступу до корпоративної інформації Втрата документів та інформації, відсутність зв'язку з командою та держорганами
Репутація	Удар по репутації, втрата основного клієнта, зміна продуктового курсу, втрата основних юристів
Фінансові та податкові ризики	Податкове донарахування, позови від клієнтів, фінансові махінації Недостатність фінансового залишку, нестача доходів (нові клієнти, замовлення, оплати)
Ризики комплаєнсу та управління	Кримінальні або дисциплінарні провадження щодо команди, проблеми з кадровою політикою

Примітка: систематизовано автором

Щоб почати роботу з уникнення, зменшення чи нівелювання ризиків, необхідно спочатку їх ідентифікувати та оцінити ступінь їхнього впливу. Традиційні підходи до ризик-менеджменту зосереджені на уникненні або передаванні ризику, однак для досягнення високої конкурентоспроможності та збільшення вартості підприємства необхідно не лише зменшувати ризики, а й свідомо їх приймати та використовувати як інструмент розвитку.

Вибір конкретного підходу до управління ризиками залежить від досвіду керівництва та ресурсних можливостей підприємства. Для ефективного результату слід застосовувати комплекс заходів на всіх етапах операційної діяльності [3].

Після того як ризики операційної діяльності ідентифіковані, їх слід виміряти. Для цього використовуються різні показники. Систематизуємо їх у таблиці 3.



Таблиця 3

**Показники, що визначають ступінь ризиків операційної діяльності підприємств в умовах війни**

Вид ризику	Показники	Заходи
Кадрове забезпечення	Плинність кадрів, частота непередбачених відсутностей	Розробка програми лояльності, системи резервування кадрів, страхування життя
Техніко-технологічне забезпечення	Доступність критичних систем, час відновлення після збою	Запровадження резервного живлення, створення IT-інфраструктури
Доступ до робочого місця	Частота доступу до фізичних та цифрових робочих місць	Впровадження гнучких графіків роботи, дистанційної роботи
Інформаційне забезпечення	Ефективність віддалених процесів, доступ до корпоративної інфи	Запровадження захищених VPN-з'єднань, система управління доступом
Репутація	Індекс задоволеності клієнтів, згадки у медіа	PR-стратегії, управління взаєминами з клієнтами
Фінансові та податкові ризики	Коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, грошовий потік	Ведення документації, аудит, оптимізація податкових зобов'язань
Ризики комплаєнсу та управління	Частота порушень внутрішніх правил, судові справи	Проведення навчань, внутрішній контроль

Примітка: систематизовано та доповнено на основі джерел [5,9]

У процесі управління ризиками операційної діяльності підприємства застосовують кілька основних стратегій: уникнення та розподіл або диверсифікацію. Однак в умовах постійно змінного зовнішнього середовища повністю уникнути ризиків майже неможливо. Тому найефективнішими методами є їх розподіл або диверсифікація, що дозволяє зменшити негативний вплив на підприємство та забезпечити стабільність його діяльності. Розглянемо основні класичні методи розподілу ризиків.

- Розподіл ризику між учасниками бізнесу. Учасники підприємницької діяльності можуть розподіляти ризики між собою, покладаючи на кожного відповідні обов'язки та відповідальність. Такий підхід передбачає планування діяльності таким чином, щоб потенційні ризики були рівномірно розподілені між партнерами або підрозділами компанії.

- Страхування ризиків. Страхування є одним із ключових механізмів захисту підприємства від фінансових втрат. Відповідно до цього методу, підприємство сплачує внески до страхової компанії, яка у разі настання страхового випадку компенсує понесені збитки.



- Резервування коштів. Для зменшення впливу непередбачуваних ризиків підприємства створюють фінансові резерви, які можна використати у разі виникнення кризових ситуацій. Такий підхід забезпечує можливість оперативного реагування на фінансові втрати без значного впливу на стабільність операційної діяльності.

- Фінансування ризиків. Цей метод передбачає, що підприємство заздалегідь передбачає джерела фінансування для покриття можливих ризиків. Це можуть бути власні кошти компанії або зовнішні фінансові інструменти, такі як кредити чи залучені інвестиції [1].

Автори Буцьковський М.В. [2] та Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. [5] до основних методів зниження або розподілу ризиків відносять також:

- Отримання додаткової інформації. Це дає можливість більш точно спрогнозувати варіанти розвитку подій, тим самим знизити ризик. Відомості про можливого партнера мають містити факти про можливі ризики у таких стосунках. За кордоном такі дані знаходяться у спеціальних довідниках.

- Встановлення ліміту. Обмеження витрат, кредитів, продажів тощо. Наприклад, банки застосовують обмеження для зменшення ризику під час видачі позик, а господарчі об'єкти – під час продажу товарів у кредит.

- Самострахування. Децентралізована форма створення натуральних і грошових страхових фондів саме на підприємствах, особливо тих, чия діяльність є ризиковою, тобто підприємець бажає насамперед підстрахувати самого себе, аніж придбати поліс у страховій компанії [2,5].

Страхування ризиків в умовах війни є надзвичайно складним завданням, оскільки високий рівень невизначеності та загроза форс-мажорних обставин роблять такі ризики практично незастрахованими. Страхові компанії здебільшого відмовляються покривати втрати, спричинені воєнними діями, або встановлюють надзвичайно високі страхові внески, що робить цей інструмент недоступним для більшості підприємств. У таких умовах управління ризиками зосереджується на інших заходах, зокрема на чіткому визначенні відповідальних осіб, які займаються їх виявленням, оцінкою та мінімізацією.

Таким чином, у процесі розподілу відповідальності застосовують два основні підходи:

- Інтеграція ризик-менеджменту у вже існуючі управлінські структури. У цьому випадку відповідальність за управління ризиками розподіляється між посадовими особами відповідно до їхніх функцій і сфер впливу. Наприклад, фінансові ризики контролює фінансовий відділ, а операційні – виробничі керівники. Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій та оптимізує управлінські процеси.



- Створення спеціалізованої організації або підрозділу ризик-менеджменту. Цей підхід передбачає формування окремого структурного підрозділу, який займається виключно питаннями виявлення, аналізу та мінімізації ризиків. Така організація розробляє стратегії реагування на можливі загрози, створює механізми резервування ресурсів, прогнозує потенційні сценарії розвитку подій та інтегрує заходи з управління ризиками у загальну стратегію підприємства.

Основним принципом ефективного управління ризиками на підприємстві є забезпечення постійного моніторингу та контролю всіх етапів цього процесу. Оскільки ризики для підприємств виникають безперервно, управління ними має відбуватися у вигляді замкненого циклу, що включає не лише послідовні етапи, а й зворотний зв'язок. Це дозволяє вчасно оцінювати ефективність застосованих заходів та коригувати стратегію управління ризиками залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [8].

При цьому, важливим елементом ризик-менеджменту є фінансове забезпечення, адже ефективна система управління ризиками потребує певних ресурсів. Серед основних витрат можна виділити:

- витрати на формування системи ризик-менеджменту (визначення відповідальних осіб, розробка процедур, оплата праці, формування робочого місця, технологічне забезпечення);
- правове забезпечення (створення нормативної бази, посадових інструкцій);
- інформаційне забезпечення (аналіз даних, звітність, прогнозування);
- фінансування заходів, спрямованих на зниження ризиків.

При цьому важливо ретельно зважити доцільність створення окремого відділу ризик-менеджменту, адже витрати на його функціонування можуть перевищувати самі ризики [10]. Якщо підприємство має обмежені фінансові ресурси, ефективнішою може бути інтеграція функцій ризик-менеджменту в уже існуючі управлінські процеси, розподіляючи відповідальність за управління ризиками між поточними керівниками відповідних сфер діяльності. Постійний аналіз витрат на управління ризиками та порівняння їх із потенційними втратами дозволить підприємству оптимізувати процеси та уникнути невиправданих витрат.

**Висновки.** Управління ризиками є ключовим елементом забезпечення стабільності та підвищення операційної ефективності підприємства, особливо в умовах військового стану, який накладає специфічні виклики та ризики. Аналіз діяльності підприємств України показує, що ризик-менеджмент перебуває на початкових стадіях впровадження, зосереджуючись переважно на фінансових та виробничих ризиках, в той час як інші ризики, такі як кадрові та технологічні, часто залишаються недооціненими. В умовах військових дій



підприємства стикаються з унікальними ризиками: кадрові проблеми через мобілізацію, втрату зв'язку чи інші перешкоди, технологічні збої та перебої в доступі до робочих місць. Ефективне управління цими ризиками вимагає від підприємств вибору стратегії, що забезпечує оптимальний баланс між уникненням, передачею ризиків, їх мінімізацією та прийняттям.

Важливість створення спеціалізованого відділу ризик-менеджменту чи інтеграції управління ризиками в існуючі структури компанії не може бути недооцінена. Однак такий вибір повинен враховувати ресурсні можливості підприємства та потенційні витрати. Інтеграція функцій управління ризиками вже в існуючі управлінські процеси може стати ефективнішою альтернативою для ресурсно-обмежених підприємств, дозволяючи знизити навантаження на персонал та уникнути надмірних витрат на формування окремих підрозділів.

Таким чином, управління ризиками в умовах військового стану вимагає від підприємств не тільки адаптації до змінюваних умов, але й активного використання управлінських інновацій для забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності.

#### **Література:**

1. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство, 2023, № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>.
2. Буцьковський М.В. Управління ризиками на підприємстві. Кропивницький, 2021. URL: [https://eti.edu.ua/images/Repozitarij/Novue\\_Rabotu/Buckovski.pdf](https://eti.edu.ua/images/Repozitarij/Novue_Rabotu/Buckovski.pdf).
3. Литюга Ю.В., Позняк С.В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. Ефективна економіка, 2015, № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612>.
4. Лукомська А.В. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. 2017, № 1. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/387.pdf>.
5. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці, 2017, № 6(62). URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_62\\_1\\_2017\\_ukr/24.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf).
6. Мороз І.О. Сутність управління ризиками підприємства та навички, необхідні менеджеру для його провадження. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/115-1.pdf>.
7. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд, 2022, № 1(56). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/8.pdf>.
8. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень, 2015, № 3(58). URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/58/pdf/221-227.pdf>.
9. Удосконалення управління ефективністю операційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі України. Український університет, 2021. URL: [https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Concursi\\_naukovih\\_robir/2021/gruden/soop/podyaka/upravlinnja\\_efektivnistu\\_operacijnoe\\_dijalnosti/konkursna\\_robota\\_upravlinnja\\_efektivnistu\\_operacijnoe\\_dijalnosti.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Concursi_naukovih_robir/2021/gruden/soop/podyaka/upravlinnja_efektivnistu_operacijnoe_dijalnosti/konkursna_robota_upravlinnja_efektivnistu_operacijnoe_dijalnosti.pdf).
10. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017, № 2. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>.



### References:

1. Baldyniuk, V. (2023). Upravlinnia ryzykamy hospodarskoi diialnosti pidpryiemstva ta shliakhy yikh znyzhennia [Risk management of the enterprise's economic activity and ways to reduce them]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> [In Ukrainian].
2. Butskovskyi, M.V. (2021). Upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvi [Enterprise risk management]. *Kropyvnytskyi*. Retrieved from: [https://eti.edu.ua/images/Repozitariy/Novue\\_Rabotu/Buckovski.pdf](https://eti.edu.ua/images/Repozitariy/Novue_Rabotu/Buckovski.pdf) [In Ukrainian].
3. Lytiuha, Yu.V., & Pozniak, S.V. (2015). Protsesne upravlinnia ryzykamy rozvytku pidpryiemstva yak dzherelo yoho konkurentospromozhnosti [Process risk management of enterprise development as a source of its competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612> [In Ukrainian].
4. Lukomska, A.V. (2017). Upravlinnia ryzykamy pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise risk management in modern economic conditions]. 1. Retrieved from: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/387.pdf> [In Ukrainian].
5. Mykhailenko, O.V., Nikolaienko, S.M., & Nasikanova, O.O. (2017). Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpryiemstva [Enterprise activity risk management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 6(62). Retrieved from: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_62\\_1\\_2017\\_ukr/24.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf) [In Ukrainian].
6. Moroz, I.O. (2017). Sutnist upravlinnia ryzykamy pidpryiemstva ta navychky, neobkhdni menezheru dlia yoho provadzhennia [The essence of enterprise risk management and the skills necessary for its implementation]. Retrieved from: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/115-1.pdf> [In Ukrainian].
7. Riazanova, N.O. (2022). Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na promyslovykh pidpryiemstvakh [Formation of the risk management system at industrial enterprises]. *Akademichnyi ohliad*, 1(56). Retrieved from: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/8.pdf> [In Ukrainian].
8. Semenova, K.D., & Tarasova, K.I. (2015). Orhanizatsiia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvi [Organization of the risk management system at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3(58). Retrieved from: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/58/pdf/221-227.pdf> [In Ukrainian].
9. Udockonalennia upravlinnia efektyvnistiu operatsiinoi diialnosti pidpryiemstv rozdribnoi torhivli Ukrainy [Improving the management efficiency of retail enterprises in Ukraine]. (2021). *Ukrainskyi universytet*. Retrieved from: [https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Conkursi\\_naukovih\\_robit/2021/gruden/soop/podyaka/upravlinnja\\_efektivnistu\\_operacijnoe\\_dijalnosti/konkursna\\_robota\\_upravlinnja\\_efektivnistu\\_operacijnoe\\_dijalnosti.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Conkursi_naukovih_robit/2021/gruden/soop/podyaka/upravlinnja_efektivnistu_operacijnoe_dijalnosti/konkursna_robota_upravlinnja_efektivnistu_operacijnoe_dijalnosti.pdf) [In Ukrainian].
10. Tsvihun, T.V. (2017). Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Risk management mechanism in the enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, (2). Retrieved from: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf> [In Ukrainian].