

ЗАСТОСУВАННЯ РЕЄСТРУ РИЗИКІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

APPLICATION OF THE RISK REGISTER FOR EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR

У статті актуалізовано необхідність вдосконалення ризик-менеджменту вітчизняних підприємств, які функціонують в екстремальних умовах воєнного стану в країні. Узагальнено розуміння категорій «ризик» та «управління ризиками». Окреслено ключові зовнішні та внутрішні чинники впливу на процеси управління ризиками та на забезпечення їх ефективності. Обґрунтовано необхідність застосування реєстру ризиків як інструменту ідентифікації, ранжування та управління загрозами, які впливають на діяльність підприємства. Вказано на доцільність використання методу експрес-аналізу для формування та періодичного корегування реєстру. На основі узагальнення запропоновано методику експрес-аналізу для формування реєстру та шаблон реєстру ризиків. Окреслено методи управління та контролю різних видів ризиків. Аргументовано доцільність використання реєстру вітчизняними підприємствами для системного управління ризиками в умовах невизначеності.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, реєстр ризиків, експрес-аналіз ризиків, система управління ризиками.

The article highlights the need to improve risk management of national enterprises operating under extreme conditions of martial law in the country. The understanding of the categories of 'risk' and 'risk management' is generalised. The key external and internal factors influencing the risk management processes and ensuring their efficiency are outlined. The expediency of usage the risk register as a tool for identifying, ranking, assessing, controlling and managing threats that affect the activities of the enterprise is substantiated. The separation of recommendations on the organisation of risk control and management at enterprises of different types of activity is outlined, the need to develop an effective algorithm for the formation and usage of a risk register for small and medium-sized enterprises is emphasised. The expediency of periodic express risk analysis in order to adjust the register, which should be the basis of the enterprise risk management system, is indicated. On the basis of generalisation, the article proposes the procedure of formation of a risk register. A scale for assessing the probability of its occurrence, a scale for assessing the impact and consequences of risk, a template of a risk matrix based on the assessment of risk impact and probability of its occurrence, an indicative sample of a risk register are represented by authors. Authentication and ranking of risks, identification of their causes and sources, and the degree of negative/positive impact on various business processes contribute to the quality functioning of the system of warning, prevention and mitigation of risks. The article outlines the ways of responding to the identified risks, methods of management, control and reduction of various types of risks. Preventive measures to reduce the risks are systematised. They include raising safety and quality standards, training and development of personnel, development of clear procedures, regular audits and inspections, and monitoring of the security situation in the country's regions. The authors substantiate the expediency of using the register by national enterprises for systematic risk management under conditions of uncertainty.

Key words: risk, risk management, risk register, express risk analysis, risk management system.

УДК 005.334:658:355.018(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-21>

Лизанець А.Г.¹

к.е.н., доцент,
Мукачівський державний університет

Проскура В.Ф.²

д.е.н., професор,
Мукачівський державний університет

Ремета М.М.³

магістр,
Мукачівський державний університет

Lyzanets Anzhela

Mukachevo State University

Proskura Volodymyr

Mukachevo State University

Remeta Mykhailo

Mukachevo State University

Постановка проблеми. Управління ризиками є однією з найважливіших складових успішного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. Ризики супроводжують будь-яку діяльність компанії, незалежно від її розміру чи галузі. Вони можуть мати різні джерела: зовнішні (економічні, правові, ринкові зміни) та внутрішні (операційні процеси, фінансове управління, людський фактор). Ефективне управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й перетворити потенційні загрози на нові можливості для розвитку.

В сучасних умовах ведення бізнесу на території України ризик, як явище, набуває нового значення, зумовленого повномасштабними бойовими діями на території нашої держави. Відсутність впевненості у стабільності господарських зв'язків, постійні загрози територіальній цілісності окремих регіонів

та у зв'язку з цим функціонуванню підприємств, нестабільність у забезпеченні кваліфікованими кадрами та висока ймовірність їх раптової відсутності в результаті мобілізації – все це, на жаль, зараз стало тими чинниками ризику, які здатні суттєво вплинути на ефективність діяльності вітчизняних підприємств. Особливої актуальності, на даний момент часу, набувають процеси, пов'язані саме з розробкою заходів, спрямованих на запобігання виникненню, або пом'якшення негативної дії перерахованих вище ризиків, викликаних повномасштабною війною. Це свідчить про важливість проведення досліджень щодо вивчення механізмів ризик-менеджменту та проблем, пов'язаних з підвищенням його ефективності в країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що теоретична база ризик-менеджменту достатньо розроблена, хоча

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6432-1685>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-0039>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7684-6182>

спірними залишаються питання визначеності структури ризик-менеджменту; активні дискусії тривають також щодо системи оцінювання сили впливу ризиків. Але найважливішими є прикладні аспекти – застосування теорії управління ризиками при прийнятті конкретних народногосподарських рішень, розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління ризиком для українських підприємств різних галузей національної економіки

Проблемам розробки та формування ефективної системи управління ризиками на вітчизняних підприємствах присвятили свої праці такі автори як Бутенко В., Байдацький М., Вітленський В. В., Великоіваненко Г. І., Вербіцька І. І., Донець Л. І., Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О.

Проте, за останні роки практично відсутні фундаментальні економіко-теоретичні дослідження теорії ризиків та запровадження їх результатів у практику діяльності сучасних українських підприємств. Як результат – сьогодні відчувається брак наукових розробок щодо прикладного застосування теоретико-методологічних положень ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах, які десять років функціонують у складних умовах воєнного стану, а останні чотири – в умовах повномасштабної війни. Зокрема, прикладних розробок та практичних рекомендацій щодо ведення на підприємстві реєстру ризиків явно недостатньо.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій для діючих підприємств та організацій щодо проведення експрес-аналізу ризиків, які можуть мати місце на підприємстві під впливом викликів та загроз сучасності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Поняття «ризик» можна трактувати в наступних значеннях:

– ризик як загроза – розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для діяльності підприємства, тобто можливість настання подій з негативними наслідками;

– ризик як можливість – в основі лежить існування взаємозв'язку між ризиком і прибутковістю, тобто чим вище ризик, тим вищою є можливість отримання потенційного доходу;

– ризик як невизначеність – міра невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються їх корисністю (шкідливістю), а також ефективністю за критеріями відповідності обраним параметрам (використовується, наприклад, у теорії прийняття рішень в умовах невизначеності та теорії ігор).

З плином часу кількість ризиків у діяльності вітчизняних підприємств значно зростає. Враховуючи те, що в діяльності підприємства ризики займають важливе значення, особливо в умовах війни, коли стрімко відбуваються зміни

зовнішнього середовища, налагоджена система управління ризиками дозволяє суттєво вплинути на зміцнення позицій підприємства на ринку за рахунок зменшення негативного впливу дестабілізуючих чинників та отримання стабільного прибутку. Забезпечення стійкої діяльності підприємства у значній мірі залежить від ефективності розробки та реалізації заходів щодо управління ризиком. Як показує досвід, на підприємствах, що застосовують методи ризик-менеджменту та розробляють заходи щодо попередження та зниження ризиків, шанси на виживання у складних умовах значно вищі.

Сучасні проблеми розвитку ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах є особливо актуальними, а зміна їх вектору обумовлена зіткненнями з численними ризиками, які є результатом повномасштабної війни, високого ступеня волатильності ринків, політичної нестабільності та соціальної напруженості в Україні та інших регіонах світу.

У широкому розумінні «управління ризиками» – це вид діяльності, який проводиться з метою виявлення причини виникнення, визначення (ідентифікації) ризику як такого, здійснення перегляду вже ідентифікованих та оцінених раніше ризиків. Метою є найбільш раннє виявлення можливих нових та таких, що зазнали змін (модифікованих) порушень та недоліків, розробка та впровадження заходів контролю для якомога більш раннього виявлення ризиків, а також оцінки сили їх впливу на діяльність підприємства; запобігання неефективному використанню ресурсів під час виконання установами та підприємствами своїх основних функцій.

У вузькому розумінні «управління ризиками» – це діяльність, спрямована на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства.

Для ефективного управління перш за все потрібно визначити, які фактори впливають на систему управління ризиками на підприємстві.

Зовнішніми факторами впливу на систему управління ризиками є:

– нормативна база у сфері регулювання ризику (нормативи, методики, рекомендації, стандарти бухгалтерського обліку тощо);

– макроекономічні фактори;

– зарубіжний досвід управління ризиком.

Внутрішні фактори системи управління ризиком включають:

– специфіку діяльності підприємства, його політику, стратегію та тактику;

– організаційну структуру;

– кваліфікацію персоналу.

Найбільш часто у практиці господарювання вітчизняних підприємств на систему управління ризиками спостерігається вплив чинників, що наведені у таблиці 1.

Чинники, що впливають на ефективність управління ризиками

Чинники впливу на ефективність управління ризиками	Опис
Ідентифікація ризиків	Для ідентифікації небезпеки потрібно знайти, включити до переліку та описати її елементи: причини, через які вона може виникнути; фактори впливу, що при цьому виникають; дії, які можуть вплинути на стан підприємства; можливі несприятливі наслідки, їхня оцінка; фактори, що впливають на можливість небезпечного явища, розміри збитків.
Оцінка ризиків	Визначення ймовірності виникнення різних ризиків і їхнього впливу на підприємство. Особливо потрібно виділяти складність оцінки ризиків пов'язаних з війною.
Прийняття рішень щодо управління ризиками	Розробка різних варіантів стратегій мінімізації, уникнення, запобігання, страхування або передачі ризиків.
Фінансові інструменти управління ризиками	Використання страхування, хеджування та резервних фондів для зниження фінансових втрат.
Контроль та моніторинг ризиків	Передбачає перегляд ризиків та їх аудит, а також аналіз відхилень та трендів, а також аналіз резервів. Постійний моніторинг подій на фронті, аналіз політичних процесів у країні та світі для своєчасного попередження можливості виникнення ризикових ситуацій.
Зворотній зв'язок моніторингу та системи управління	Він дає змогу вирішити такі основні завдання: визначити ефективність розробленої системи; проаналізувати реалізовані за період дії програми небезпечні ситуації, з'ясувати їх причини; знайти слабкі місця, помилки системи; замінити неефективні методи; внести необхідні корективи до програми.
Управління людським фактором	Інвестування в навчання персоналу та покращення умов праці для зменшення людських помилок, своєчасне бронювання кваліфікованих працівників, створення резерву працівників на заміну мобілізованим.
Технологічний розвиток та інновації	Використання нових технологій для автоматизації процесів і прогнозування ризиків, забезпечення виробничого процесу відповідними укриттями, будівництво підземних виробництв, запровадження виробництва військової продукції.
Територіальне розміщення виробництва	Релокація підприємства у західні регіони України, перенесення критичних виробництв на територію сусідніх держав, створення спільних підприємств з виробниками озброєнь країн НАТО.

Джерело: розроблено авторами з використанням [1–7]

Для ефективного управління ризиками та стратегією менеджменту передові сучасні вітчизняні підприємства розробляють та застосовують у своїй діяльності реєстр ризиків (Risk Register). Цей важливий інструмент сприяє підвищенню ефективності менеджменту ризиків, допомагає підприємствам ідентифікувати, аналізувати, оцінювати, контролювати та управляти потенційними загрозами, що можуть вплинути на їхню діяльність. Цей документ містить докладний опис кожного ризику, його ймовірність виникнення, потенційні наслідки та стратегії управління.

Зважаючи на недосконалість в Україні процесу стандартизації, потрібно враховувати, що на даний час нема єдиної чітко встановленої форми реєстру ризиків та процедури його заповнення. Тому підприємства різних галузей використовують у своїй діяльності нормативні документи, розроблені безпосередньо для підприємств конкретної галузі. Як правило це «Порядок організації та здійснення внутрішнього контролю...» [5; 8–10]. Ці документи визначають механізм організації і функціонування системи внутрішнього контролю і управління ризиками в різних галузях. В основу

їх розробки покладено різні стандарти, зокрема ДСТУ EN IEC 31010:2022 Керування ризиками - методи оцінки ризиків (EN IEC 31010:2019, IDT; IEC 31010:2019, IDT).

Застосування реєстру ризиків дає можливості керівництву підприємства глибше оцінити характеристики ризиків та негативні наслідки їх реалізації. У реєстрі ризиків важливо вказати необхідні заходи для управління ризиками. Виявлення причин та джерел ризику допоможе керівництву визначити відповідальних виконавців заходів щодо управління ризиками, що дозволить якісно розподілити зони відповідальності, грамотно виділити ресурси та призначити прийнятні терміни. Реєстр ризиків включає опис ідентифікованих ризиків та їх оцінку; є основою для системного підходу до попередження ризиків (risk prevention) та зниження рівня ризиків (risk mitigation).

Враховуючи те, що для підприємств різних галузей існують різні редакції «Порядку організації та здійснення внутрішнього контролю», ми пропонуємо для малих та середніх підприємств у період воєнного стану проводити експрес-аналіз ризиків, на основі спрощеної процедури якого є можливим

формування та корегування реєстру ризиків відповідно до умов, що склалися. Це дасть можливість підприємствам оперативно реагувати на ризики, що виникають, ранжувати їх за пріоритетністю результатів впливу на підприємство та своєчасно розробляти заходи щодо пом'якшення та запобігання негативного впливу.

Основні етапи здійснення експрес-аналізу для формування реєстру ризиків:

1. Ідентифікація ризиків: На цьому етапі здійснюється виявлення всіх можливих ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути фінансові, операційні, ринкові, правові, технологічні, екологічні чи репутаційні ризики.

2. Оцінка ймовірності настання: Оцінивши ймовірність виникнення кожного ризику і його вплив на бізнес, можна визначити, наскільки серйозним є той чи інший ризик. Це допомагає пріоритетувати ризики й зосередити увагу на найбільш критичних.

3. Наслідки ризику. В залежності від ймовірності настання та сили впливу ризику розраховуються можливі наслідки негативної дії ризику, що у свою чергу дає можливість їх локалізувати.

4. Розробка стратегії управління ризиками передбачає наявність як попереджувальних (запобіжних) заходів, так і заходів спрямованих на зниження їх негативної дії. Важливо мати чіткі плани щодо кожного ризику, включаючи заходи з його попередження та пом'якшення.

5. Відповідальні особи. Визначення відповідальних за управління конкретними ризиками осіб або команд допомагає забезпечити контроль і своєчасну реалізацію запобіжних заходів.

6. Моніторинг і контроль. Постійний моніторинг ризиків і періодичне оновлення реєстру ризиків дозволяє враховувати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Після того, як всі ризики ідентифіковані та структуровані, їх потрібно оцінити тобто визначити ступінь ймовірності їх виникнення та те, як вони можуть вплинути на проєкт чи діяльність підприємства. Для якісної оцінки рівня ризику вважаємо за доцільне використовувати такі шкали:

Шкала оцінювання ймовірності виникнення ризику наведена у таблиці 2, шкала впливу та наслідків дії ризику – у таблиці 3.

Результати оцінювання значущості ризику, тобто оцінка ризиків за ймовірністю виникнення

Таблиця 2

Шкала оцінювання ймовірності виникнення ризику

Ймовірність ризику		
Рівень ймовірності	У %	У балах
Дуже висока	81-100	5
Висока	61-80	4
Середня	21-60	3
Низька	1-20	2
Дуже низька	< 1	1

Джерело: розроблено авторами з використанням [5; 8–10]

Таблиця 3

Шкала впливу та наслідків дії ризику

Вплив ризику	Наслідки	Об'єкти впливу ризику	
		Території	Підприємство
Дуже сильний (5)	Катастрофічні	Люди, довкілля, економіка, органи державного та муніципального управління, соціальне середовище, інфраструктура	Підприємство та вся його інфраструктура, фінансово-господарська, комерційна діяльність, більшість працівників.
Сильний (4)	Значні	Люди, економіка, інфраструктура, довкілля, соціальне середовище	Значна частина підприємства та його інфраструктури, фінансова діяльність, частина працівників
Середній (3)	Помірні	Люди, економіка, інфраструктура	Окремі частини підприємства та його інфраструктури (цехи, відділи) частково їх працівники,
Слабкий (2)	Незначні	Економіка, інфраструктура	Окремі структурні підрозділи та види діяльності, обмежена кількість працівників
Дуже слабкий (1)	Малопомітні	Соціальне середовище	Ледь помітні зміни у діяльності підприємства які практично не впливають на результати його діяльності

Джерело: розроблено авторами з використанням [5; 8–10]

та впливу на здатність підприємством досягати визначених цілей, можуть бути представлені за допомогою матриці ризику (табл. 4). Загальний показник ризику, його пріоритет (П) визначається за формулою:

$$P = I \times V, \quad (1)$$

де: I – як числове значення ймовірності;

V – числове значення рівня впливу ризику.

За результатами аналізу визначається ранг ризику у таких інтервалах:

– ранг 1-5 – вплив ризику може не мати, або мати малопомітні наслідки для діяльності підприємства. Ніяких дій можна не проводити;

– 6-10 – вплив ризику може мати незначні наслідки для діяльності підприємства, потребує прийняття рішень профілактичного характеру, проведення низьковитратних запобіжних дій;

– 11-15 – вплив ризику може мати помірні наслідки для діяльності підприємства, потребує прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю безпосередньо у підрозділі підприємства, в якому ідентифіковано ризику, провести дії з урахуванням тимчасових економічних витрат;

– 16-20 – вплив ризику може мати значні наслідки для діяльності підприємства, необхідно термінове виконання заходів щодо зниження сили впливу ризику та нейтралізації наслідків ;

– 21-25 – вплив ризику може мати катастрофічні наслідки для діяльності підприємства, необхідно негайно запровадити заходи для пом'якшення сили дії ризику та хоча б часткового збереження об'єкту безпосереднього впливу.

Дані, отримані за результатами ідентифікації та оцінки ризиків використовуються для формування реєстру ризиків (таблиця 5).

На підставі сформованого реєстру ризиків керівництво підприємства розробляє конкретні заходи щодо способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, дає конкретні вказівки щодо їх виконання та контролю. На сучасному підприємстві доцільним є створення системи попередження та зниження ризиків.

Система попередження ризиків (risk prevention) є ключовим підходом у запобіганні виникненню ризиків на ранньому етапі. Цей процес передбачає застосування проактивних заходів для зниження ймовірності виникнення ризиків. До основних елементів превенції відносять:

1) підвищення стандартів безпеки та якості. Запровадження високих стандартів роботи допомагає запобігти виникненню аварій, помилок або технологічних збоїв. Це може бути модернізація обладнання, автоматизація процесів, забезпечення відповідності нормативним вимогам;

2) навчання та розвиток персоналу. Забезпечення постійного навчання працівників допомагає зменшити ймовірність виникнення помилок через низьку кваліфікацію чи нестачу знань.

3) розробка чітких процедур. Впровадження формалізованих процесів для ключових операцій знижує ризик порушення стандартів або регламентів.

4) регулярний аудит та інспекції. Постійний контроль за дотриманням процедур, регулярні аудити та перевірки допомагають виявити

Таблиця 4

Матриця ризику, ранги

Вплив ризику (V)	Оцінювання ймовірності ризику (I)				
	Дуже низька (1)	Низька (2)	Середня (3)	Висока (4)	Дуже висока (5)
Дуже слабкий (1)	1	2	3	4	5
Слабкий (2)	2	4	6	8	10
Середній(3)	3	6	9	12	15
Сильний (4)	4	8	12	16	20
Дуже сильний (5)	5	10	15	20	25

Джерело: розроблено авторами з використанням [5; 8–10]

Таблиця 5

Приклад реєстру ризиків

Ризик (ідентифікація ризику)	Ймовірність настання ризику	Вплив ризику	Ранг ризику	Можливі заходи з попередження ризиків (risk prevention)	Можливі заходи зниження ризиків (risk mitigation)	Відповідальний менеджер	Моніторинг і контроль

Джерело: розроблено авторами з використанням [5; 8–10]

можливі порушення ще до того, як вони спричинять проблеми.

5) моніторинг безпекової ситуації в регіонах безпосереднього ведення бойових дій. Систематичний аналіз інформації з відкритих джерел щодо перспектив розвитку бойових дій та визначення рівня їх загрози для діяльності підприємства.

Система заходів зі зниження ризиків (risk mitigation) зосереджується на пом'якшенні негативних наслідків ризиків у випадку їхньої реалізації. Це процес, спрямований на зниження шкоди або втрат, які можуть виникнути, якщо ризик здійсниться. Основні елементи системи заходів зі зниження ризиків наступні:

1. Планування резервів. Наявність фінансових, матеріальних або кадрових резервів допомагає підприємству мінімізувати втрати в разі настання ризикової ситуації. Наприклад, фінансовий резерв може бути використаний для погашення збитків від неочікуваних витрат.

2. Диверсифікація. Диверсифікація бізнесу, ринків або постачальників зменшує залежність від одного джерела, що дозволяє мінімізувати наслідки непередбачуваних подій.

3. Страхування. Оформлення страхових полісів на майно, відповідальність або бізнес-перерву дозволяє компенсувати фінансові втрати від реалізації певних ризиків.

4. Розробка планів реагування. Плани дій у разі виникнення кризових ситуацій (плани А, В або С) допомагають швидко відреагувати на ризики. Це можуть бути сценарії евакуації, зміни маршрутів постачання або альтернативні постачальники.

5. Забезпечення дії принципу гомеостатичності передбачає, щоб виробнича система була здатна стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти дисфункціональним впливам. Для цього на підприємствах створюють технічні й організаційні механізми саморегулювання і стабілізації [1; 4].

Висновки. Реєстр ризиків є важливим інструментом для організації системного підходу до управління ризиками. Він забезпечує всебічну автентифікацію можливих ризиків, виступає основою для розробки превентивних заходів для їх запобігання або пом'якшення негативного впливу, а також сприяє більш ефективному контролю за виконанням запобіжних заходів. Попередження та пом'якшення ризиків є двома ключовими елементами, які дозволяють підприємствам мінімізувати потенційні втрати та забезпечити стійкість у мінливому середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (дата звернення: 25.09.2024)

2. Вітленський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці і підприємництві. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

3. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291.

4. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

5. Інструкція з організації та здійснення внутрішнього контролю в Міністерстві економіки України, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління Мінекономіки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3c6c98c9-0eb4-46fc-a079-0670db2967fb&title=InstruktsiiaZOrganizatsiiTaZdiisnenniaVnutrishnogoKontroliuVMinisterstviEkonomikiUkraini-NaPidprimstvakhVUstanovakhTaOrganizatsiiah-SchoNalezhatDoSferiUpravlinniaMinekonomiki>

6. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

7. Назаренко С.А., Носань Н.С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 143–147. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/risk-management-in-the-economic/> (дата звернення 01.10.2024).

8. Порядок організації в системі Міністерства оборони України внутрішнього контролю та управління ризиками. Наказ Міністерства оборони України 02 квітня 2019 року № 145 URL: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/n145_020419.pdf

9. Порядок організації та здійснення внутрішнього контролю в Державному бюро розслідувань. Наказ Державного бюро розслідувань № 147 від 27.04 2020 р. URL: <https://dbr.gov.ua/assets/files/diyalnist/npa/147-vid-27.04.2020.PDF>

10. Порядок організації та здійснення внутрішнього контролю в Рахунковій палаті (із змінами, затвердженими наказами Голови Рахункової палати від 09 квітня 2020 р. № 25; від 16 вересня 2020 р. № 71) Затверджено наказом Голови Рахункової палати від 15 серпня 2019 р. № 51 URL: https://rp.gov.ua/upload-files/About/RegulatoryDoc/Por_vn_kontr_RP.pdf

11. Marker A. Enterprise Risk Management 101: Programs, Frameworks, and Advice From Experts. June 26, 2017. URL: <https://www.smartsheet.com/enterprise-risk-management-guide> (дата звернення 13.10.2024).

12. Robert Irwin Mehr, Robert Atkinson Hedges. Risk Management in the Business Enterprise. Paperback. 2012. 664 p.

REFERENCES:

1. Butenko V., Baydatskyi, M. (2023) Teoretychni osnovy formuvannya systemy upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi [Theoretical foundations of the forma-

- tion of the risk management system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (accessed September 25, 2024).
2. Vitlensky V., Velikoivanenko G.G. (2004). *Ryzykolohiia v ekonomitsi i pidpriemnytstvi* [Rizicology in economy and business]. Kyiv: KNEU. 480 p. [in Ukrainian]
 3. Verbytska I. (2013). *Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur* [Risk management as a modern risk management system of business structures]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5, pp. 282–291. [in Ukrainian].
 4. Donets L. (2006). *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiriuvannia : navchalnyi posibnyk* [Economic risks and methods of their measurement: study guide]. Kyiv : Tsentri navchalnoi literatury, 312p. [in Ukrainian]
 5. Instruktsiia z orhanizatsii ta zdiisnennia vnutrishnoho kontroliu v Ministerstvi ekonomiky Ukrainy, na pidpriemstvakh, v ustanovakh ta orhanizatsiiakh, shcho nalezhat do sfery upravlinnia Minekonomiky [Instructions on the organization and implementation of internal control in the Ministry of Economy of Ukraine, at enterprises, institutions and organizations belonging to the sphere of management of the Ministry of Economy]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3c6c98c9-0eb4-46fc-a079-0670db2967fb&title=InstruktsiiaZOrganizatsiiTaZdiisnenniaVnutrishnogoKontroliuVMinisterstviEkonomikiUkraini-NaPidprimstvakh-VUstanovakhTaOrganizatsiiakh-SchoNalezhatDoSferiUpravlinniaMinekonomiki>
 6. Mykhailenko O.V., Nikolaienko S.M., and Nasikanova O.O. (2017) *Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpriemstva* [Risk Management of Enterprise Activity]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 6, pp. 144– 147.
 7. Nazarenko S.A., Nosan N.S. (2020) *Ryzyk-menedzhment u hospodarskyi diialnosti malykh pid-pryemstv: suchasni imperatyvy* [Risk management in the economic activity of small enterprises: modern imperatives]. *Modern Economics*, no. 23, pp. 143–147. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/risk-management-in-the-economic/> (accessed October 01, 2024)
 8. Poriadok orhanizatsii v systemi Ministerstva oborony Ukrainy vnutrishnoho kontroliu ta upravlinnia ryzykamy [The order of organization in the system of internal control and risk management of the Ministry of Defense of Ukraine]. *Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy 02 kvitnia 2019 roku № 145*. Available at: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/n145_020419.pdf
 9. Poriadok orhanizatsii ta zdiisnennia vnutrishnoho kontroliu v Derzhavnomu biuro rozsliduvan [Procedure for organization and implementation of internal control in the State Bureau of Investigation]. *Nakaz Derzhavnoho biuro rozsliduvan № 147 vid 27.04 2020 r.* Available at: <https://dbr.gov.ua/assets/files/diyalnist/npa/147-vid-27.04.2020.PDF>
 10. Poriadok orhanizatsii ta zdiisnennia vnutrishnoho kontroliu v Rakhunkovii palati (iz zminamy, zatverdzeny my nakazamy Holovy Rakhunkovoi palaty vid 09 kvitnia 2020 r. № 25; vid 16 veresnia 2020 r. № 71) Zatverdzheno nakazom Holovy Rakhunkovoi palaty vid 15 serpnia 2019 r. № 51 [The procedure for the organization and implementation of internal control in the Accounting Chamber (with changes approved by the orders of the Chairman of the Accounting Chamber dated April 9, 2020 No. 25; dated September 16, 2020 No. 71) Approved by the order of the Chairman of the Accounting Chamber dated August 15, 2019 No. 51]. Available at: https://rp.gov.ua/upload-files/About/RegulatoryDoc/Por_vn_kontr_RP.pdf
 11. Marker A. (2017) *Enterprise Risk Management 101: Programs, Frameworks, and Advice From Experts*. June 26, 2017. Available at: <https://www.smartsheet.com/enterprise-risk-management-guide> (accessed October 13, 2024).
 12. Robert Irwin Mehr, Robert Atkinson Hedges. (2012). *Risk Management in the Business Enterprise*. Paper-back, 664 p. (accessed October 13, 2024).