

УДК 005.334:658(477):355.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>**Воробйова С.І.**

аспірантка,

Запорізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7422-8740>**Vorobiova Sofia**

Zaporizhzhia National University

РИЗИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ, ТА СЦЕНАРІЇ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Стаття присвячена актуальним питанням визначення ключових ризиків, які впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та визначенні сценаріїв їх мінімізації. Розглянуто ключові ризики, які є найбільш небезпечними, а саме: брак (дефіцит) клієнтського попиту на готову продукцію або послуги; плинність кадрів та неможливість їх своєчасного поповнення і якісного навчання; неспроможність виконання та обробки великих обсягів замовлень через незадовільний рівень функціонування CRM-системи; значні обмеження або повна неможливість отримувати ТМЦ від постачальників сировини/послуг; можливі наслідки перебігу бойових дій в Україні (руйнування підприємства); відсутність мобільності у випадку руйнування підприємства та достатнього рівня автоматизованих конструкцій бізнес-процесів. Експертам було запропоновано оцінити рівень їх занепокоєння за кожним із визначених ризиків. На основі отриманих результатів проведеного опитування було визначено найбільш критичні ризики, що спричиняють вагомий негативний вплив на діяльність комерційних підприємств, розроблено та розглянуто сценарії мінімізації їх мінімізації. Розроблені сценарії у даному дослідженні виступають як візуальний план шляхів збереження функціонування комерційного підприємства за умови руйнівних наслідків проведення військових дій на території України.

Ключові слова: комерційне підприємство, ризики, війна, digital-маркетинг, хмарна CRM-система.

RISKS AFFECTING THE FUNCTIONING OF COMMERCIAL ENTERPRISES DURING THE MARTIAL LAW IN UKRAINE AND SCENARIOS FOR THEIR MINIMIZATION

The article is devoted to the topical issues of identifying key risks that affect the functioning of commercial enterprises during the martial law in Ukraine, and developing scenarios for their minimization. The key risks, which are the most dangerous, were considered: lack of client demand for finished products or services; personnel turnover and the impossibility of their timely replenishment and quality training; failure to fulfill and process large volumes of orders due to an unsatisfactory level of functioning of the CRM system; significant restrictions or the complete impossibility of receiving goods from raw material/service suppliers; possible consequences of hostilities in Ukraine (destruction of an enterprise); lack of mobility in the event of the destruction of the enterprise and a sufficient level of automated constructions of business processes. Experts were asked to rate their level of concern for each of the identified risks. Based on the results of the survey, the four most critical risks were determined, which, according to experts, have a significant impact on the activities of commercial enterprises in Ukraine, namely: lack of mobility in the event of the destruction of the enterprise and a sufficient level of automated constructions of business processes; destruction of the enterprise as a result of the hostilities in Ukraine; significant restrictions or complete impossibility of receiving goods from suppliers of raw materials or services; inability to fulfill and process large volumes of orders due to an unsatisfactory level of functioning of the CRM system. Based on the results of the conducted research, scenarios for minimizing the identified risks were developed and considered. The process of formation of evacuation mobile groups, which must resume the activity of a commercial enterprise in a short period of time, regardless of its new location, taking into account the condition of the availability of equipment or without it, was defined and visualized. The developed scenarios in the present research are as a visual plan of ways to preserve the functioning of a commercial enterprise under the conditions of the destructive consequences of military operations on the territory of Ukraine.

Key words: commercial enterprise, risks, war, digital marketing, cloud CRM system.

JEL Classification: A11, L11, E23, Q11, Q17

Постановка проблеми. Для сучасного бізнес-середовища в умовах військового стану на території України характерним є підвищення рівня фінансово-економічних, виробничих, ринкових та інших супутніх ризиків, значущість яких з кожним днем зростає та впливає на функціонування комерційних підприємств, їх виробничу, фінансову та ринкову потужність. Тому, актуальним є визначення ризиків функціонування комерційних підприємств в Україні, розробка сценаріїв їх мінімізації, попередження або ліквідації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теоретичних основ управління комерційними ризиками підприємств у своїй роботі досліджували О. В. Зелінська, А. О. Євдокімов [1]. Види, методи оцінки та заходи подолання ризиків на підприємствах досліджувала Ю. О. Швець [2]. Питання процесного управління ризиками розвитку підприємства у своїй роботі розглядали Ю. В. Литюга, С. В. Позняк [3]. Такі науковці як В. В. Чорній, Д. Р. Гринчук [4], а також І. І. Вербіцька [5] досліджували питання застосування

ризик-менеджменту на підприємствах. Т.В. Письменна у своїй роботі визначала фінансові ризики на підприємствах [6]. Особливості планування діяльності підприємств в умовах невизначеності досліджувала Н. Е. Чекалова [7]. Питання загроз економічній безпеці підприємств досліджував Л. Пашнюк [8]. Проте, проблема визначення ризиків функціонування комерційних підприємств в Україні під час військових дій та розробка сценаріїв їх мінімізації залишається невіршеною.

Мета статті полягає у визначенні ключових ризиків, які впливають на функціонування комерційних підприємств в Україні, та розробка сценаріїв їх мінімізації в умовах невизначеності, що спричинена військовими діями.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні гостро постало питання належного функціонування комерційних підприємств в умовах перебігу військових дій в Україні. Тому, кількість та вагомість ризиків, які впливають на діяльність підприємств, з кожним днем зростає. Визначення ключових ризиків функціонування КП виробничого типу в умовах сучасного бізнес-середовища в Україні та оптимальні шляхи їх попередження, мінімізації або ліквідації наведені в таблиці 1.

Для визначення рівня занепокоєння працівників стосовно ключових ризиків, які впливають на функціонування комерційних підприємств (далі КП) під час військових дій в Україні, в роботі було проведено опитування на одному із комерційних підприємств виробничого типу – ТОВ «Альта Плюс» (ISLA. COFFEE FREASHTLY. ROSTED). В якості респондентів було обрано 25 спеціалістів лінійних та функціональних підрозділів, які залучені до основних бізнес-процесів підприємства, адміністративного управління та вироб-

ництва. Грунтовність отриманих експертних оцінок передбачає їх узгодженість між собою, оскільки відхилення в оцінках експертів відповідають нормальному розподілу [12].

Для оцінки рівня занепокоєння було запропоновано наступні ризики: 1) SR-1 – «Брак (дефіцит) клієнтського попиту на готову продукцію або послугу»; 2) SR-2 – «Плинність кадрів, неможливість їх своєчасного поповнення та якісного навчання»; 3) SR-3 – «Неспроможність виконання та обробки великих обсягів замовлень через незадовільний рівень функціонування CRM-системи»; 4) SR-4 – «Значні обмеження або повна неможливість отримувати ТМЦ від постачальників сировини/послуги»; 5) SR-5 – «Можливі наслідки перебігу бойових дій в Україні (руйнування підприємства)»; 6) SR-6 – «Відсутність мобільності у випадку руйнуванні підприємства та достатнього рівня автоматизованих конструкцій бізнес-процесів».

Використовувалася 10-бальна шкала оцінювання: від 1 (найнижчий рівень занепокоєння) до 10 (найвищий рівень занепокоєння).

У табл. 2 представлені результати проведеного анкетування 25 респондентів (експертів) стосовно оцінки запропонованих ризиків.

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними розподілу експертних оцінок було проведено за формулою (1):

$$G = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2 n}{\sum n}}, \quad (1)$$

де $\sum n$ – сума частоти варіацій;
 n – кількість експертів, які приймали участь в опитуванні;

Таблиця 1

Ключові ризики, які впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні

№ з/п	Найменування ризику	Рішення для мінімізації/попередження/ліквідації ризику	Недоліки запропонованого рішення
1	Брак (дефіцит) клієнтського попиту на готову продукцію або послуги	Залучення посередників з дроп-шипінгу, посередницьких торгових мереж (магазинів), замовлення реклами блогерів, а також таргетної або контекстної реклами	Значні адміністративні та маркетингові витрати
2	Плинність кадрів, неможливість їх своєчасного поповнення та якісного навчання	Розробка інструкцій, відеогайдів з входження у посаду, підготовка регламентного та посадового матеріалу, онлайн-наставництво	Незначні адміністративні витрати на підготовку кадрів
3	Неспроможність виконання та обробки великих обсягів замовлень через незадовільний рівень функціонування CRM-системи	Встановлення хмарних CRM-систем з обладнанням для дистанційної роботи	Значні адміністративні витрати на провадження та обслуговування
4	Значні обмеження або повна неможливість отримувати ТМЦ від постачальників сировини/послуги	Формування додаткової бази постачальників сировини або послуг з різним ціновим діапазоном на ТМЦ	Незначне збільшення операційних витрат на одиницю продукції ТМЦ
5	Можливі наслідки перебігу бойових дій в Україні (руйнування підприємства)	Формування мобільної групи співробітників та обладнання для евакуації в більш безпечні регіони України	Значні адміністративні та логістичні витрати
6	Відсутність мобільності у випадку руйнуванні підприємства та достатнього рівня автоматизованих конструкцій бізнес-процесів	Завчасне створення інших складських точок на території України для можливості відновлення підприємства (придбання обладнання). Встановлення хмарних CRM-систем	Значні операційні та адміністративні витрати на виробництво, логістику, програмне впровадження та обслуговування

Джерело: розроблено автором самостійно

Таблиця 2

Рівень занепокоєння експертів стосовно ризиків,
які впливають на функціонування КП під час військового стану в Україні

№ з/п	Залучені респонденти (експерти)/Ризики	Отримані експертні оцінки					
		SR-1	SR-2	SR-3	SR-4	SR-5	SR-6
1	2	3	4	5	6	7	8
1	№ 1	4	3	5	7	3	6
2	№ 2	3	4	6	6	2	5
3	№ 3	3	5	6	6	3	5
4	№ 4	3	5	6	7	3	4
5	№ 5	3	5	6	6	3	5
6	№ 6	3	4	6	6	3	5
7	№ 7	4	4	6	7	2	5
8	№ 8	4	4	6	6	3	6
9	№ 9	3	4	6	7	3	5
10	№ 10	3	4	5	6	3	4
11	№ 11	3	4	6	7	3	4
12	№ 12	3	4	6	6	3	4
13	№ 13	3	4	8	7	3	5
14	№ 14	5	4	6	7	3	5
15	№ 15	3	4	6	7	4	5
16	№ 16	3	4	6	6	3	5
17	№ 17	3	5	5	7	4	5
18	№ 18	3	5	5	7	3	5
19	№ 19	3	5	6	7	3	4
20	№ 20	3	5	6	7	4	5
21	№ 21	4	4	5	7	3	5
22	№ 22	5	4	5	7	3	5
23	№ 23	4	2	5	6	3	5
24	№ 24	4	2	6	6	3	5
25	№ 25	4	5	6	5	3	5
26	Всього:	86	103	145	163	76	122

Джерело: сформовано на основі результатів проведеного опитування

x – оцінка експерта;

\bar{x} – середня оцінка експертів.

Різниця між найбільшим та найменшим значенням ознаки характеризує розмах варіації та визначається за формулою (2):

$$R = x \max - x \min. \quad (2)$$

Якщо розмах варіації оцінок, одержаних в результаті опитування експертів, не перевищує 6 квадратичних відхилень (закон нормального розподілу), то вважається, що статистичні характеристики взаємопов'язані між собою та відповідають нормальному розподілу [9].

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок наведено у табл. 3. Відхилення варіантів від середньої оцінки є різницею між кожним окремим добутком і середньою оцінкою в умовних балах.

Результати зведеного аналізу розмаху експертних оцінок для сукупності категорій ризику наведені в табл. 4. З даних табл. 4, розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу (R6G), тому експертні оцінки вважатимуться взаємоузгодженими.

Внаслідок проведеного експертного оцінювання ризиків, кожному фактору категорій ризику було надано відповідний ранг. Відповідно до теорії рангової кореляції важливим є ризик, який набрав найбільшу кількість балів, і саме такий ризик отримав перший ранг. Ризикам, які набрали однакову кількість балів, було надано стандартизований ранг, значення якого

є середньою сумою місць, які поділили між собою ці ризики. Після надання ризику готовності відповідного рангу було визначено суму рангів. Сума рангів призначених експертами оцінювання ризиків визначається за формулою (3):

$$S = \sum_{i=1}^n R_{ij}, \quad (3)$$

Середнє значення суми рангів оцінок за всіма ризиками визначається за формулою (4):

$$S_{j=1}^m = \sum \frac{S_j}{m}. \quad (4)$$

Розподіл ризиків за рангами представлено в табл. 5

В результаті оцінки рівня занепокоєння експертів стосовно ключових ризиків, які впливають на функціонування КП під час військових дій в Україні, за представленими рангами коефіцієнт конкордації (W) становить 0,85, що свідчить про високий рівень узгодженості експертних оцінок [9]. Такі результати характеризуються вузькою професійною спрямованістю респондентів.

Виходячи з узгодженості думок експертів, можна зробити висновок, що отримані оцінки свідчать про високий рівень занепокоєності за чотирма параметрами, а саме: SR-6 (відсутність мобільності у випадку руйнуванні підприємства та достатнього рівня автоматизованих конструкцій бізнес-процесів), SR-5

Таблиця 3

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок щодо рівня занепокоєння експертів стосовно ризиків, які впливають на функціонування КП під час військових дій в Україні

№ з/п	Оцінка експертів у балах, x	Кількість осіб, N	Добуток варіантів на частоту xp	$\sum(x - \bar{x})^2 n$	Відхилення варіантів від середнього	Середньоквадратичне відхилення
1	2	3	4	5	6	7
1	SR-1 «Брак (дефіцит) клієнтського попиту на готову продукцію або послугу»					
2	3	16	48	32	1	1
3	4	7	28	14	0	0
4	5	2	10	4	1	1
5	Всього:	25	86	50	-	-
6	G = 1; G6 = 6; R=2					
7	SR-2 «Плинність кадрів, неможливість їх своєчасного поповнення та якісного навчання»					
8	4	14	56	42	0,5	0,25
9	5	8	40	24	1,5	2,25
10	3	1	3	3	0,5	0,25
11	2	2	4	6	1,5	2,25
12	Всього:	25	103	75	-	-
13	G = 1,118; G6 = 6,7; R=3					
14	SR-3 «Неспроможність виконання та обробки великих обсягів замовлень через незадовільний рівень функціонування CRM-системи»					
15	6	17	102	51	0,33	0,11
16	5	7	35	21	1,33	1,77
17	8	1	8	3	1,66	2,77
18	Всього:	25	145	75	-	-
19	G = 1,247; G6 = 7,48; R=3					
20	SR-4 «Значні обмеження або повна неможливість отримувати ТМЦ від постачальників сировини/послуги»					
21	7	14	98	28	1	1
22	6	10	60	20	0	0
23	5	1	5	2	1	1
24	Всього:	25	163	50	-	-
25	G = 0,816; G6 = 4,896; R=2					
26	SR-5 «Можливі наслідки перебігу бойових дій в Україні (руйнування підприємства)»					
27	3	19	57	38	0	0
28	4	4	16	8	1	1
29	2	1	2	2	1	1
30	Всього:	25	75	50	-	-
31	G = 0,816; G6 = 4,896; R=2					
32	SR-6 «Відсутність мобільності у випадку руйнуванні підприємства та достатнього рівня автоматизованих конструкцій бізнес-процесів»					
33	5	18	90	36	0	0
34	4	5	20	10	1	1
35	6	2	12	4	1	1
36	Всього:	25	122	50	-	-
37	G = 0,816; G6 = 4,896; R=2					

Джерело: власні розрахунки на основі результатів проведеного опитування

Таблиця 4

Результати розрахунків середньоквадратичного відхилення та розмаху варіацій для ризиків

№ з/п	Чинник готовності	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіацій
		G	6G	R
1	2	3	4	5
1	SR-1	1	6	2
2	SR-2	1,118	6,7	3
3	SR-3	1,247	7,48	3
4	SR-4	0,816	4,896	2
5	SR-5	0,816	4,896	2
6	SR-6	0,816	4,896	2

Джерело: власні розрахунки

Таблиця 5

Результати розподілу ризиків за рангами

№ з/п	Параметр занепокоєння	Кількість експертів	Ранг, Ri	Сума рангів, S (3*4)	Відхилення від середньої суми рангів	Середньо-квадратичне відхилення
1	SR-1	25	1,52	38	-38,5	1482,25
2	SR-2	25	1,96	49	-14,5	210,25
3	SR-3	25	2,92	73	38	1444
4	SR-4	25	3,88	97	55	3025
5	SR-5	25	5,02	125,5	-49,5	2450,25
6	SR-6	25	5,7	142,5	9,5	90,25
7	-	-	-	525	-	8702
8	S = 8702					
9	W = 0,85					

Джерело: власні розрахунки

(можливі наслідки перебігу бойових дій в Україні (руйнування підприємства)», SR-4 (значні обмеження або повна неможливість отримувати ТМЦ від постачальників сировини/послуги) та SR-3 (неспроможність виконання та обробки великих обсягів замовлень через незадовільний рівень функціонування CRM-системи).

Таким чином, категорії ризику оцінені як найкритичніші параметри занепокоєння лінійних та функціональних менеджерів ТОВ «Альта Плюс» (ISLA. COFFEE FREASHTLY. ROSTED).

На основі отриманих результатів опитування, що свідчать про рівень занепокоєності спеціалістів щодо ризиків, які впливають на функціонування КП під час військових дій на території України, розроблено сценарії мінімізації, попередження або ліквідації цих ризиків (рис. 1).

Як видно з рис. 1, розроблено 2 сценарії мінімізації, попередження або ліквідації ризиків, які впливають на фінансову, ринкову та виробничу потужність КП. Слід зауважити, що до заходів, які направлені на попередження ризиків та мінімізації їх негативного впливу на функціонування КП віднесено: 1) застосування інструментів digital-маркетингу для просування ГП або послуг підприємства; 2) створення резервної бази постачальників сировини, для подальшої співпраці у випадку втрати діючих постачальників або неможливістю отримання сировини із-за кордону; 3) впровадження хмарної CRM-системи, яка дозволить здійснювати двосторонній обмін інформаційними даними у реальному часі з можливістю реалізації дистанційних бізнес-процесів КП навіть у разі пошкодження загального серверного обладнання; 4) створення децентралізованих малих складів із достатньою кількістю ГП на території України для забезпечення процесу безперервного постачання ГП або послуги у випадку евакуації або руйнування підприємства.

У випадку руйнування КП внаслідок ведення бойових дій або прийнятті рішення про евакуацію підприємства, алгоритм реалізації запропонованих сценаріїв виконується за наступним чином:

Відділ Digital-маркетингу проводить діяльність щодо просування ГП КП шляхом залучення посередників з дроп-шипінгу, посередницьких торгових мереж (магазинів), замовлення реклами блогерів, а також таргетної або контекстної реклами в соціальних мережах та сайтах (landing page). Даний тип реклами допоможе КП, яке стикнулося з можливими наслідками перебігу

бойових дій в Україні (руйнування підприємства), зберегти можливість отримувати замовлення від клієнтів навіть під час формування мобільної групи персоналу.

Відповідно до сценарію 1, у випадку руйнування підприємства або ведення активних бойових дій у місці територіального розташування його виробничих потужностей та офісу, керівництву КП запропоновано використання вже наявної або впровадження CRM-системи хмарного типу, яка буде виконувати двосторонній обмін даними із сервером бази даних підприємства задля їх збереження у випадку його руйнації. Таким чином, при формуванні евакуаційної команди з обладнанням або без, КП й надалі зможе отримувати та обробляти замовлення клієнтів. Сформована евакуаційна команда КП з обладнанням або без, робить переміщення майна КП на малі резервні склади з ТМЦ та ГП, що надалі допоможе пришвидшити відновлення процесу реалізації та виробництва нового ГП або послуги за рахунок наявних резервних запасів ГП та ТМЦ.

Сценарій 2 також передбачає використання наявної або впровадження хмарної CRM-системи. У випадку, якщо евакуаційна команда КП не встигла підготувати обладнання для розгортання виробництва у іншому місці, за рахунок реалізації резервних запасів ТМЦ та ГП на складах на території України, КП зможе вилучити кошти на придбання бюджетного виробничого обладнання та відновити роботу.

Таким чином, КП і надалі зможе проводити діяльність зі збуту ГП до B2B, B2C, B2S.

Слід зауважити, що запропоновані сценарії мінімізації, попередження або ліквідації ризиків дають можливість зберегти КП разом із загальною чисельністю персоналу та знизити обсяги фінансово-виробничих втрат КП до закінчення військових дій на території України.

Висновки. Отже, комерційні підприємства під час військових дій на території України зазнають значних виробничо-господарських та фінансових втрат. За результатами проведеного опитування 25 лінійних та функціональних менеджерів одного із КП України (ТОВ «Альта Плюс») щодо рівня їх занепокоєння стосовно ризиків, які впливають на функціонування КП в умовах сучасного бізнес-середовища в Україні, було визначено найбільш значущі ризики, які потребують розробки сценаріїв для їх мінімізації, попередження або ліквідації. Загальний коефіцієнт конкордації

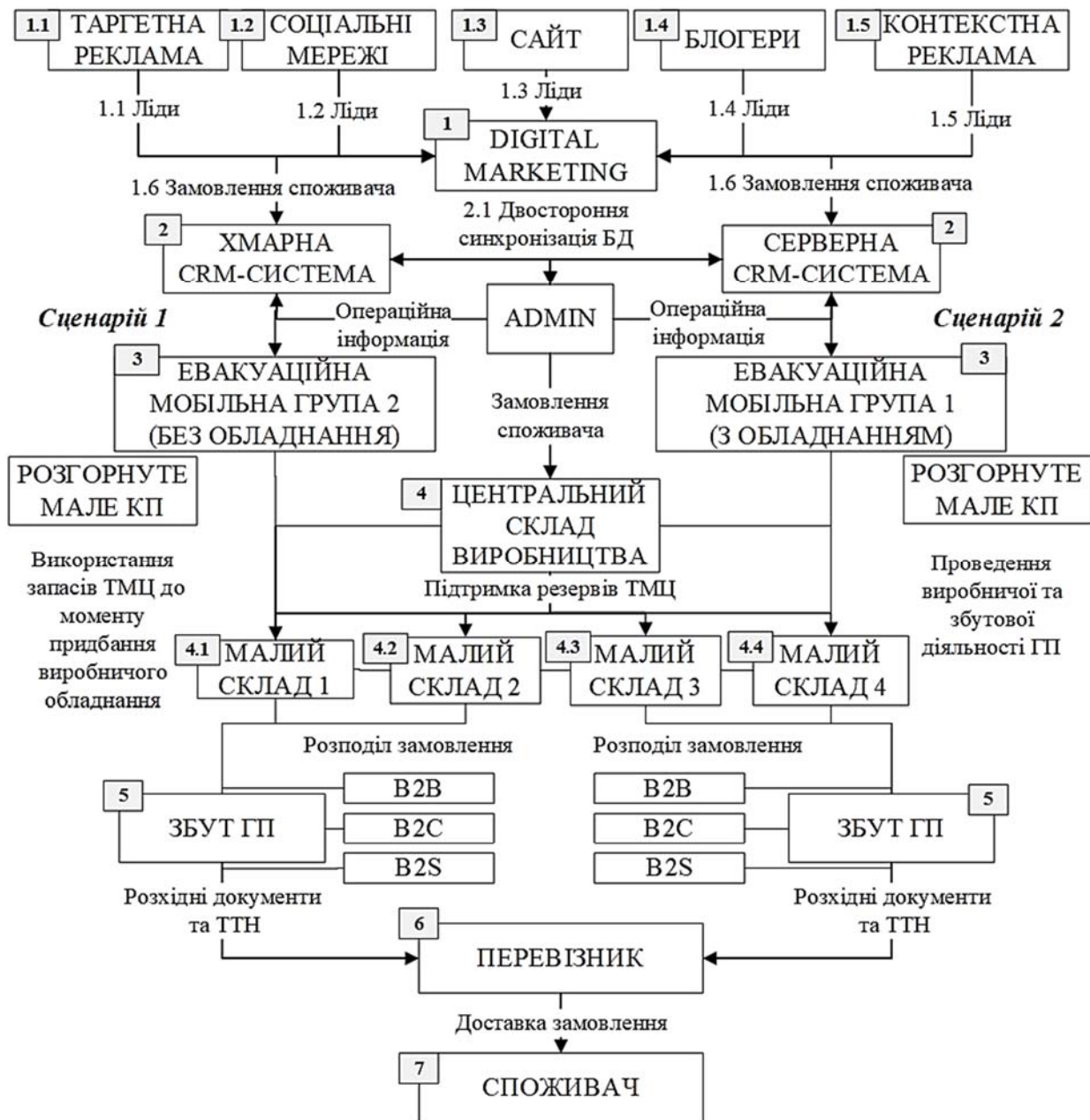


Рис. 1. Сценарії мінімізації, попередження або ліквідації ризиків, які впливають на функціонування КП під час військових дій на території України

Джерело: розроблено автором самостійно

($W=0,85$), свідчить про високий рівень узгодженості експертних думок під час проведеного оцінювання ризиків. Тож, до найбільш критичних було віднесено 4 з 6 попередньо визначених ризиків: 1) SR-6 «Відсутність мобільності у випадку руйнуванні підприємства та достатнього рівня автоматизованих конструкцій бізнес-процесів»; 2) SR-5 «Можливі наслідки перебігу бойових дій в Україні (руйнування підприємства)»; 3) SR-4 «Значні обмеження або повна неможливість отримувати ТМЦ від постачальників сировини/послуги»; 4) SR-3 «Неспроможність виконання та обробки великих обсягів замов-

лень через незадовільний рівень функціонування CRM-системи». На основі отриманих результатів було розроблено сценарії мінімізації ризиків, які впливають на функціонування КП під час військових дій на території України. Запропоновані сценарії дозволять комерційним підприємствам реалізувати практичні кроки щодо мінімізації, попередження або ліквідації розглянутих ризиків незалежно від їх складності. Слід зауважити, що отримані результати та сценарії мінімізації ризиків є універсальними та можуть бути застосованими до більшості комерційних підприємств в Україні.

Список використаних джерел:

1. Зелінська О. В., Євдокімов А. О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № (11). С. 96–99. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.96 (дата звернення: 23.07.2022).
2. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № (17). С. 131–135. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/22385> (дата звернення: 23.07.2022).
3. Литюга Ю. В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2015. № (9). С. 1–3. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2015_9_70 (дата звернення: 23.07.2022).
4. Чорній В. В., Гринчук Д. Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. № (2). С. 120–121. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230522> (дата звернення: 23.07.2022).
5. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № (5). С. 282–291. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sre_2013_5_37 (дата звернення: 23.07.2022).
6. Письменна Т. В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № (3) 27. С. 151–158. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/31.pdf (дата звернення: 23.07.2022).
7. Чекалова Н. Е. Особливості планування діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику. *Вісник Запорізького національного університету. Бізнес-навігатор*. 2014. № (2) 34. С. 223–230. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bnav_2014_2_45 (дата звернення: 23.07.2022).
8. Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2013. № (20) 151. С. 93–96. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_20.pdf (дата звернення: 23.07.2022).
9. Грінько, І. Конкордація експертів – запорука успіху в розробці стратегій розвитку країн в індустрії 4.0. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-28> (дата звернення 01.08.2022).

References:

1. Zelinska O. V., Yevdokimov A. O. (2019) *Osnovy upravlinnia komertsiiynomy ryzkamy pidpriemstv* [Basics of enterprise commercial risk management]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. № (11), pp. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.96>.
2. Shvets Yu. O. (2018) *Ryzyky v diialnosti promyslovykh pidpriemstv: vydy, metody otsinky ta zakhody podolannia ryzkyu* [Risks in the activity of industrial enterprises: types, assessment methods and risk mitigation measures]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 17, pp. 131–135. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/22385> (accessed July 23, 2022).
3. Lytiuha Yu. V. (2015) *Protsesne upravlinnia ryzkyamy rozvytku pidpriemstva yak dzherelo yoho konkurentospromozhnosti* [Process risk management of enterprise development as a source of its competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9, pp. 1–3. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2015_9_70 (accessed July 23, 2022).
4. Chornii V. V., Hrynchuk D. R. (2021) *Zastosuvannia ryzky-meneditzmentu v konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Application of risk management in the competitiveness of the enterprise]. *Proceedings of the Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektivy*, vol. 2, pp. 120–121. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230522> (accessed July 23, 2022).
5. Verbitska I. I. (2013) *Ryzky-meneditzment yak suchasna systema upravlinnia ryzkamy pidpriemnytskykh struktur* [Risk management as a modern risk management system of business structures]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 5, pp. 282–291. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sre_2013_5_37 (accessed July 23, 2022).
6. Pysmenna T. V. (2015) *Finansovi ryzkyky v hospodarskii diialnosti pidpriemstva* [Financial risks in the economic activity of the enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2015. vol. (3) 27, pp. 151–158. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/31.pdf (accessed July 23, 2022).
7. Chekalova N. E. (2014) *Osoblyvosti planuvannia diialnosti pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti ta ryzkyu* [Peculiarities of enterprise planning in conditions of uncertainty and risk]. *Biznes-navihator*, vol. (2) 34, pp. 223–230. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bnav_2014_2_45 (accessed July 23, 2022).
8. Pashniuk L. (2013) *Zahrozy ekonomichnii bezpetsi pidpriemstva ta zasoby yikh neutralizatsii*. [Threats to the economic security of the enterprise and means of their neutralization]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka. Ekonomika*, vol. (20) 151, pp. 93–96. Available at: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_20.pdf (accessed July 23, 2022).
9. Hrinko I. (2021) *Konkordatsiia ekspertiv – zaporuka uspikhu v rozrobtsi stratehii rozvytku krain v industrii 4.0* [The concordance of experts is the key to success in the development of strategies for the development of countries in Industry 4.0]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 28, pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-28>.