

ISSN 2617-863X (Print)
ISSN 2617-8648 (Online)
DOI: 10.32750/2019-01

**Європейський науковий журнал
Економічних та Фінансових інновацій**

**EUROPEAN
SCIENTIFIC JOURNAL**
OF ECONOMIC AND FINANCIAL INNOVATION

**Европейский научный журнал
Экономических и Финансовых инноваций**

№ 1(3)

Київ • 2019

Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
Серія КВ 23435-13275 Р від 02.07.2018 р.

Засновник: Європейська Асоціація Економістів
Видавець: Київський університет імені Бориса Грінченка
Видається з 2018 р.
Періодичність: 3 рази на рік

Founder: European Association of Economists
Publisher: Borys Grinchenko Kyiv University
Published since 2018
Publication frequency: 3 times a year

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних:
Index Copernicus, RePEC, ResearchBib, Econ Papers, IDEAS,
Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, Google Scholar, Crossref.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Рамський Андрій Юрійович, доктор економічних наук,
доцент, завідувач кафедри фінансів та економіки,
Київський університет імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Лойко Валерія Вікторівна, доктор економічних наук,
доцент, професор кафедри фінансів та економіки,
Київський університет імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР:

Лойко Дар'я Миколаївна, кандидат економічних наук,
доцент, докторант, Чернігівський національний технологічний
університет (Чернігів, Україна)

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Венгер Віталій Васильович, кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник, ДУ «Інститут економіки
та прогнозування НАН України» (Київ, Україна);

Кізіма Тетяна Олексіївна, доктор економічних наук,
професор, Тернопільський національний економічний
університет (Тернопіль, Україна);

Кіндзерський Юрій Вікторович, доктор економічних наук,
провідний науковий співробітник, ДУ «Інститут економіки
та прогнозування НАН України» (Київ, Україна);

Краус Наталія Миколаївна, доктор економічних наук,
доцент, професор кафедри фінансів та економіки,
Київський університет імені Бориса Грінченка (Київ, Україна);

Маргасова Вікторія Геннадіївна, доктор економічних
наук, професор, Чернігівський національний технологічний
університет (Чернігів, Україна);

Олешко Анна Анатоліївна, доктор економічних наук,
доцент, Національний університет ДФС України
(Ірпінь, Україна);

Паливода Олена Михайлівна, доктор економічних наук,
доцент, Національний авіаційний університет (Київ, Україна);

Сосновська Ольга Олександрівна, кандидат економічних
наук, доцент, доцент кафедри фінансів та економіки,
Київський університет імені Бориса Грінченка (Київ, Україна);

Храпкіна Валентина Валентинівна, доктор економічних
наук, професор, Національний університет
«Кієво-Могилянська академія» (Київ, Україна);

Alla Levitskaia, DSc (Economics), Professor, Comrat State
University (Komrat, Republic of Moldova);

Pawel Niedziolka, PhD (Economics), Associate Professor,
Head of the Financial Risk Management Unit at the Institute
of Banking, Warsaw School of Economics (Warsaw, Republic
of Poland);

Lada Voloshchenko-Holda, PhD (Economics), Assistant Professor
at the Institute of Banking, Warsaw School of Economics
(Warsaw, Republic of Poland);

Pierpaolo Magliocca, Assistant Professor, Department
of Economics, University of Foggia (Foggia, Italy)

EDITOR IN CHIEF:

Andrii Ramskyi, DSc (Economics), Professor,
Head of the Finance and Economics Department,
Borys Grinchenko Kyiv University (Kyiv, Ukraine)

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Valeriia Loiko, DSc (Economics),
Professor of the Finance and Economics Department,
Borys Grinchenko Kyiv University (Kyiv, Ukraine)

SECRETARY:

Daria Loiko, PhD (Economics), Associate Professor,
Doctoral Student, Chernihiv National University
of Technology (Chernihiv, Ukraine)

EDITORIAL BOARD:

Vitalii Venher, PhD (Economics), Senior Research Fellow,
The State Organization "Institute of Economics
and Forecasting of the National Academy of Sciences
of Ukraine" (Kyiv, Ukraine);

Tetiana Kizyma, DSc (Economics), Professor, Ternopil
National Economic University (Ternopil, Ukraine);

Yurii Kindzerskyi, DSc (Economics), Leading Researcher,
The State Organization "Institute of Economics and
Forecasting of the National Academy of Sciences of
Ukraine" (Kyiv, Ukraine)

Natalia Kraus, DSc (Economics), Professor of the Finance
and Economics Department, Borys Grinchenko Kyiv
University (Kyiv, Ukraine);

Viktoriiia Marhasova, DSc (Economics), Professor,
Chernihiv National University of Technology
(Chernihiv, Ukraine);

Anna Oleshko, DSc (Economics), Professor, University
of the State Fiscal Service of Ukraine (Irpin, Ukraine);

Olena Palyvoda, DSc (Economics), Professor,
National Aviation University (Kyiv, Ukraine)

Olha Sosnovska, PhD (Economics), Professor
of the Finance and Economics Department,
Borys Grinchenko Kyiv University (Kyiv, Ukraine)

Valentyna Khrapkina, DSc (Economics), Professor,
National University of «Kyiv-Mohyla Academy»
(Kyiv, Ukraine);

Alla Levitskaia, DSc (Economics), Professor,
Comrat State University (Komrat, Republic of Moldova);

Pawel Niedziolka, PhD (Economics), Associate Professor,
Head of the Financial Risk Management Unit
at the Institute of Banking, Warsaw School of Economics
(Warsaw, Republic of Poland);

Lada Voloshchenko-Holda, PhD (Economics),
Assistant Professor at the Institute of Banking, Warsaw
School of Economics (Warsaw, Republic of Poland);

Pierpaolo Magliocca, Assistant Professor, Department
of Economics, University of Foggia (Foggia, Italy)

© Автори статей, 2019

© Київський університет імені Бориса Грінченка, 2019

© Європейська асоціація економістів, 2019

ЗМІСТ

<i>Бойко Олена Миколаївна</i> ДОСВІД УКРАЇНИ ТА КИТАЮ ЩОДО СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5
<i>Городянська Лариса Володимирівна</i> АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ НА РІВЕНЬ ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ	27
<i>Обушний Сергій Миколайович, Яковенко Ігор Валентинович</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	37
<i>Дульська Ірина Василівна</i> ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ СТАТИСТИКИ ШИРОКОСМУГОВОГО ДОСТУПУ ДО МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ В УКРАЇНІ ДО МІЖНАРОДНИХ ІНДИКАТОРІВ	46
<i>Підвисоцький Ян Володимирович</i> ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ СТРУКТУРОВАНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	62
<i>Сосновська Ольга Олександрівна, Деденко Людмила Валеріївна</i> РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	70
<i>Редзюк Євгеній Васильович</i> ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КИТАЮ В ГЛОБАЛЬНОМУ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ	80
<i>Боднарчук Тетяна Леонідівна</i> ІНСТИТУЦІЙНІ ПАРАМЕТРИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ В ПЕРІОД НЕПУ	89
<i>Лойко Дар'я Миколаївна</i> ІННОВАЦІЇ ЯК РУШІЙНА СИЛА СПОЖИВЧОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	100

CONTENTS

<i>Olena Boyko</i> EXPERIENCE OF UKRAINE AND CHINA ON THE ESTABLISHMENT OF ORGANIZATIONAL FORMS OF INNOVATIVE ACTIVITY	5
<i>Larisa Gorodianska</i> ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF INNOVATION ON THE LEVEL RECONSTRUCTION OF ECONOMIC RESOURCES	27
<i>Sergiy Obushnyi, Ihor Yakovenko</i> IMPROVING THE SYSTEM OF FINANCING SOCIAL SERVICES IN UNIFIED TERRITORIAL COMMUNITIES	37
<i>Iryna Dul'ska</i> BROADCAST INTERNET ACCESS STATISTICS ADAPTATION PROBLEMS IN UKRAINE TO INTERNATIONAL INDICATORS	46
<i>Yan Pidvysotskyi</i> PROBLEMS OF EVALUATING CREDIT RISKS OF STRUCTURED FINANCIAL INSTRUMENTS	62
<i>Olga Sosnovska, Liudmyla Dedenko</i> RISK MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR PROVIDING THE STABLE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE IN UNDERSTANDING CONDITIONS	70
<i>Yevhenii Redziuk</i> INVESTMENT POTENTIAL OF CHINA IN GLOBAL TRADE AND ECONOMIC COOPERATION	80
<i>Tetiana Bodnarchuk</i> INSTITUTIONAL PARAMETERS OF UKRAINE FOREIGN TRADE RELATIONS IN THE PERIOD OF NEP	89
<i>Daria Loiko</i> INNOVATIONS AS A DRIVING FORCE OF THE CONSUMER SECTOR OF THE ECONOMY	100

Сосновська Ольга Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та економіки Київського університету імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна
ORCID ID:0000-0002-2177-0691
e-mail: sosnovska.oo@gmail.com

Деденко Людмила Валеріївна,

здобувач ступеня магістра
Київського університету імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна
e-mail: lyuda-ded@ukr.net

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

***Анотація.** У статті розглянуто поняття невизначеності середовища функціонування підприємства, досліджено сутність і природу загроз та ризиків, встановлено відмінність між ризиком та невизначеністю. Досліджено систему ризик-менеджменту на підприємстві. Встановлено, що система ризик-менеджменту є невід'ємною складовою частиною підсистеми менеджменту організації та являє собою систему управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, що спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику. Здійснено аналіз міжнародних стандартів ризик-менеджменту та розглянуті особливості національних стандартів. Визначено, що в Україні діє Державний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018, який надає можливість суб'єкту господарювання порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом. Узагальнено основні фактори впливу ризиків на систему управління. Доведено, що сьогодення вимагає постійного моніторингу ризикоутворюючих факторів для створення ефективної та гнучкої системи господарювання підприємства в умовах ринкової кон'юнктури. Представлено та деталізовано етапи ризик-менеджменту: аналіз оточення, ідентифікація ризику, аналіз ризику, оптимізація ризиків. Розглянуто особливості управління ризиками та основні методи їх оптимізації на підприємстві для мінімізації їх впливу на результати діяльності підприємства. Встановлено, що ризик для кожного підприємства є індивідуальним, тому і використання того чи іншого методу оптимізації є також індивідуальним і визначається умовами зовнішнього та внутрішнього середовища. Світовий досвід найбільш часто використовує зовнішні методи (страхування, хеджування, диверсифікація, розподіл ризику) та внутрішні методи (самострахування, лімітування, забезпечення якості виготовленої продукції, бізнес-планування) зниження ризиків підприємства. Узагальнено, що від прийнятої концепції управління ризиками значною мірою залежить ефективність всього ризик-менеджменту та результативність діяльності економічних суб'єктів.*

Ключові слова: невизначеність; ризик; ризик-менеджмент; міжнародні стандарти; фактори ризику; мінімізація ризиків.

© О. О. Сосновська, Л. В. Деденко, 2019

ВСТУП

Постановка проблеми. В умовах мінливості світової економіки ефективність функціонування всієї економічної системи України та діяльність її суб'єктів є непрогнозованою та непередбачуваною. Сучасне ринкове середовище формує умови активізації конкурентних дій, непередбачуваності зовнішнього стану, збільшення обсягів інформації, посилення інтеграційних процесів та розширення глобальних ринкових кордонів, що призводить до високої невизначеності прогнозів щодо можливого попиту, собівартості продукції, рівня прибутковості (рентабельності) та результатів господарської діяльності. Успішна діяльність підприємств у невизначеному середовищі завжди пов'язана з виникненням ризиків та можливими втратами, що негативно впливають на діяльність. Дані умови актуалізують потребу в певному інструменті попереджувальної системи управління, який би дозволив найбільш раціональним способом врахувати ризик та мінімізувати можливі втрати, адекватно реагуючи на зміни. З цієї точки зору ризик-менеджмент має займати ключову позицію в структурі сучасного підприємства, як один з найбільш перспективних механізмів забезпечення стійкого та прибуткового функціонування підприємств. Це є об'єктивно необхідною задачею, вирішення якої вимагає розробки практичних рекомендацій щодо створення підсистеми ризик-менеджменту з метою забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних і практичних аспектів присвячених проблемам ризик-менеджменту на підприємстві є значними і включають наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених, серед них: В. Апопій, А. Альгіна, І. Балабанова, Г. Башнянин, О. Біла, І. Бланк, В. Гранатуров, Г. Великоіваненко, Е. Величко, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Загорський, С. Ілляшенко, В. Черкасова, О. Устенко, Є. Уткіна, А. Мазаракі, Н. Машина, Б. Мізюк, С. Наконечний, Г. Клейнер, В. Точилін, М. Хохлова, К. Хларден, А. Штефаніч, О. Ястремська та інші, праці яких присвячені дослідженню окремих аспектів сутності ризиків, їх аналізу, визначенню факторів і причин його виникнення та управління. Разом з тим, слід зазначити, що існуючі підходи та методики щодо вирішення окремих проблемних аспектів ризик-менеджменту як дієвої системи управління ризиком є недостатньо висвітленими, тому потребують більшої уваги в поєднанні з зарубіжним досвідом та врахуванням вітчизняних особливостей.

Мета статті полягає у вивченні сутності ризику та основних методів управління ним для розроблення практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи ризик-менеджменту як інструменту забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

За сучасних умов господарювання для підприємства важливо уникати можливих загроз і вчасно ліквідувати шкідливі наслідки негативних явищ. Ризиковість є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, невизначеність розглядається як первинне явище, а ризик — вторинне. Чим більша невизначеність при прийнятті господарського рішення, тим більший ступінь ризику. Усунути ризики з діяльності господарюючих суб'єктів неможливо, оскільки вони являють собою елемент об'єктивної дійсності. Основна відмінність між ризиком та невизначеністю — це можливість вимірювання та оцінки: невизначеність виміряти неможливо, в той час як ризик можна оцінити. Отже, ризиком на відміну від невизначеності, можна управляти [1].

Ризик-менеджмент — це система управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, а також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності. В системі управління підприємством система ризик-менеджменту покликана стати складовою частиною підсистеми менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в її загальну політику, плани роботи та діяльність. При виконанні даної умови застосування системи ризик-менеджменту є дієвим процесом.

Управління ризиками пов'язано як з негативними, так і з позитивними наслідками. Сутність управління ризиками полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій [2].

Зарубіжна практика свідчить, що керівники компаній успішно використовують систему управління ризиками як в окремих сегментах, так і в цілому. За даними опитування проведеним Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту: 79 % опитаних підприємств проводять картографування ризиків, при цьому з них 44 % виокремили управління ризиками підсистемою менеджменту підприємства.

Впровадженню комплексного ризик-менеджменту сприяє використання низки про-

фесійних та міжнародних стандартів. Ризик існує завжди, але вочевидь, прийняття деяких рішень потребує структурованого підходу. На випадок прояву того чи іншого ризику прийняті міжнародні стандарти з ризик-менеджменту, які описують алгоритм дій. Положення, які містяться в міжнародних стандартах, дають змістовну та якісну інформацію щодо певних груп ризиків, ризик-менеджменту, що інколи має фрагментарний або суперечливий характер (табл. 1).

Таблиця 1.

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ З РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Стандарт	Сутність стандарту
ISO 31000:2018 Управління ризиками. Принципи та рекомендації	Основний стандарт з ризик-менеджменту. Містить принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства тощо
Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360:2004	Стандарт загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства. Стандарт відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних. Дає змогу керівникам проектів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати в проєкті ефективну систему управління ризиками.
Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA)	Ризик-менеджмент розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством та (або) проєктами, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера. Містить рекомендації для створення системи управління ризиками на підприємстві.
BASEL II: Міжнародні стандарти вимірювання капіталу — доопрацьована угода	Містить критерії регулювання банківської діяльності, метою яких є підвищення якості управління ризиками в банківській справі, що в свою чергу має зміцнити стабільність фінансової системи в цілому. Він наказує обов'язкове управління ризиками і вимагає поліпшити забезпеченість власним капіталом. За допомогою спеціальних рейтингів фінансові установи оцінюють кредитні ризики позичальників.
Комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США	Містить рекомендації менеджменту з питань оцінки, опису та вдосконалення систем внутрішнього аудиту, представлена загальна модель внутрішнього аудиту, в порівнянні з якою компанії і організації можуть оцінити власні системи управління. Цей документ описує концептуальні основи управління ризиками підприємств, в якому міститься детальна інформація та рекомендації стосовно створення корпоративної системи ризик-менеджменту в рамках підприємства.
Південноафриканський стандарт «KING II»	Представляє собою збірник типових рішень у практиці менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик-менеджерів. У даному стандарті доступно виражаються ідеологія процесу і бажані стадії.

Джерело: систематизовано автором [3, 4, 5]

Світова практика поширює активність впровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах. Вони дають змогу: оцінити заходи щодо управління ризиками, виявити слабкі та сильні аспекти корпоративного ризик-менеджменту, зменшити витрати на

підготовку відповідних звітів, внести необхідні зміни в організаційну структуру, підвищити ефективність тощо.

Нагромаджений досвід ризик-менеджменту узагальнено в міжнародних стандартах ISO 31000:2018. Стандарт було прийнято у якості

національного стандарту більш, ніж 50 національними органами зі стандартизації, охоплюючи понад 70 % населення світу [6]. ISO 31000:2018 встановлює принципи, структуру та процес управління ризиками, які придатні для будь-якого типу організацій та має допомогти регулювати фактори невизначеності функціонування суб'єктів господарювання. В Україні прийнято відповідний аналог Державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» введений в дію з 1 січня 2019 року. Даний стандарт є корисним для реалізації ризик-орієнто-

ваного мислення та надає можливість суб'єкту господарювання порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом [13,14].

Структура стандарту враховує ризики систематично за рахунок принципу побудови *п-в-п-д*, що означає *плануй — виконуй — перевіряй — дій*. Чим складніше бізнес-середовище — тим актуальніше питання ризику й методів ризик-менеджменту. Процес управління ризиками складається з певних етапів дій (табл. 2).

Таблиця 2.

СИСТЕМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Етапи	Характеристика етапу	Процедура етапу
Аналіз оточення	Відбувається збір інформації та обробка даних про структуру та властивості об'єкту, визначення стратегічних й тактичних цілей підприємницької діяльності в умовах ризику, аналіз стану та перспектив розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища.	<ul style="list-style-type: none"> розробка внутрішньої документації з ризик-менеджменту вибір організаційної структури управління ризиками формування культури і розробка концепцій ризик-менеджменту
Ідентифікація ризику	Здійснюється моніторинг змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, переходячи до розкриття всіх елементів ризиків. Відбувається оцінка ймовірності настання ризикових подій, визначення площин підвищеного ризику, визначення ступеня впливу ризику, рівня небезпеки та можливі наслідки і розміри збитку та документація їх характеристик.	<ul style="list-style-type: none"> визначення ризиків, що присутні в діяльності підприємства розробка програми зі збору інформації та діагностики ризиків розробка переліку основних ризиків, виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства
Аналіз ризику	Аналіз ризику складається із одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкту ризику, виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт та його оцінювання: розуміння кожного ризику, його наслідків та ймовірностей цих наслідків (допустимий для підприємства рівень ризику). ISO 31000:2009 не надає переваги кількісним або якісним методам аналізу ризику, оскільки всі методи є важливими.	<ul style="list-style-type: none"> виявлення всіх ризиків, їх опис, класифікація і групування оцінка і пріоритетизація ризиків моделювання ризиків та аналіз вихідних припущень розрахунок та оцінювання ризиків вибір та застосування найбільш прийняттого методу оцінки ризиків
Оптимізація ризиків	Розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджменту тощо), складання стратегічного плану заходів, спрямованих на зниження економічних втрат і пом'якшення дії факторів ризику, розробка методів та технологій нейтралізації впливу ризику, прийняття ризику, передача частини або всього ризику третім особам.	<ul style="list-style-type: none"> аналіз ресурсних та інших можливостей підприємства щодо впливу на ризики. визначення способів та інструментів зниження ризику. розробка методів і заходів з регулювання ризиків. оцінка ефективності управління ризиками.

Джерело: систематизовано автором [4,5,11]

Перед тим як розпочати етап «ідентифікації ризиків» відбувається процес «аналіз оточен-

ня», яке підприємство бажає досягнути та досліджуються можливі внутрішні і зовнішні фак-

тори впливу, що обумовлюють його існування. До зовнішніх ризиків слід відносити: політичний, законодавчий, соціальний, процентний, кредитний природний. До внутрішніх ризиків: виробничий, маркетинговий, комерційний, фінансовий, підприємницький, господарський, операційний. Внаслідок наявності великої кількості ризиків на підприємств і постає проблема вибору між високим прибутком від ризикових операцій (з небезпекою втратити не тільки прибуток, а й вкладений капітал) та низьким прибутком від безризикових операцій. Концепція ризику як джерела прибутку є спорідненою з добре відомим принципом Парето (правило 80- 20): 20 % ризикованих проектів підприємства приносять 80 % доходу від ризику [7].

Сьогодення вимагає від керівників підприємств постійного моніторингу ризикууючих факторів для створення ефективної та гнучкої системи господарювання в умовах ринкової кон'юнктури та обмеженості ресурсів, що зумовлює необхідність наявності систе-

ми ризик-менеджменту, усіх її аспектів, базових принципів і методів управління.

Ризик-менеджмент підприємства має бути організований так, щоб забезпечувати безперервний самоаналіз та самоконтроль. Чим детальніший процес моніторингу, тим менша потреба додаткових перевірок діяльності підприємства. Важливим аспектом управління ризиками підприємства є вибір дієвого механізму попередження і мінімізації, усунення чи приймання ризиків, які визначають ефективність діяльності підприємства. Незнання схильності підприємства до ризику може призвести до непередбачуваних наслідків, кризи та банкрутства. Зниження ризиковості може здійснюватись шляхом передачі (зовнішніми способами) або за допомогою внутрішніх ресурсів (внутрішніми способами). Світовий досвід виокремлює різноманітні і досить оригінальні шляхи та способи оптимізації ризику. Найбільш часто використовуються зовнішні та внутрішні методи зниження ризиків підприємства, що представлені в *табл. 3*.

Таблиця 3.

ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ СПОСОБИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКУ

№	Зовнішні	Внутрішні
1	<p>Страховання Це захист майнових інтересів підприємства при настанні страхової події спеціальними страховими компаніями. Страховання стає не лише методом захисту господарювання від стихійних лих, але й захистом від несприятливих змін економічної кон'юнктури. У процесі страховання підприємству забезпечується страховий захист за всіма основними видами його ризиків (систематичних та несистематичних), проте не всі ризики підлягають страхуванню. Актуальним є страхування від комерційних, технічних, правових і політичних ризиків. Чим більший обсяг ризику перекладається на страхову компанію, тим вищі витрати на оплату відповідного страхового полісу, тобто інвестор згоден відмовитися від частини доходів аби уникнути ризику і відповідно він погоджується заплатити за зниження рівня ризику до нуля.</p>	<p>Самостраховання (внутрішнє страхування, резервування) Передбачає внутрішнє страхування ризиків що здійснюється в рамках самого підприємства. Полягає у створенні децентралізованих резервних і страхових фондів з відшкодування збитків та/або визначених запасів за рахунок прибутків чи власних оборотних коштів, що суттєво збільшує витратну частину проекту ресурсів і дозволяє подолати негативні наслідки по однотипним ризикам. Основне завдання полягає в оперативному подоланні тимчасових ускладнень фінансово-комерційної діяльності. Підприємець вибирає даний спосіб у випадках, коли витрати на резервування засобів менше, ніж вартість страхових внесків при страхуванні. Тому резервуванням користуються тільки у випадку, коли страхова сума більша за суму резервування.</p>
2	<p>Хеджування Специфічна форма страхування ризиків від несприятливих змін цін на будь-які товарно-матеріальні цінності по контрактах і комерційних операціях, що передбачають постачання (продаж) товарів в майбутніх періодах. Дає змогу виключити або обмежити ризики фінансових операцій через несприятливі зміни курсу валют, цін на товари, послуги, відсоткових ставок тощо в майбутньому. Хеджування фінансових ризиків передбачає зменшення ймовірності їх виникнення за допомогою деривативів або похідних цінних паперів. Достатньо складний процес мінімізації ризиків, оскільки вимагає</p>	<p>Лімітування Передбачає обмеження верхніх і нижніх потоків (грошових, товарних, кредитних, інвестиційних), спрямованих у зовнішнє (по відношенню до підприємства) середовище на величину можливого збитку, що веде до зниження ступеня ризику. Перевищення цієї суми спричиняє відмову від страхування або використання таких форм як співстрахування або перестрахування. Цей метод використовується зазвичай за тими видами ризиків, які виходять за межі їх допустимого рівня, тобто за операціями, які здійснюються в зоні критичного чи катастрофічного ризику. Використовують</p>

№	Зовнішні	Внутрішні
	надійного прогнозування кон'юнктури ринку та розуміння законів його функціонування. Компанія може прийняти рішення хеджувати усі ризики, не хеджувати нічого або хеджувати що-небудь вибірково. Вона також може спекулювати — свідомо чи ні.	для зменшення ризику в кредитній та інвестиційній діяльності суб'єкта господарювання: під час продажу товарів у кредит, наданні позичок, при прийнятті рішень щодо визначення обсягу коштів, що спрямовуються на інвестування.
3	Диверсифікація Комплекс заходів по розсіюванню інвестиційних ризиків здійснюється для зменшення ризику за рахунок його розподілу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою складовими, що характеризуються певним рівнем ризику. Найчастіше це робиться шляхом збільшення числа постачальників і споживачів, збільшенням чисельності учасників тощо. Якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковим, інший усе ж принесе прибуток. Це врятує підприємство від банкрутства й дасть йому змогу продовжити функціонування. Диверсифікація дозволяє знизити виробничі, комерційні та інвестиційні ризики. На практиці диверсифікація може не тільки зменшувати, але і збільшувати ризики.	Забезпечення якості виготовленої продукції Основною вимогою в процесі створення продукції необхідної якості є мінімізація витрат на її виготовлення. Це підвищує вимоги до оперативності забезпечення оптимального співвідношення між якістю та витратами на її забезпечення. Якість продукції формується в процесі виготовлення і залежить від якості процесів виробництва. Важливим шляхом забезпечення якості процесів виробництва є підвищення керованості технологічними процесами виготовлення продукції. При підвищенні керованості технологічних процесів важливу роль відіграє вимірювальна інформація, яка несе кількісну оцінку якості продукції, технологічних режимів, характеристик матеріалів і обладнання.
4	Розподіл ризику Полягає в тому, щоб покласти певну частку відповідальності за ризик на того співучасника реального інвестиційного проекту, який здатний його контролювати краще від інших, тобто передача всього ризику або його частини замовникові, субпідрядникові або третій стороні: страхування об'єкта і, відповідно, передача ризику страховій компанії; включення відповідальності за ризик у контракт із підрядником; фіксування ціни контракту, ціноутворення у твердій валюті і т.п. Розподіл ризиків між учасниками підвищує надійність досягнення результату. Логічніше всього при цьому зробити відповідальним за конкретний вид ризику того з його учасників, що має можливість точніше і якісніше розраховувати й контролювати даний ризик. Розподіл ризику здійснюється в процесі підготовки плану проекту та контрактних документів. Підвищення ризиків в одного з учасників повинне супроводжуватися адекватною зміною в розподілі доходів від проекту. Але найбільше ризикує інвестор.	Бізнес-планування Розробляють для пошуку подальших резервів зменшення витрат і зростання доходів підприємства. Особлива увага повинна приділятися не тільки визначенню очікуваного обсягу прибутку від реалізації бізнес-ідеї, а й вивченню умов на ринку даних послуг, виявленню можливостей розширення обсягів їх реалізації у майбутньому, можливих джерел фінансування проекту з урахуванням умов отримання кредиту та строків його погашення. Бізнес-план узагальнює можливості початку або розширення бізнесу в якій-небудь ситуації і дає чітке уявлення, яким чином можна використати ці можливості і тим самим знизити рівень можливого ризику. Ефективне планування з необхідними розрахунками, обґрунтуваннями дає можливість керівництву розібратися з перспективами своєї справи, передбачити можливі коливання та проблеми в майбутньому й пристосуватися до змін кон'юнктури ринку, контролювати поточні операції, знизивши в такий спосіб рівень ризику.

Джерело: систематизовано автором [8,9,10]

Через те, що ризик для кожного підприємства є індивідуальним, то і використання того чи іншого методу оптимізації є також індивідуальним і визначається умовами зовнішнього та внутрішнього середовища. Наявність різноманітних способів зниження ступеня ризику породжує проблему вибору найбільш прийняттого в залежності від конкретної ситуації. Методи оптимізації ризиків підприємства мають свої переваги і недоліки, можливості та обме-

ження у застосуванні. При цьому оптимальне комбінування адаптивних методів може призвести до зниження рівня впливу ризиків на діяльність підприємства. Вирішення даного питання залежить від галузевої приналежності підприємства, його макроекономічного оточення і конкретної бізнес-стратегії.

Підприємству необхідно формувати власну систему ризик-менеджменту, яка повинна містити потенційні джерела для фінансування

втратах, яких може зазнати підприємство внаслідок негативної реалізації ризику. Вибір механізму ризик-менеджменту має бути спрямований на пошук оптимального, доцільного та економічно вигідного в конкретній ситуації методу впливу. Внаслідок цього, підприємство матиме можливість сформулювати комплексну стратегію управління ризиками, тобто здатність прийняти рішення орієнтовані на фінансові, трудові, матеріальні ресурси, розподілити задачі серед менеджерів, провести консультації зі спеціалістами тощо. У цілому, від прийнятого механізму мінімізації ризиків значною мірою залежить ефективність ризик-менеджменту підприємства та, як наслідок, успішність результатів діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Умовою ефективною діяльності суб'єкта господарювання в мінливому невизначеному середовищі має стати формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Ризик-менеджмент — це система управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, спрямо-

вана на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, а також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності. Система ризик-менеджменту покликана стати невід'ємною складовою частиною підсистеми менеджменту організації. Розвиток стандартів ризик-менеджменту свідчить про те, що зміна бізнес-середовища зумовлює появу нових небезпек та ризиків, які потребують своєчасної оптимізації. Впровадження системи ризик-менеджменту охоплює цикл від «аналізу ризику» до «мінімізації ризику» та носить довгостроковий характер, що спрямований на отримання додаткових конкурентних переваг у стратегічній перспективі. В умовах дії великої кількості чинників ризику, можуть використовуватися різноманітні способи оптимізації рівня ризику, який впливає на ті чи інші сторони діяльності підприємства. Отже від прийнятої концепції оптимізації ризиків залежить ефективність ризик-менеджменту підприємства, успішність результатів діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності // Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С. 369–383.
2. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
3. Дядюк М. А. Управління ризиками: консп. лекц. Харків: Форт, 2017. С. 165 URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/1893> (дата звернення: 15.04.2019).
4. Посохов І. М. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту // Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Харків : ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77–78.
5. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній // Ефективна економіка. 2014. № 3.
6. Дуднева Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації // *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство»*. 2019. № 20. С. 229–236 ISO 31000:2018
7. Мороз, І.О. Сутність управління ризиками підприємства та навички, необхідні менеджеру для його провадження Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів ЖДТУ. 2017. Т. 2. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/115-1.pdf> (дата звернення: 14.04.2019).
8. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві / І. Волинець // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 51–55.
9. Тимошик Н. С. Формування ефективної системи управління фінансовими ризиками // *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» та I Міжнародного студентського наукового форуму «Креативна економіка очима молоді»*. 2018. Том 1. С. 61–63.
10. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками // *Траектория науки*. 2016. № 10. С. 1.1–1.6.
11. Дячков Д. В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства // *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235–241.

12. Бізнес план, 2018. Які є внутрішні способи зниження ризику бізнесу. [online] URL : <http://monetary-flow.com/yak-zmenshiti-vpliv-rizikv-na-bznes/> (дата звернення: 18.04.2019)
13. Метрологія, 2014. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. [online] URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/87-eea/1062-dstu-ies-iso-31010-2013>(дата звернення: 11.04.2019).
14. ISO 31000:2018 Riskmanagement — Guidelines. [online] URL:<http://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3.pdf>(дата звернення: 17.04.2019).

Сосновская Ольга Александровна,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансов и экономики
Киевского университета имени Бориса Гринченка
г. Киев, Украина
ORCID ID: 0000-0002-2177-0691
e-mail: sosnovska.oo@gmail.com

Деденко Людмила Валерьевна,

соискатель степени магистра,
Киевского университета имени Бориса Гринченка
г. Киев, Украина
e-mail: lyuda-ded@ukr.net

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация. В статье рассмотрено понятие неопределенности среды функционирования предприятия, исследована сущность и природу угроз и рисков, установлено различие между риском и неопределенностью. Исследована система риск-менеджмента на предприятии. Установлено, что система риск-менеджмента является неотъемлемой составной частью подсистемы менеджмента организации и представляет собой систему управления рисками на основе процесса их идентификации, оценки и анализа, а также выбора и использования методов нейтрализации их последствий, направленной на достижение необходимого баланса между стратегическими возможностями предприятия и уровнем риска. Здійснено аналіз міжнародних стандартів ризик-менеджменту та розглянуті особливості національних стандартів. Визначено, що в Україні діє державний стандарт ДСТУ ІСО 31000: 2018, який дозволяє суб'єкту господарювання порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом. Узагальнено основні фактори впливу ризиків на систему управління. Доведено, що насправді потребує постійного моніторингу ризикоутворюючих факторів для створення ефективної та гнучкої системи господарювання підприємства в умовах ринкової кон'юнктури. Представлено і деталізовано етапи ризик-менеджменту: аналіз оточення, ідентифікація ризику, аналіз ризику, оптимізація ризиків. Розглянуто особливості управління ризиками і основні методи їх оптимізації на підприємстві для мінімізації їх впливу на результати діяльності підприємства. Встановлено, що ризик для кожного підприємства індивідуальний, тому використання того чи іншого методу оптимізації також індивідуальним і визначається умовами зовнішньої і внутрішньої середовища. Світовий досвід найчастіше використовує зовнішні методи (страхування, хеджування, диверсифікація, розподілення ризику) і внутрішні методи (самострахування, лімітування, покращення якості виробленої продукції, бізнес-планування) зменшення ризиків підприємства. Огляд, що від прийнятої концепції управління ризиками во багато залежить ефективність всього ризик-менеджменту і результативність діяльності економічних суб'єктів.

Ключевые слова: неопределенность; риск; риск-менеджмент международные стандарты; факторы риска; минимизация рисков.

Olga Sosnovska

Ph.D. (Economics),

Associate Professor of the Finance and Economics Department,

Borys Grinchenko Kyiv University

ORCID ID: 0000-0002-2177-0691

e-mail: sosnovska.oo@gmail.com

Liudmyla Dedenko

Master of Science Degree,

Borys Grinchenko Kyiv University

e-mail: lyuda-ded@ukr.net

RISK MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR PROVIDING THE STABLE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE IN UNDERSTANDING CONDITIONS

Abstract. In the article the concept of uncertainty of the environment of the operation of the enterprise is considered, the essence and nature of threats and risks are investigated, the difference between risk and uncertainty is established. The system of risk management at the enterprise is investigated. It has been established that the risk management system is an integral part of the management subsystem of the organization and is a system of risk management based on the process of their identification, assessment and analysis, as well as the selection and use of methods of neutralizing their consequences, aimed at achieving the necessary balance between strategic enterprise capabilities and risk level. An analysis of international risk management standards was performed and peculiarities of national standards were considered. It is determined that the State Standard DSTU ISO 31000: 2018 operates in Ukraine, which enables an entity to compare its risk management practice with international experience. The main factors of the influence of risks on the management system are summarized. It is proved that the present requires continuous monitoring of risk factors for creating an effective and flexible enterprise management system in a market environment. The stages of risk management are presented and detailed: environmental analysis, risk identification, risk analysis, risk optimization. The features of risk management and the main methods of their optimization at the enterprise are considered in order to minimize their impact on the results of the enterprise. It is established that the risk for each enterprise is individual, therefore, the use of this or that method of optimization is also individual and is determined by the conditions of the external and internal environment. Worldwide experience most often uses external methods (insurance, hedging, diversification, risk sharing) and internal methods (self-insurance, limitation, quality assurance of manufactured products, business planning) reduce the risks of the enterprise. It is generalized that the effectiveness of all risk management and the effectiveness of the activities of economic entities depends to a large extent on the accepted concept of risk management.

Keywords: uncertainty; risk; riskmanagement; internationalstandards; riskfactors; minimize risks.

REFERENCES

1. Sosnovska O. O., Dedenko L. V. (2018), Napryami stiykogo funktsionuvannya pidpriemstva v umovah nevznachenosti [Trends of sustainable functioning of the enterprise in conditions of uniqueness]. *Zbirnik naukovih prats Universitetu Derzhavnoyi fiskalnoyi sluzhbi Ukrayini*, no 2, pp. 369–383. (in Ukrainian)
2. Lagunova I.A. (2018), Sutnist ta printsipi kontseptsyi rizik-menedzhmentu. [Essence and principles of risk management concept]. *Aktualni problemi derzhavnogo upravlinnya*, no 1 (53), pp. 44–52. (in Ukrainian)
3. Dyadyuk M. A. (2017), Upravlinnya rizikami: konsp. lekts. [Risk Management: cons. lectures]. Harkiv: Fort. [Online], pp. 165, available at: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/1893> (accessed: 15.04.2019).
4. Posohov I. M. (2017), Suchasni mizhnarodni standarti rizik-menedzhmentu [Modern international standards of risk management]. *Suchasni tendentsiyi rozvitku svitovoyi ekonomiki: zb. materialiv 9-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Harkiv : HNADU*, Tom. 2, pp. 77–78. (in Ukrainian)
5. Gonchar G. P. (2014), Adaptatsiya svitovih standartiv rizik-menedzhmentu do diyalnosti vitchiznyanih kompaniy [Adaptation world standards of risk management to the activities of domestic companies]. *Efektivna ekonomika*, no 3. (in Ukrainian)

6. DudnEva Yu.E. (2019), Rizik-menedzhment: Integrovaniy pidhid do organizatsiyi [Risk management: an integrated approach to an organization]. *Elektronne naukove fahove vidannya Mukachivskogo derzhavnogo universitetu «Ekonomika ta suspilstvo»*, no 20, pp. 229–236 ISO 31000:2018 (in Ukrainian)
7. Moroz, I.O. (2017), Sutnist upravlinnya rizikami pidpriemstva ta navichki, neobhidni menedzheru dlya yogo provadzhennya [The essence of risk management of the enterprise and nurses, the necessary manager for its processing]. *Zbirnik materialiv Vseukrayinskoyi naukovopraktichnoyi on-line konferentsiyi aspirantiv, molodih uchenih ta studentiv ZHDTU*. [Online], Tom 2, available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/115-1.pdf> (accessed: 14.04.2019).
8. Volinets I. (2016), Organizatsiya rizik-menedzhmentu na pidpriemstvi [The Organization of Risk Management at the Enterprise]. *Ekonomichniy chasopis Shidnoevropeyskogo natsionalnogo universitetu imeni Lesi Ukrayinki*, no 2, pp. 51–55. (in Ukrainian)
9. Timoshik N. S. (2018), Formuvannya efektyvnoyi sistemi upravlinnya finansovimi rizikami [Forming effective system of financial risk management]. *MaterIali II Mizhnarodnoyi naukovopraktichnoyi konferentsiyi «Formuvannya mehanizmu zmitsnennya konkurentnih pozitsiy natsionalnih ekonomichnih sistem u globalnomu, regionalnomu ta lokalnomu vimirah» ta I Mizhnarodnogo studentskogo naukovogo forumu «Kreativna ekonomika ochima molodi»*, Tom 1, pp. 61–63. (in Ukrainian)
10. Korzh N. V. (2016), Metodi upravlinnya finansovimi rizikami [Methods of Financial Risk Management]. *Traektoriya nauki*, no 10, pp 1.1–1.6. (in Ukrainian)
11. Dyachkov D. V. (2015) Formuvannya sistemi rizik-menedzhmentu pidpriemstva [Formation of enterprise risk management] *Ekonomichniy forum*, no 4. pp. 235–241. (in Ukrainian)
12. Biznes plan (2018), Yaki e vnutrishni sposobi znizhennya riziku biznesu, [online], available at: <http://monetary-flow.com/yak-zmenshiti-vpliv-rizikv-na-bznes/> (data zvernennya: 18.04.2019)
13. Metrologiya (2014), DSTU IES/ISO 31010:2013. Natsionalniy standart Ukrayini. Keruvannya rizikom. Metodi zagalnogo otsInyuvannya riziku. [Online], available at: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/87-eea/1062-dstu-ies-iso-31010-2013> (accessed: 11.04.2019).
14. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. [Online], available at: <http://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3.pdf> (accessed: 17.04.2019).