

УДК 338.43:005.334

Н. В. Кириченко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0003-1721-258X

Л. О. Алещенко,
асистент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID 0000-0002-7119-2922

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9—10.46

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Kyrychenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Information Technologies, Kherson State Agrarian and Economic University
L. Aleschenko,
Assistant of the Department of Management and Information Technologies,
Kherson State Agrarian and Economic University

METHODICAL FUNDAMENTALS OF FORMATION OF THE RISK SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES MANAGEMENT

У статті досліджено складові ризику в аграрному секторі економіки країни, проведено аналіз параметрів бізнесу за видом економічної діяльності, запропоновано побудувати систему ризик менеджменту аграрного підприємства. Було запропоновано оригінальний підхід, за допомогою якого підприємство самостійно може здійснювати класифікацію власних ризиків, опираючись на відносно чіткі дефініції груп ризиків і специфіку діяльності. Основним елементом цього підходу є практичне розподілення ризиків за подальшими напрямом управління ними, тобто прив'язка класифікатора ризиків до власної системи управління ризиками.

У рамках запропонованої методики значну увагу приділено організаційним аспектам побудови системи ризик менеджменту аграрного підприємства, загалом організації структурного підрозділу з управління ризиками. Аналіз досвіду підприємств аграрного сектору показав гостру необхідність і важливість організації системи прийняття рішень всередині господарюючого суб'єкту на основі запропонованого п'яти етапного алгоритму побудови ефективної системи ризик менеджменту.

Specific features of the functioning of agricultural enterprises cause the presence of a significant number of risks, which in turn with a certain probability lead to the emergence of certain circumstances that negatively affect the activities and results of the industry. Thus, the first stage of risk assessment is to build a model of the market situation and determine its elements. In a risk situation, there are three main components: factors that affect the manifestation of risk, individual groups and types and consequences of risks.

In order for businesses to be able to quickly build the risk management process of their enterprise and organize the appropriate structural units to build a long-term risk management strategy in the study, we proposed to build a risk management system of the agricultural enterprise.

The proposed algorithm of integrated risk management contains five main stages:

1. Determining the feasibility of creating a risk management system (setting goals and objectives);
2. Identification of potential risks (information collection, classification and ranking of risks);
3. Risk assessment;
4. Selection and determination of methods of influence and coverage of risks;
5. Building a system for monitoring the effectiveness and adjusting policies and procedures based on monitoring results.

The article examines the components of risk in the agricultural sector of the economy, analyzes the parameters of business by type of economic activity, proposes to build a risk management system of an agricultural enterprise.

Thus, according to the results of research, an original approach was proposed, by which the company can independently classify its own risks, based on relatively clear definitions of risk groups and the specifics of the activity. The main element of this approach is the practical distribution of risks in the further direction of their management, in the binding of the risk classifier to its own risk management system.

Within the framework of the proposed methodology, considerable attention is paid to the organizational aspects of building a risk management system of an agricultural enterprise, the timeliness of the organization of the structural unit for risk management. Analysis of the experience of agricultural enterprises has shown the urgent need and importance of organizing a decision-making system within the business entity on the basis of the proposed five-step algorithm for building an effective risk management system.

Ключові слова: ризики аграрних підприємств, система ризик менеджменту, менеджмент, сільськогосподарське виробництво, ризик менеджмент.

Key words: risks of agrarian enterprises, risk management system, management, agricultural production, risk management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Специфічні особливості функціонування аграрних підприємств обумовлюють наявність значної кількості ризиків, які в свою чергу з визначеною вірогідністю ведуть до виникнення певних обставин що негативно впливають на діяльність і результати галузі. Таким чином, першим етапом оцінки ризиків є побудова моделі ринкової ситуації і визначення її елементів. У ситуації ризику можна виділити три основні складові: фактори, які впливають на прояв ризику, окремі групи та види і наслідки ризиків.

Для того щоб суб'єкти господарювання мали змогу оперативно вибудовувати процес управління ризиками свого підприємства та організувати відповідні структурні підрозділи для побудови довгострокової стратегії управління ризиками в дослідженні нами запропоновано побудувати систему ризик менеджменту аграрного підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теоретичних і прикладних засад ризик менеджменту підприємств присвятили свої праці: М. Дем'яненко [1], В. Гросул [2], І. Єпіфанова [3], І. Макаренко [4], О. Терещенко [5], О. Андрушко [6], К. Цапко [7], Н. Бабіна [8] та інші.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження методичних основ формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Запропонована нами система ризик менеджменту аграрного підприємства представляє собою алгоритм дій по організації процесу

управління ризиками, що базується на чіткому представленні характеру ризиків, місці системи управління ризиками в загальній системі менеджменту підприємства, наборі доступного інструментарію для управління ризиками і розуміння специфіки агровиробництва під час розгляду питань управління ризиками.

Запропонований алгоритм комплексного управління ризиками містить п'ять основних етапів:

1. Визначення доцільності створення системи ризик менеджменту (встановлення мети та завдань).

2. Виявлення потенційних ризиків (збір інформації, класифікація і ранжування ризиків).

3. Оцінка ризиків.

4. Підбір і визначення методів впливу та покриття ризиків.

5. Побудова системи моніторингу ефективності та коригування політики і процедур за результатами моніторингу (рис. 1).

На першому етапі створення системи управління ризиками необхідно передусім визначити доцільність створення системи ризик менеджменту, з'ясувати найбільш придатний для підприємства вид системи (централізований, децентралізований, селективний або комплексний), сформувати бюджет на створення і використання системи ризик менеджменту та означити її користувачів. Ефективна реалізація першого етапу дасть змогу чітко сформулювати вимоги до кінцевого продукту системи, сконцентрувати увагу на найбільш критичних точках і цільовій орієнтації та зекономити ресурси.

Цілі та завдання управління ризиками можуть варіюватися в залежності від типу і спеціалізації підприємства, але мають бути визначені до того, як почнеться процес побудови системи.

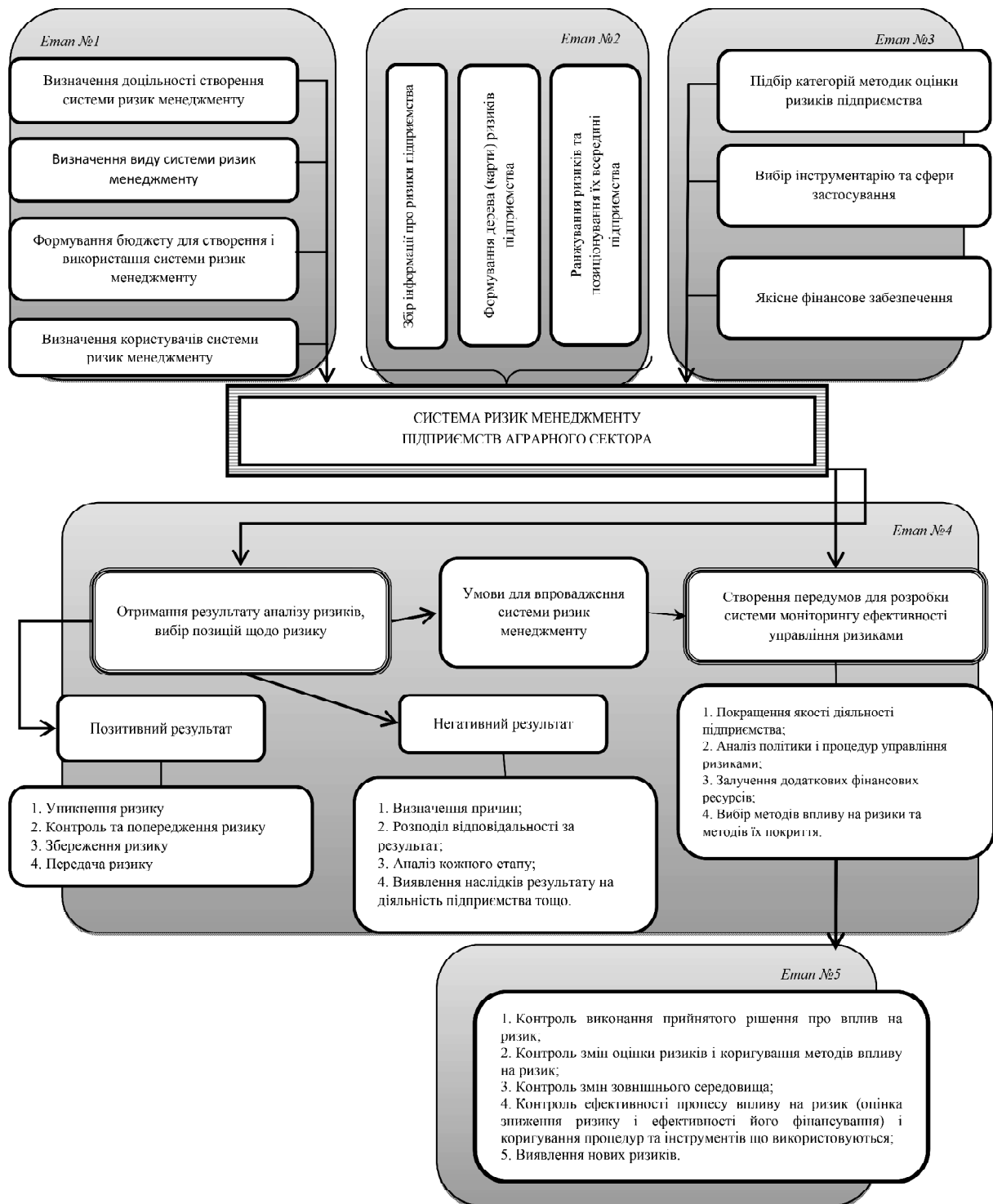


Рис. 1. Алгоритм побудови і функціонування системи ризик менеджменту аграрного підприємства

Джерело: складено авторами.

Виявлення потенційних ризиків є другим етапом загального алгоритму роботи з ризиками. Цей процес включає в себе: збір інформації про ризики підприємства; формування дерева (карти) ризиків підприємства; ранжування ризиків та позиціонування їх всередині підприємства тощо.

Так, згідно з результатами досліджень, нами було запропоновано оригінальний підхід, за допомогою якого підприємство самостійно може здійснювати класифікацію власних ризиків, опираючись на відносно чіткі дефініції груп ризиків і специфіку діяльності. Основним елементом цього підходу є практичне розподі-

Таблиця 1. Експертна оцінка ризиків підприємств аграрного сектору

Категорія ризиків	Наслідки	Оцінка ризику	% респондентів
1	2	3	4
Природно-кліматичні ризики: (агрометеорологічні події; гідрогеологічні надзвичайні події; захворювання тварин; хвороби та ураження рослин)	Негативний вплив на економічні результати діяльності підприємств аграрної сфери та зниження інвестиційної привабливості галузі; пошкодження, втрата майна в наслідок стихійного лиха; пошкодження, загибель посівів або тварин в результаті природних факторів або епідемій; вимушений простій чи перерва у виробничій діяльності внаслідок природних факторів і т.д.	Високий	74
		Помірний	26
Фінансові ризики: (кредитні ризики; інвестиційні ризики; податкові ризики; ризики планування; ризики ліквідності)	Негативний вплив на фінансове забезпечення підприємницьких структур; ризик втрати конкурентоздатності; зниження обсягів інвестицій в основні засоби та технологій; недостатність коштів для покриття зобов'язань; помилки у веденні бухгалтерського та податкового обліку; невиконання бюджету по прибуткам; перебільшення поточних витрат над бюджетними тощо	Високий	80
		Помірний	20
Операційні ризики: (виробничі ризики; логістичні або транспортні ризики; екологічні ризики; ризики відповідальності; технологічні ризики)	Вимушений простій або перерва у виробничій діяльності внаслідок виробничих факторів; пошкодження або втрата можливості відновлення сільськогосподарської техніки; зростання витрат на виробництво продукції; збільшення собівартості одиниці продукції; нестійка урожайність сільськогосподарських культур; виробнича безпека та охорона праці; ризики пов'язані з модернізацією виробництва і впровадженням інновацій; пошкодження чи втрата при перевезенні вантажу; забруднення навколишнього середовища; зниження родючості ґрунтів; підвищення рівня відповідальності (фінансові санкції) тощо	Високий	82
		Помірний	18
Загальнопідприємницькі (Бізнес ризики): (стратегічні ризики; комерційні ризики; правові ризики; кадрові ризики; інформаційні ризики; політичні ризики)	Зниження рентабельності; поступовий захват долі ринку конкурентами; старіння процесів; нестача виробничих потужностей; стагнація галузі через відсутність висококваліфікованих кадрів; зменшення загальної чисельності сільського населення; зловживання посадовим становищем, розкрадання та шахрайство; втрата важливої інформації та суттєвих баз даних; недостатність інформаційного забезпечення прийняття рішень; негативні дії конкурентів і т.п.	Високий	77
		Помірний	23
Ринкові ризики: (ризики змін вартості агропродукції; ризики змін вартості на матеріали, паливо, сировину і т.д.; ризики змін вартості на тарифи; відсоткові ризики; валютні ризики)	Негативний вплив змін вартості продукції, матеріалів, тарифів на економічні та фінансові результати агропідприємств; збільшення відсоткових витрат по кредитним операціям з плаваючою процентною ставкою; довгострокове збільшення відсоткових ставок; підвищення операційних валютних ризиків тощо	Високий	71
		Помірний	29

Джерело: складено авторами.

лення ризиків за подальшими напрямом управління ними, тобто прив'язка класифікатора ризиків до власної системи управління ризиками.

Виходячи із запропонованого методу класифікації ризиків за групами, ми дійшли висновку, що для більш зручного їх виявлення і подолання аграрними підприємствами їх слід також узагальнити в окремі категорії, при цьому нами було здійснено опитування понад 115 респондентів із числа спеціалістів аграрного сектору, представників середнього і малого бізнесу, а також викладачів аграрного університету. В результаті анкетування за експертними оцінками, було виділено п'ять узагальнених категорій ризиків і їх наслідків (табл. 1).

За наведеними даними видно, що природно-кліматичні ризики та зв'язані з ними несприятливі природні фактори мають істотний вплив на результати підприємницької діяльності аграр-

ного сектору. Основними джерелами кліматичних ризиків є несприятливі агрометеорологічні обставини (засуха, заморозки, надмірні опади тощо), природні пожежі всіх видів, гідрологічні надзвичайні події (наводнення, підвищення рівня ґрунтових вод), інфекційні захворювання тварин і рослин. Стабільний вплив несприятливих природно-кліматичних факторів негативно впливає на виробничі та економічні результати діяльності підприємницьких структур аграрної сфери і позначається на інвестиційній привабливості галузі.

Фінансові ризики включають великий спектр ризиків (кредитні, податкові, ризики ліквідності та планування, інвестиційні тощо), дана категорія дуже значна для всіх галузей, особливо для аграрного сектору, такі ризики здебільшого чинять негативний вплив на фінансове забезпечення підприємницьких структур

і можуть сприяти втраті конкурентоздатності. Особливу увагу доцільно приділити інвестиційним ризикам, вони передбачають можливість погіршення фінансового положення підприємства через недостатні інвестиційні вкладення. Деякі аграрні підприємства мають дефіцит фінансових ресурсів, що в свою чергу впливає на можливості розвитку і удосконалення виробництва. Системне фінансування інвестиційного процесу повинно складатися в органічній єдності джерел фінансування інвестиційної діяльності та методів інвестування. До методів інвестування можна віднести: бюджетний, кредитний, самофінансування, а також комбінований. Основними джерелами фінансування для підприємств аграрного сектору є власні кошти, до яких ми можемо віднести нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування і кошти обласного і державного бюджетів. Залучаючи позиковий капітал, підприємства збільшують інвестиційні ризики. У ході реалізації інвестиційних проектів завжди можуть виникнути витрати або форс-мажорні обставини. Крім того, використовуючи позикові джерела фінансування, підприємство несе додаткові ризики, що пов'язані з обслуговуванням боргу, чим також збільшує інвестиційний ризик. Один із способів управління інвестиційними ризиками є грамотна оцінка найбільш ефективного способу нарощування основних засобів, при цьому необхідно оцінювати умови їх залучення і вартість пов'язану з цим фінансуванням. Необхідно порівняти чистий дисконтований дохід підприємства при різноманітних способах фінансування.

Операційні ризики являють собою ризики прямого чи опосередкованого збитку в результат неадекватних або не дієво побудованих виробничих процесів і систем, а також настання подій катастрофічного характеру, пов'язаних з основною виробничою діяльністю підприємства, тобто це ризики, пов'язані з виробничою діяльністю організації і її забезпечення. До основних операційних процесів аграрних підприємств нами були виділені:

1. Виробничий та технологічний процес (переробка і виробництво готової продукції, вирощування продукції рослинництва та тваринництва, обробіток ґрунту тощо).
2. Процес постачання сировини і матеріалів (забезпечення виробничого процесу).
3. Логістичні або транспортні процеси.
4. Процеси в плив на оточуюче середовище (внутрішнє і зовнішнє), включаючи відповідальність підприємств перед контрагентами та екологію.

В умовах нинішнього ринку величезну загрозу і водночас найбільші можливості складають загальнопідприємницькі або бізнес ризики. Вони пов'язані з веденням бізнесу. В залежності від специфіки підприємства склад даних ризиків може бути величезним. До основних негативних наслідків цієї категорії можна віднести: зниження рентабельності, поступовий захват долі ринку конкурентами, старіння процесів, нестача виробничих потужностей, стагнації галузі через низьку активність упровадження інновацій та відсутність висококваліфікованих кадрів, зловживання посадовим становищем, розкрадання і шахрайство, втрата важливої інформації та суттєвих баз даних, недостатність інформаційного забезпечення прийняття рішень й негативних дій конкурентів. Особливу увагу слід приділити в цій категорії стратегічним ризикам, які проявляються в діяльності підприємств і пов'язані з реалізацією стратегії. Стратегічні ризики можна поділити за типами: галузеві, технологічні, брендові, конкурентні, клієнтські, проектні, інноваційні тощо.

Особливу увагу опитані респонденти приділили ринковим ризикам, так як вважають, що вони мають істотний вплив на діяльність підприємств, оскільки несуть загрози пов'язані з коливанням ринкових факторів, таких як зміни вартості сировини або готової продукції, паливно-мастильних матеріалів, тарифів, несприятливих змін валютних курсів або відсоткових ставок тощо.

Третім етапом алгоритму побудови системи управління ризиками є їх оцінка. Проведене дослідження показало, що у сучасній економічній літературі існує досить великий спектр методик оцінки окремих ризиків, але здебільшого вони зорієнтовані як правило на діяльність фінансових установ. Зокрема, виділяють якісні та кількісні методи оцінки ризиків.

Якісний аналіз ризику вважається найскладнішим етапом оцінки, бо передбачає широке коло загальних питань за якими здійснюється знаходження джерел та причин ризику, виявлення та ідентифікація зон і видів ризику, визначення практичної користі й можливих негативних наслідків, які виникають у процесі реалізації робіт, процесів або проектів. Якісна оцінка, у більшості випадків, спрямована на процес виникнення ризиків, що потребує швидкого реагування. Така оцінка ризиків дозволяє визначити ступінь важливості ризику й обирати способи реагування на нього. Завдяки існуючій інформації, для різних категорій ризиків можна швидко і ефективно розставити пріоритети. Якісна оцінка ризику організації може

здійснюється за такими напрямками: за характером бізнесу; завдяки аналізу зовнішнього середовища; аналізу якості управління; характеру діяльності; стійкості роботи; стабільності фінансового стану підприємства тощо.

В основному якісний аналіз ризиків проводиться у два етапи, за якими:

1. Порівнюються очікувані позитивні результати та можливі негативні наслідки.

2. Визначається вплив прийнятих рішень на етапі розробки стратегії та з'ясовуються суб'єкти для яких буде вигідним виникнення того чи іншого ризику.

На практиці для якісної оцінки ризику найчастіше використовують експертні методи, що засновані на суб'єктивній оцінці очікуваних параметрів діяльності. Найпоширенішим методом є метод експертних оцінок, завдяки якому отримують необхідну інформацію щодо ризиків підприємства. Цей метод застосовують під час аналізу проблем, які не можливо формалізувати, через нестачу достовірної інформації, яка б дозволила використати більш точні та чіткі методи оцінювання рівня ризику.

Щодо кількісних методів, то вони передбачають оцінку ризику в абсолютному і відносному вираженні. В абсолютному вираженні ризик вимірюють частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому еквіваленті. До найбільш універсальних і розповсюджених кількісних методів аналізу ризиків відносять: метод експертних оцінок, метод аналогій, метод дерева рішень, статистичний, аналітичний, рейтинговий методи тощо. Як правило, на практиці, використовують одразу кілька методів оцінки ризику для вибору найбільш оптимального та прийняттого варіанту.

Умовно всі методики, що частіш за все використовуються можна об'єднати в три категорії:

1. Статистичні — базуються на аналізі статистичних даних з використанням економіко-математичного моделювання, математичної статистики і теорії ймовірності. Характеризуються високою точністю розрахунків, можливістю змодельовати різні сценарії, але передбачають значні витрати на отримання інформації і проведення аналізу. А також є ймовірність виникнення ризику при визначенні адекватності обраної моделі. На практиці частіш за все використовують під час аналізу ринкових та інвестиційних ризиків.

2. Аналітичні — базуються на зборі та об'єктивному аналізі інформації й прийняті рішень, виходячи з комплексного аналізу як кількісних, так і якісних показників. Характеризуються

можливістю індивідуального набору показників для аналізу, використовуються досить широко, дозволяють досягати об'єктивної оцінки при не високій вартості, але через певний суб'єктивізм оцінок, не завжди можна вимірювати деякі показники. Досить часто використовуються дані методи при аналізі кредитних, операційних та інвестиційних ризиків.

3. Експертні — засновані на суб'єктивному аналізі кількісних характеристик з використанням методологій ранжування і порівняння оцінок. Відрізняються досить низькою вартістю і швидкістю отримання результатів, не вимагають збору величезної кількості інформації. Такі методи все ж мають ряд недоліків, бо сильно залежні від людського фактору (професійної компетентності експерта) і важкості отримання та прорахунку фінансового ризику. Використовуються при ризик аудиті виробничих ризиків, при складанні карти ризиків і виділенні пріоритетів.

Вибір методики, інструментарію та сфери застосування, визначається задачами, які стоять перед експертом, що здійснює перевірку загальної стратегії управління ризиками, а також планує бюджет на інфраструктуру управління ризиками.

На четвертому етапі, запропонованого нами алгоритму системи ризик менеджменту аграрного підприємства, передбачається здійснювати вибір методу покриття ризиків або впливу на них і створення передумов для розробки системи моніторингу ефективності управління ризиками. Попри наявність великої кількості методів впливу на ризики і інструментів, які при цьому можна використовувати, слід виділити чотири основних рішення в цій області. В рамках цих рішень можливі варіації по вибору інструментів, ступені впливу тощо, але принципово, під час аналізу ризиків менеджер повинен здійснити першочерговий вибір саме із запропонованих позицій.

1. Уникнення ризику — відмова від тих чи інших дій або прийняття рішень, що характеризуються високим ступенем ризику.

2. Контроль та попередження ризику — утримання ризику при активному впливі на нього зі сторони підприємства, що направлене на зниження ймовірності настання ризикового стану або зниження потенційного збитку від настання ризику.

3. Збереження ризику — використовується у випадках, коли рівень ризику знаходиться на прийнятному рівні, а вплив на нього не можливий або економічно не вигідний.

4. Передача ризику — передбачає передачу ризику третім особам у випадках коли

вплив на нього не можливий або економічно не вигідний, а рівень ризику перевищує допустимий рівень. Передача ризику частіш за все здійснюється при страхуванні, а також за допомогою фінансових ринків у випадках хеджування, або шляхом контрактних домовленостей.

П'ятий завершальний етап процесу управління ризиками, являє собою побудову системи моніторингу ефективності управління і коригування політики та процедур за результатами моніторингу. Основними цілями цього етапу є здійснення контролю за виконанням прийнятого рішення про вплив на ризик; контроль змін оцінки ризиків і коригування методів впливу на ризик; контроль змін зовнішнього середовища; контроль ефективності процесу впливу на ризик (оцінка зниження ризику і ефективності його фінансування) і коригування процедур та інструментів, що використовуються; виявлення нових ризиків.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У рамках запропонованої методики нами велику увагу приділено організаційним аспектам побудови системи ризик менеджменту аграрного підприємства, вчасності організації структурного підрозділу по управлінню ризиками. Аналіз досвіду підприємств аграрного сектору показав гостру необхідність і важливість організації системи прийняття рішень всередині господарюючого суб'єкту на основі запропонованого п'яти етапного алгоритму побудови ефективної системи ризик менеджменту.

Література:

1. Дем'яненко М.Я. Фінансова криза в аграрному секторі АПК. Економічні науки. Серія Облік і фінанси. 2010. № 7 (1). С. 408—414.
2. Гросул В.А. Механізм управління антикризовою стійкістю підприємства на основі методології когнітивного моделювання. Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Collective monograph. — Aspect Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015. — P. 37—45.
3. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 265—269.
4. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 3. С. 104—109.
5. Терещенко О.О. Інститут фінансового контролінгу — інноваційна платформа для кор-

поративних фінансів і контролінгу. Бухгалтерський облік і аудит. 2014. № 5. С. 52—53.

6. Андрушко О.Б. Аналіз моделей діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка": Збірник наук. Праць Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. № 547. 2005. С. 9—21.

7. Цапко К.О. Дослідження наукових підходів до визначення та оцінки кризового стану підприємства. Управління розвитком. № 2. 2012. С. 173—176.

8. Бабіна Н.О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. № 5. 2014. URL: www.economy.nayka.com.ua

References:

1. Davydova, Yu.Yu. (2016), "Problems of anti-crisis management of the enterprise", *Simvol nauki*, vol. 2, pp. 91—93.
 2. Epifanova, I.Y. and Oranskaya, N.O. (2016), "The essence of crisis management of the enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 2, pp. 265—269.
 3. Kamneva, A.V. (2014), "Research of existing tools and models of crisis management at the enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, vol. 4, pp. 15—27.
 4. Knaus, R.R. (2016), "The essence and principles of crisis management", *Novoe slovo v nauke: perspektyvy razvytyia*, vol. 4-2, pp. 112—115.
 5. Kryvda, O.V. Kirichenko, S.O. and Dubnets, V.P. (2019), "Conceptual principles of strategic management of foreign economic activity of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7078> (Accessed 27 May 2020).
 6. Kuznetsova, E.S. (2012), "The essence of crisis management and the principles of its implementation", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (Accessed 14 January 2021).
 7. Tulchynska, S.O. Solosich, O.S. and Tulchynsky, R.V. (2020), "Research of directions of minimization of influence of risk factors on activity of the municipal enterprises of social sphere of Kiev on an example of the municipal enterprise "Ray", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 25—30.
 8. Tulchynska, S.O. and Chorniy, B.P. (2016), "Diagnosis of the main components of the strategic potential of electricity distribution companies", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI"*, vol. 13, pp. 85—93.
- Стаття надійшла до редакції 05.05.2021 р.*