

УДК 338.58:65.014

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Алькама В.Г.<sup>1</sup>, Кучмєєв О.О.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, Університет економіки і права «КРОК»,  
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна  
тел.: (044)-244-31-02, e-mail.: v\_alkema@i.ua  
ORCID: 0000-0001-5997-7076

<sup>2</sup> к.п.н., магістрант спеціальності «Менеджмент», Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна  
тел.: (044)-244-31-02, e-mail.: san-san77@ukr.net  
ORCID: 0000-0003-1803-6231, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-148-155>

## INSTRUMENT FOR IMPROVING THE MECHANISM OF RISK MANAGEMENT IN LOGISTIC SYSTEMS OF TRADE ENTERPRISES

**V. Alkema<sup>1</sup>, O. Kuchmyeyev<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> doctor of economics, professor, head of the department of management technologies, «KROK» University,  
Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine  
tel.:(044) -244-31-02, e-mail.: v\_alkema@i.ua  
ORCID: 0000-0001-5997-7076

<sup>2</sup> candidate of pedagogical sciences, master of specialty “Management”, «KROK» University,  
Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine  
tel.:(044) -244-31-02, e-mail.: san-san77@ukr.net  
ORCID: 0000-0003-1803-6231, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-148-155>

**Анотація.** У статті проведено системний аналіз методів управління логістичними ризиками торговельних підприємств та рекомендовано поряд з методами ухилення, локалізації, дисипації та компенсації ризиків, до основних типів методів управління ризиками додати його прийняття. Підґрунтям такої позиції є факт того, що певні ситуації у логістичній діяльності торговельного підприємства не залишають менеджером можливості запобігти втратам, а управлінські рішення у такому разі мають бути спрямовані на формування готовності до їх виникнення. Надано загальні рекомендації з вибору методу управління логістичними ризиками залежно від чинників логістичного ризику та зазначено, що обрати релевантний метод управління логістичними ризиками можливо за врахування не тільки розміру очікуваних втрат, але й імовірності їх виникнення. Розроблено систематизований за типами портфель методів управління, який полегшує керівникові вибір способів і засобів впливу на виникаючі ситуації логістичного ризику. Запропоновано матричну модель управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, яка складається з п'яти етапів: на першому етапі рекомендовано визначеною експертною групою провести ідентифікацію можливих ризиків; на другому етапі запропоновано визначити значимість логістичного ризику з точки зору необхідності впливу на нього за допомогою розрахунку індексу логістичного ризику, та третьому етапі рекомендовано визначити рівень ризику в логістичній системі торговельного підприємства та обрати відповідний метод управління ризиком, використовуючи запропонований у дослідженні порядок; на четвертому етапі запропоновано порівняти величини очікуваних втрат операційного прибутку до і після впровадження вибраного методу, з урахуванням витрат на таке впровадження; п'ятий етап – це етап прийняття рішення щодо доцільності подальшого застосування обраного методу управління ризиком в логістичній системі торговельного підприємства або пошуку іншого методу. Запропоновано до впровадження на торговельних підприємствах інтегрованої системи вибору методів управління логістичними ризиками, характеристиками даної системи є: інтегрований підхід, безперервність і циклічність, комплексність і координація та повнота функціонування управління ризиками, тобто процес управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств на яких буде функціонувати запропонована система, має відбуватися безперервно та охоплювати всі види діяльності торговельного підприємства. Визначено перспективні напрямки дослідження управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств.

**Ключові слова:** ризик, логістичний ризик, торговельні підприємства, система управління логістичними ризиками, матрична модель, інтегрована система, логістична система.

Формули: 1, рис.: 1, табл.: 4, бібл.: 11

**Annotation.** In the article the analysis of the systems of methods of management of point-of-sale enterprises logistic risks is conducted and it is made to order next to the methods of deviation, localization, dissipation and indemnification of risks, to the basic types of methods of management risks to add his acceptance, subsoil of such position is a fact of that certain situations in logistic activity of point-of-sale enterprise do not abandon the managers of possibility to prevent losses, and administrative decisions at that rate must be directed on forming of readiness to their origin. General recommendations are given from the choice of method of management logistic risks depending on the factors of logistic risk and it is marked that to choose the relevant method of management logistic risks possibly for the account of not only size of the expected losses but also probability of their origin. The brief-case of management methods, which facilitates a leader the choice of methods and facilities of influence on the nascent situations of logistic risk a matrix case risks frame is Offered in the logistic systems of point-of-sale enterprises systematized after types is developed, which consists of five stages: on the first stage it is made to order a certain expert group to conduct authentication of possible risks; on the second stage it is suggested to define meaningfulness of logistic risk from the point of view the necessity of influence on him by the calculation of index of logistic risk, and the third stage it is made to order to define a risk level in the logistic system of point-of-sale enterprise and choose the proper method of management a risk, utilizing the order offered in research; на fourth stage it is suggested to compare the sizes of the expected losses of operating profit to to and after introduction of the chosen method, taking into account charges on such introduction; the fifth stage is the stage of decision-making in relation to expedience subsequent application of select method of management a risk in the logistic system of point-of-sale enterprise or search of other method. It is offered to introduction on the point-of-sale enterprises of the computer-integrated system of choice of methods of management logistic risks, descriptions of this system is: approach is computer-integrated, безперевніть and a recurrence, complexity and co-ordination and plenitude of functioning of management risks, that the process of management risks in the logistic systems of point-of-sale enterprises on which will function the offered system, must take a place continuously and engulf all of types of activity of point-of-sale enterprise. Certainly perspective directions of research of management risks in the logistic systems of point-of-sale enterprises.

**Key words:** risk, logistic risk, point-of-sale enterprises, control the system by logistic risks, matrix model, computer-integrated system, logistic system.

Formulas: 1, fig.: 1, tablet.: 4, bibl.: 11

**Постановка проблеми.** В умовах динамічних змін зовнішнього середовища логістична діяльність та діяльність підприємства в цілому завжди пов'язані з ризиком. Ризик – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючої невизначеності та конфліктності, які притаманні процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями. Підприємства торгівлі стикаються з величезною кількістю негативних чинників, які впливають на кінцевий результат їхньої діяльності – обсяг прибутку: нестабільність поставки, несвоєчасні та неповні платежі споживачів, складнощі із залученням кредитних ресурсів тощо. Результат ефективного управління ризиками зумовлює отримання економічного ефекту для всіх учасників логістичного ланцюга.

Логістика на даний час є інноваційним інструментарієм в управлінні бізнесом. Основною проблемою вітчизняної логістики є проблема оптимізації

матеріальних і супутніх їх потоків в сфері товарно-грошового обігу. Важливий її аспект - управління ризиками в ланцюгах поставок в системі логістики, яка є недостатньо вивченою і систематизованою. Таким чином, питання вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств є достатньо актуальним в ринкових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні теоретичні та практичні аспекти проблеми управління ризиками у логістичній діяльності підприємства досліджують у своїх роботах такі вітчизняні та зарубіжні автори, як: Качалов Р. М та Клейнер Б. Г. [4; 9]. Які основними типами методів управління ризиками вважають методи ухилення від ризику, його локалізації, дисипації, компенсації. Близької позиції дотримується Токаренко Г. С. [10], який пропонує розглядати як один з типів методів управління ризиками його трансфер. За змістом трансфер ризику передбачає його передавання іншому економічному суб'єкту, що означає перехід відповідальності за ризик третій стороні і, з

нашої точки зору, є частковим методом ухилення від ризику. Такої ж точки зору дотримується

Успенський В. А. який зазначає, що всі методи управління логістичними ризиками тією чи іншою мірою спрямовані на його мінімізацію. Але, дотримуючись принципів мінімізації, автор пропонує інше групування методів управління ризиками: запобігання збиткам, самострахування, страхування, передавання ризику та його диверсифікація [11].

Раєвнева О. В. дотримується думки, що класифікація методів управління ризиками має здійснюватися з точки зору основних законів, притаманних системі управління. Відповідно, за цією ознакою всі методи можуть бути віднесені до організаційних (адміністративних), економічних або соціально-психологічних [8].

Більш масштабне теоретичне дослідження можливих підходів до класифікації методів управління ризику підприємств торгівлі здійснено Боровковою В. А., у працях якої виділено до п'ятнадцяти класифікаційних ознак, які мають сприяти систематизації та упорядкуванню існуючого методичного забезпечення (за спрямованістю впливу, джерелом впливу, формам, масштабу охоплення, кількості цілей, глибині впливу, змісту, тривалості тощо) [1], крім того, дослідження в даному напрямку здійснювались і іншими науковцями.

Аналіз досліджень з цього питання свідчить про відсутність єдиного підходу у типізації та групуванні методів управління ризиками.

Незважаючи на досить значну кількість робіт наукового та науково-практичного спрямування, науковцями відмічається, що наявні розробки не дозволяють сформулювати системне бачення змісту логістичних ризиків та їх типології в торгівлі в основному через ігнорування специфіки логістичної діяльності в галузі, тому надзвичайно актуальним на даний час є розробка інструментарію вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Полягає в аналізі стану управління ризиками на торговельних підприємствах, виявлення прогалин і недоліків та розробці інструментарію вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах цих підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі методи управління ризиками прийнято розглядати з різних позицій. У таблиці 1 наведені змістовні аспекти різних типів методів управління ризиками. Їх аналіз дозволяє стверджувати, що загальною їх спрямованістю є мінімізація ризиків і їх наслідків.

Таблиця 1

### Типологія методів управління ризиками

Тип методів управління ризиками	Зміст
1. Ухилення від ризику	Свідома відмова від прийняття рішень, які будь-яким чином сприятимуть виникненню ситуації ризику
2. Локалізація	Розмежування системи прав, повноважень і відповідальності таким чином, щоб наслідки виникнення ризикової ситуації не впливали на реалізацію управлінського рішення
3. Дисипація	Розподіл ризику між різними об'єктами
4. Компенсація	Створення попереджувальних умов, що виключають виникнення причин і факторів ризику

Джерело: укладено авторами за джерелами [4; 9; 11]

З нашої точки зору, розгляд усіх методів управління як системи засобів впливу на ризику має більшою мірою теоретичний

характер і дійсно необхідний для розвитку теорії управління ризиками. Між тим, одночасне їх практичне використання,

особливо у сфері торгівлі, значно ускладнило б процес прийняття рішень і викликало б опір з боку менеджерів торговельних підприємств. Тому для формування прозорого інформаційно - методичного забезпечення управління логістичними ризиками торговельних підприємств, на наш погляд, доцільно все ж таки дотримуватися типології методів управління за напрями дій. Але повертаючись до її змісту, вважаємо необхідним зазначити, що поряд з методами ухилення, локалізації, дисипації та компенсації ризиків, доцільно до основних типів методів управління ризиками додати його прийняття. Така

пропозиція має підґрунтям той факт, що певні ситуації у логістичній діяльності торговельного підприємства не залишають менеджерів можливості запобігти втратам, а управлінські рішення у такому разі мають бути спрямовані на формування готовності до їх виникнення.

З метою систематизації авторських пропозицій щодо виділення типів і видів методів управління логістичними ризиками торговельного підприємства нами розроблено систематизований за типами портфель методів управління, який полегшує керівникові вибір способів і засобів впливу на ситуації виникнення логістичного ризику (табл. 2).

Таблиця 2

**Систематизований за типами портфель методів управління логістичними ризиками торговельного підприємства**

Тип методів управління логістичним ризиком	Види методів управління логістичним ризиком на торговельних підприємствах
Ухилення	Відмова від ненадійних партнерів; страхування; пошук гарантів; лімітування; впровадження систем контролю та часткового дублювання функцій у відповідальних ланках логістичної діяльності
Локалізація	Аутсорсинг; розукрупнення
Дисипація	Горизонтальна інтеграція з постачальниками; товарна диверсифікація; регіональна диверсифікація; диверсифікація постачальників (перевізників)
Компенсація	Стратегічне планування; прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища; прогнозування та моніторинг товарних ринків; активний маркетинг; гнучка цінова політика; самострахування за рахунок створення готварного, фінансового, кадрового резервів; впровадження програм підготовки та мотивації персоналу
Прийняття	Самострахування; включення дрібних збитків у роздрібну ціну товарів

*Джерело: укладено авторами за джерелами [1; 2; 7]*

Таким чином, незважаючи на універсальність більшості методів управління логістичними ризиками, кожен з них має свої особливості, переваги та обмеження щодо застосування у сфері торгівлі. Тому прийняття управлінських рішень має бути науково обґрунтованим, щоб забезпечити економічну доцільність здійснення витрат на впровадження того чи іншого методу. Виділені особливості застосування методів управління ризиками у сфері логістичної діяльності торговельних підприємств мають становити основу методичного забезпечення вибору того чи іншого методу залежно від оцінок логістичного ризику.

З нашої точки зору, обрати релевантний метод управління логістичними ризиками можливо за умов врахування не тільки розміру очікуваних втрат, але і імовірності їх виникнення. Певні рекомендації у цьому напрямі представлені у роботі В. А. Боровкової [1, с. 194], де автором розроблена загальна двомірна матриця з чотирьох квадрантів «розмір можливих втрат (великі та невеликі) – імовірність ризику (висока та невисока)».

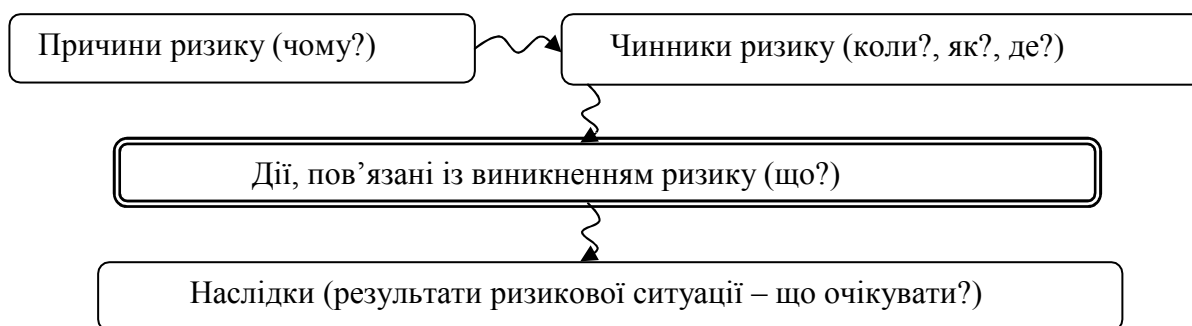
Отже, для вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств нами розроблено інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками, який складається з матричної та інтегрованої

системи управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств.

Сутність матричної системи управління ризиками полягає в наступному.

На першому етапі рекомендується провести ідентифікацію можливих ризиків, які в перспективі можуть вплинути на діяльність торговельного підприємства, для цього пропонується скликати експертну групу під головуванням керівника (наприклад генерального директора) торговельного підприємства в склад якої включити керівників відповідних

напрямків діяльності підприємства (наприклад комерційний директор, фінансовий директор, директор з транспорту, головний бухгалтер, начальник юридичного відділу, директора з кадрової та соціальної роботи, керівника інформаційно-аналітичного відділу тощо) кожному за своїм напрямком діяльності пропонується винести на обговорення питання щодо виникнення можливих ризиків, які можуть в підсумку вплинути на загальний результат діяльності торговельного підприємства за наступною схемою наведеною на рисунку 1.



**Рис. 1. Основні елементи ідентифікації ризиків підприємства**

*Джерело: укладено автором за джерелами [6; 23; 35]*

Результатом ідентифікації ризиків є складання повного їх переліку за визначеними елементами.

На другому етапі пропонується визначити значимість логістичного ризику з точки зору необхідності впливу на нього, зокрема значимість логістичного ризику пропонується розрахувати за допомогою Індексу логістичного ризику. У теорії ризику такий індекс розраховується як добуток величини очікуваних втрат ( $P_{ОВ}$ ) і ймовірності їх виникнення ( $I_B$ ) [3, с. 45]:

$$I_{лр} = P_{ОВ} * I_B \quad (1)$$

На третьому етапі пропонується визначити рівень ризику в логістичній системі торговельного підприємства та обрати відповідний метод управління ризиком, для цього пропонується застосувати наступний алгоритм. На першому етапі слід визначити рівень логістичного ризику за розміром втрати

очікуваного операційного прибутку за шкалою: мінімальний (10%), низький (10-40%), середній (60-40%), високий (60-90%), критичний (більше 90%). На другому етапі провести експертну оцінку ймовірності витрат операційного прибутку за шкалою: Втрати майже неможливі - 0,1; Втрати малоймовірні (невисока ймовірність) - 0,2; Втрати ймовірні - 0,3 - 0,5; Висока ймовірність - 0,5 - 0,7; Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність) - 0,7 - 0,9. Третій етап слід присвятити вибору типу методу управління логістичними ризиками за матрицею вибору типу методів управління логістичними ризиками торговельного підприємства подану в таблиці 3.

На четвертому етапі пропонується порівняти величини очікуваних втрат операційного прибутку до і після впровадження вибраного методу ( $ВOP_d$ ,  $ВOP_n$ ) з урахуванням витрат на таке впровадження ( $ВВМ$ ).

Таблиця 3

**Матриця вибору типу методів управління  
 логістичними ризиками торговельного підприємства**

Рівень очікуваних втрат операційного прибутку	Імовірність втрат операційного прибутку				
	Втрати майже неможливі - 0.1	Втрати малоімовірні (невисока ймовірність) - 0.2	Втрати ймовірні - 0,3 – 0,5	Висока ймовірність - 0,5 – 0,7	Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність) 0,7 – 0,9
Мінімальний – 10 %	Прийняття ризику			Компенсація ризику	
Низький – 10-40 %	Прийняття ризику		Компенсація ризику		
Середній – 40-60 %	Прийняття ризику	Компенсація; дисипація ризику			Компенсація; ухилення від ризику
Високий – 60-90 %	Компенсація; дисипація ризику	Компенсація; дисипація ризику	Локалізація; дисипація ризику	Локалізація; ухилення від ризику	
Критичний – більше 90 %	Компенсація; дисипація ризику	Компенсація; дисипація ризику	Локалізація; ухилення від ризику	Ухилення від ризику	

*Джерело: укладено авторами за джерелами [11; 13; 17]*

$$VO_{Пд} - (VO_{Пп} + BVM_i) \geq 0 \quad (2)$$

На завершальному етапі пропонується прийняти рішення про доцільність застосування методу управління ризиком.

Також, для того щоб процес управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, був дієвим, на нашу думку, має бути налагоджена відповідна інтегрована система управління. Ураховуючи, що система управління взагалі – це сукупність елементів, необхідних для здійснення впливів суб'єкта управління на об'єкт управління, систему управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, пропонується визначати як сукупність методів і засобів (організаційних, економічних, технічних), призначених для управління ризиками логістичної діяльності на торговельному підприємстві. Наголос на інтеграції такої системи вимагає її включення до загальної системи управління на підприємстві, коли рівень ризику в логістичній системі та імовірність його виникнення стають важливими критеріями прийняття управлінських

рішень у сфері діяльності підприємства, поряд із вартістю, витратами, часом та іншими критеріями.

Якщо, відповідно до результатів вивчення практики управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, традиційним у галузі є фрагментарне виявлення ризиків, то в інтегрованій системі процес управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, має координуватися керівником торговельного підприємства, а завдання виявлення та мінімізації ризиків стають частиною обов'язків кожного менеджера. Крім того, інтегрована система передбачає можливість ухвалення управлінських рішень на тактичному та стратегічному рівнях з урахуванням імовірності можливих втрат операційного прибутку через виникнення ситуацій ризику у сферах закупівель, транспортування та продажів. Тобто процес управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, має відбуватися безперервно та охоплювати всі види діяльності торговельного підприємства.

Звичайно і формування інформаційної бази даних ризиків, і їх обробка вимагають використання ресурсів, у складі яких найбільш важливим, з нашої точки зору, є трудові та фінансові. Навіть якщо торговельне підприємство не відокремлює функцію управління, розширення повноважень менеджерів логістичних підрозділів потребує врахування додаткового часу на виконання таких обов'язків. Порівняльний аналіз традиційної та інтегрованої системи

управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств подано в табл. 4.

Отже, на нашу думку, необхідною умовою впровадження багатьох методів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, є наявність достатніх фінансових ресурсів, оскільки і пошук нових постачальників, і дослідження попиту споживачів, і впровадження систем контролю супроводжується певними витратами.

Таблиця 4

**Порівняльний аналіз традиційної та інтегрованої системи управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств**

Характеристики традиційної та інтегрованої системи управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств	
Традиційна система	Інтегрована система
<i>Фрагментарний підхід</i> - кожний підрозділ самостійно та на власний розсуд реагує на виникаючі ризики у межах своїх функцій	<i>Інтегрований підхід</i> - процес координується керівництвом, кожний менеджер розглядає функції управління ризиками як частину своєї роботи
<i>Безсистемність і епізодичність</i> - оцінювання та реагування на ризики відбувається епізодично на інтуїтивній основі	<i>Безперервність і циклічність</i> - процес управління ризиками безперервний
<i>Відокремленість</i> - увага зосереджується тільки на окремому аспекті ризику, результати вивчення якого не впливають на загальний процес планування	<i>Комплексність і кординація</i> – вивчаються всі види ризиків, прийняття управлінських рішень відбувається скординовано із процесом планування
<i>Обмеженість функцій управління ризиками</i> – основними функціями, які реалізуються в межах управління ризиками є їх аналіз та оцінка	<i>Повнота функцій управління ризиками</i> – виконуються всі функції управління ризиками від їх ідентифікації до управління та контролю

*Джерело: укладено авторами за джерелами [11; 13; 17]*

**Висновки.** Доведено, що якість і результат управління логістичними ризиками значною мірою залежать від того, наскільки обрані методи управління відповідають чинникам ризику, виявленим у ході аналізу та оцінки. З метою систематизації методів управління логістичними ризиками обґрунтовано їх основні типи (ухилення, локалізація, дисипація, компенсація і прийняття), визначено їх зміст і сформовано портфель методів, які є пріоритетними для прийняття управлінських рішень у сфері логістичної діяльності торговельних підприємств.

Різноманітність і різноспрямованість методів управління ризиками у сфері логістичної діяльності торговельних підприємств зумовили необхідність розробки матричної та інтегральної

моделей вибору методів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств, які ґрунтуються на п'ятирівневій лінгвістичній і бальній шкалі оцінки рівня та ймовірності втрат операційного прибутку торговельних підприємств. Узагальнення авторських підходів щодо вибору типу та виду методів управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств запропоновано здійснювати на основі структурно-логічної моделі прийняття управлінських рішень, яка враховує рівень ризику за розміром втрат операційного прибутку та ймовірністю їх виникнення й дозволяє обґрунтувати метод управління логістичним ризиком за результатами порівняння очікуваних втрат прибутку із витратами на впровадження методу.

З метою забезпечення дієвості розроблених науково-методичних підходів запропоновано впровадження на торговельних підприємствах інтегрованої системи управління ризиками в логістичній діяльності торговельних підприємств, яка забезпечує безперервність, циклічність, комплексність і повноту функцій такого управління.

До перспективних напрямів дослідження із зазначеного питання можна віднести визначення інтегрованих показників оцінки якості функціонування логістичної системи торговельного підприємства.

#### **Література:**

1. Боровкова В. А. Управление рисками в торговле. СПб. : Питер, 2014. 288 с.
2. Еш С. М. Фінансовий ринок: навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 528 с.
3. Катилова Н. В. Практика ключевых индикаторов для операционных рисков. *Управление финансовыми рисками*: журнал. 2016. № 2. С. 86 – 100.
4. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском: монография. Москва : Наука, 2012. 192 с.
5. Качалов Р. М. Комплексное управление хозяйственным риском. *Имущественные отношения в Российской Федерации* : журнал. 2012. № 11(62). С. 3 – 10.
6. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 188 с.
7. Нецьмайло К. В. Методы управления рисками в деятельности субъектов малого предпринимательства. *Вестник Оренбургского гос. ун-та.*: сборник. 2013. №9 (103). С. 46-52.
8. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2016. 496 с.
9. Стратегии бизнеса : аналитический справочник. Москва : КОНСЭКО, 1998. 492 с.
10. Токаренко Г. С. Методы управления рисками в компании. *Финансовый менеджмент*: журнал. 2016. № 4. С. 130–143.
11. Успенский В. А. Методы управления риском *Финансы и кредит*: журнал. 2014. № 7. С. 43-50.

#### **Reference:**

1. Borovkova V. A. Upravlenye ryskamy v torhovle. SPb. : Pyter, 2014. 288 s.
2. Esh S. M. Finansovyi rynek: navch. pos. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2016. 528 s.
3. Katylova N. V. Praktika kliuchevikh yndikatorov dlia operatsyonnikh ryskov. Upravlenye fynansovimy ryskamy: zhurnal. 2016. № 2. S. 86 – 100.
4. Kachalov R. M. Upravlenye khoziaistvennim ryskom: monohrafiya. Moskva : Nauka, 2012. 192 s.
5. Kachalov R. M. Kompleksnoe upravlenye khoziaistvennim ryskom. Ymushchestvennie otnosheniya v Rossyiskoi federatsyy : zhurnal. 2012. № 11(62). S. 3 – 10.
6. Mashyna N. I. Ekonomichniy ryzyk i metody yoho vymiryuvannia: navch. posibnyk. Kyiv : TsUL, 2016. 188 s.
7. Netsimailo K. V. Metodi upravleniya ryskamy v deiatelnosti sub'ektov maloho predprynimatelstva. Vestnyk Orenburhskoho hos. un-ta.: sbornyk. 2013. №9 (103). S. 46-52.
8. Raievnjeva O. V. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli : monohrafi. Kharkiv, 2016. 496 s.
9. Stratehyi byznesa : analytycheskyi spravochnyk. Moskva : KONSЭКО, 1998. 492 s.
10. Tokarenko H. S. Metodi upravleniya ryskamy v kompanyy. Fynansovii menedzhment: zhurnal. 2016. № 4. S. 130–143.
11. Uspenskyi V. A. Metodi upravleniya ryskom Fynansi y kredyt: zhurnal. 2014. № 7. S. 43-50.

*Стаття надійшла до редакції 06.10.2018 р.*