

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК ТОВАРІВ З-ЗА КОРДОНУ

RISK MANAGEMENT OF FOREIGN GOODS SUPPLY CHAIN

Наконечна Т.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університету «Львівська політехніка»

Петрик Т.С.

магістрантка,
Національний університету «Львівська політехніка»

Nakonechna Taisia, Petryk Tetiana

Lviv Polytechnic National University

Статтю присвячено дослідженню проблем управління ризиками в ланцюгу поставок товарів з-за кордону, а саме оцінці методів управління ризиками в ланцюгу поставок. Визначено суть поняття «управління ризиками» та системи прийняття управлінських рішень з урахуванням оптимального співвідношення можливостей, ризиків та збитків. Розглянуто підхід до оцінювання ризиків у ланцюгу поставок на основі формування система індексів управління ризиками. На основі даного підходу визначено послідовність аналізу ризиків логістичної діяльності компанії, користуючись матрицею визначення ризиків, матрицею аналізу ризиків та матрицею реагування на управління ризиками. Визначено проблеми, які виникають у процесі здійснення оцінки якості управління ризиками, та запропоновано найбільш ефективні механізми ризик-менеджменту для мінімізації ризиків у ланцюгу поставок продукції. Запропоновано форми нейтралізації логістичних ризиків у ланцюгу поставок.

Ключові слова: управління ризиками, ланцюг поставок, товар, імпорт, логістичні операції, логістичні ризики.

Modern conditions of companies functioning engaged in foreign economic activity are complicated and unpredictable due to the situation with quarantine restrictions, transformation of global supply chains and difficult economic situation. Therefore, such problems as effective risk management in supply chains and minimization of their impact on companies become relevant. Risk management in the supply chain is based on prevention and minimization of the negative impact on companies, by identifying and assessing risks, as well as developing recommendations to avoid them using modern integrated, innovative instruments and technologies. In this study, the logistics risks were identified, such as an untypical and unpredictable situation that appears during logistics operations in the foreign supply chain, which causes the absence of goods on time, in the right place, with the right quality and expected price and leads to disruption of delivery and non-compliance with terms of contract. A study of risk management problems in the international supply chain, namely the assessment of risk management methods was made. An approach to risk assessment in the supply chain based on the formation of an index system of risk management was proposed. Based on this approach, the sequence of risk analysis of the logistics company activity was determined using the risk assessment matrix, risk analysis matrix and risk management response, information and information support matrix. The problems that arise in the process of quality assessment of risk management were identified and the most effective risk management instruments for supply chain risks minimization were proposed. Forms of globalization and market risks neutralization were proposed, taking into account external environmental factors (pandemic and quarantine restrictions; exchange rate fluctuations; unstable economy; increased complexity of customs procedures; market speculation, etc.). It is necessary, primarily, to improve logistics processes and make efficient logistics by all supply chain participants, flexibly approach customer needs and monitor global changes attentively, quickly respond to them and form a flexible and reliable supply chain to minimize risks in the goods supply chain.

Keywords: risk management, supply chain, goods, import, logistics operations, logistics risks.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Однією з найважливіших сфер людського життя є продовольча, яка полягає у споживанні продуктів, необхідних для життєдіяльності людини. Більшість із цих продуктів відноситься до категорії швидкопсувних товарів, доставка яких повинна бути організована так, щоб вантаж, який перевозиться, не втрапив своїх якісних властивостей і не зіпсувався. Українцями складними є перевезення таких товарів із країн ЄС, переважно через митні процедури та черги на кордоні. Компаніям потрібно ефективно прораховувати весь логістичний маршрут від виробника і до складу та слідкувати за тим, щоб даний термін не перевищував ліміт гранично допустимого. Саме тому запровадження ефективної системи з управління ризиками в перевезенні та доставці таких продуктів із країн ЄС є вкрай необхідним для компаній, які працюють на міжнародних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання про управління ризиками компанії під час імпорту товару висвітлено багатьма зарубіжними та вітчизняними дослідниками, серед яких: Дж.М. Фаррелл [2], В.А. Зінкевич [3], Е.П. Лось [3], К.М. Стрельцова [4], Г.В. Меньяло [5], Ф. Сілберзан [7], З.Н. Омарова [8], Сяоянь Гу, Чен Цай, Хао Сун і Хуан Сон [10].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є аналіз основних методів управління ризиками в ланцюгу поставок і визначення форми та способів нейтралізації ризиків глобалізаційного, ринкового і логістичного характеру.

Серед основних завдань роботи: дослідити підходи до поняття «управління ризиками»; розглянути підхід до оцінювання ризиків у ланцюгу поставок на основі формування системи індексів управління ризиками та запропонувати форми нейтралізації ризиків глобалізаційного та ринкового і логістичного характеру, урахувавши чинники впливу зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проблема управління ризиками є, з одного боку, важливим компонентом сучасної системи ризик-менеджменту компаній, з іншого – найменш розробленою у вітчизняній науці. Так, результати щорічного дослідження ЕУ «Зміна пріоритетів: ризик-культура в банківській сфері» показують, що ризик-культура входить у число пріоритетних напрямів розвитку: 84% глобальних, системно значимих банків активно працюють над її розвитком [1]. Слід також зазначити, що проблема управління ризиками розроблена вітчизняними дослідниками недостатньо; переважно праці вчених присвячено вивченню загальнотеоретичних аспектів

культури управління ризиками та культури управління банківськими ризиками.

Управління ризиками Джон Майкл Фаррелл, Анджела Хун характеризують як «існуючу в організації систему цінностей і способів поведінки, яка визначає суть і форму рішень, прийнятих у галузі управління ризиками». Вона впливає на рішення, що приймаються керівництвом і працівниками, навіть якщо в компанії не проводиться аналіз можливих ризиків. Дієва система управління ризиками присутня, коли працівники знають позицію організації, межі своїх повноважень і можуть відкрито обговорювати з керівництвом ризики, на які їм доведеться піти з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії [2].

Вітчизняні дослідники В.А. Зінкевич, Е.П. Лось визначають управління ризиками в термінах «командне знання і поведінка», «цемент, який скріплює будівельні конструкції корпоративної системи управління ризиками» [3].

К.М. Стрельцова також підкреслює виняткову важливість управління ризиками, розглядаючи її як комплексне поняття, яке включає у себе цінності, знання, переконання, осмислення ризику, які характерні для групи людей із загальною метою; зокрема, це стосується кожного співробітника і трудових колективів усередині організації [4]. Г.В. Меньяло акцент в управлінні ризиками робить на менеджменті компаній і характеризує культуру ризику як ступінь усвідомлення менеджментом потреби в ефективному управлінні ризиками в організації. Дослідник пов'язує культуру ризику з тим, наскільки компанія толерантна або схильна до ризику у своїй повсякденній діяльності [5]. Представники Інституту аудиторських комітетів (KPMG) розглядають під ризик-культурою внутрішнє середовище, коли керівництво і співробітники здійснюють діяльність та приймають рішення на основі обліку і вибору оптимального співвідношення ризиків та можливостей [6].

Таким чином, управління ризиками можна визначити як ступінь усвідомлення потреби управління ризиками, засновану на цінностях, знаннях, переконаннях, осмисленні ризику з боку керівництва, трудових колективів, топ-менеджменту, та вибудовування на цій основі діяльності і системи прийняття управлінських рішень з урахуванням оптимального співвідношення можливостей, ризиків, збитків.

На думку Філіпа Сілберзана, необхідно розрізняти два типи ризиків. Перший тип ризику полягає у діяльності, яка призводить до помилок або незадовільного результату. Другий тип ризику – це «ризик чого-небудь не зробити, що могло б бути корисним» [7]. Без сумніву, ці типи взаємопов'язані між собою, але практичний досвід показує, що перший тип більш поширений, аніж другий. Уся корпоративна культура також орієнтована на перший тип ризику з метою підвищення життєздатності системи. Іноді так

і відбувається, проте негативні наслідки все-таки наступають. Насим Талеб у роботі «Чорний лебідь» послідовно показує, що одна з основних і принципових помилок фінансистів полягає в їхній надії на регулювання всього життя нормальним розподілом.

В організації з розвиненою ризик-культурою повинні бути розроблені стандарти і методики для виявлення, оцінки, управління ризиками. У компаніях необхідно створювати таку ризик-культуру, яка розглядала б ризик як джерело майбутніх прибутків компанії. Слід зазначити, що процес упровадження і розвитку культури управління ризиками є тривалим і складним. Він повинен виходити безпосередньо від топ-менеджменту. Оскільки часто служби ризик-менеджменту компанії не знаходять підтримку з боку керівництва, рядові співробітники розцінюють систему управління ризиками як погану, підходять до процесу оцінки ризиків формально, намагаючись уникнути покарання або відповідальності в разі виникнення негативних

наслідків. Так, на думку дослідників, на систему управління ризиками як процесом припадає лише 5% робіт, а на культуру управління ризиками – 95% [8].

У логістиці виділяють чотири основні групи ризиків: комерційні ризики (пов'язані з економічним аспектом діяльності, а саме зрив поставок, нерациональні закупівлі тощо); господарсько-правові ризики (настання цивільної відповідальності, яка виникла через нанесення збитку в процесі логістичної діяльності юридичними або фізичними особами); технічні ризики (пов'язані з експлуатацією транспортних засобів); форс-мажорні ризики (пов'язані з непередбачуваними обставинами).

Українські компанії щодня імпортують товари з ЄС, та під час здійснення імпорتنих процедур вибудовується ціла схема дій, які потрібно зробити перш ніж товар буде в Україні. Пропонуємо дослідити логістичну схему імпорту товару з ЄС (на прикладі компанії ТОВ «Тропік») (рис. 1).

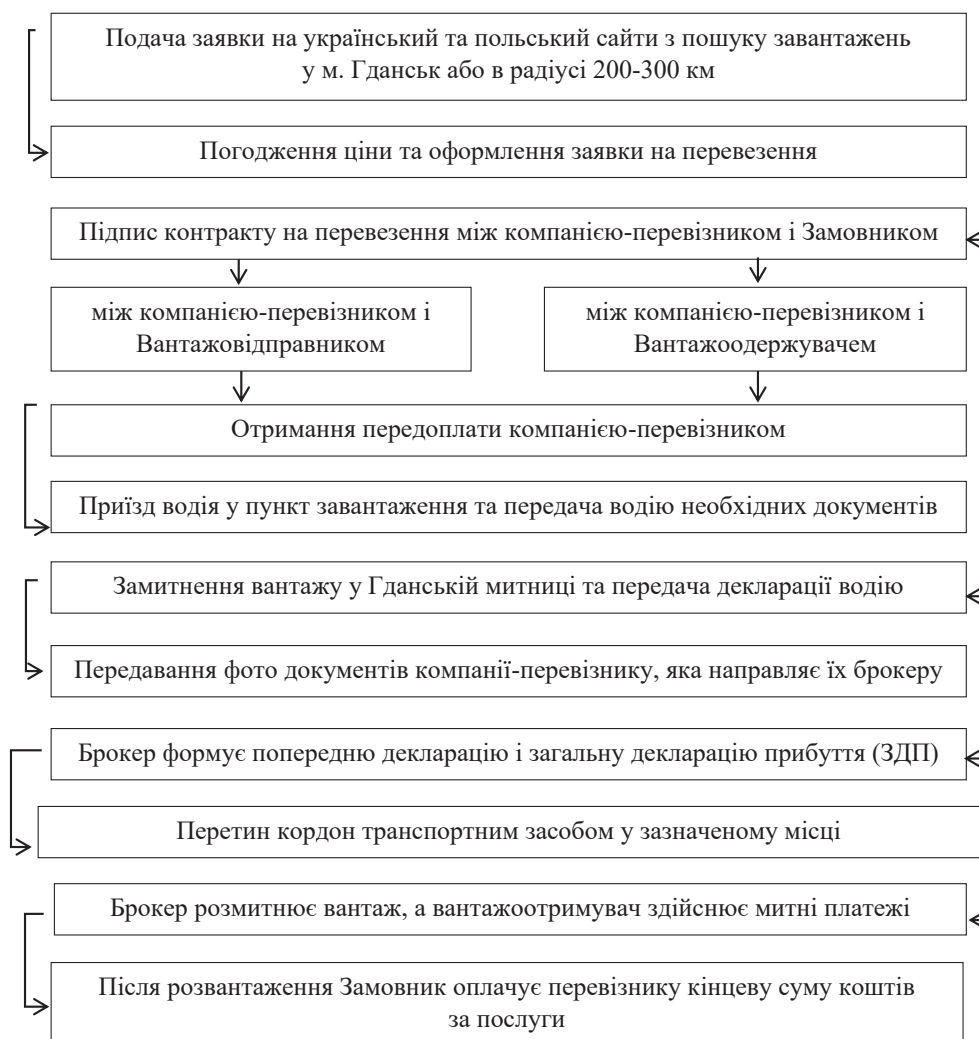


Рис. 1. Схема імпорту товару з ЄС (на прикладі компанії ТОВ «Тропік»)

Джерело: складено авторами

Під час здійснення імпорту фруктів з ЄС компанія ТОВ «Тропік» піддається впливу низці ризиків, які прямо та опосередковано впливають на результати її діяльності. Правильна організація ризик-менеджменту у ТОВ «Тропік» дасть змогу компанії не лише залишитися на плаву, а й зберегти свої прибутки.

Для ширшого аналізу ризиків діяльності ТОВ «Тропік» спочатку побудуємо систему індексів управління ризиками з визначенням ключових чинників успіху та основних груп ризиків досліджуваної компанії на основі розробленої методики управління ризиками, взявши за основу дослідження китайських учених [10] (табл. 1).

Наступним кроком є побудова матриці визначення ризиків ТОВ «Тропік», де здійснимо аналіз важливості основних чинників успіху та основних груп ризиків (табл. 2).

У цій матриці між чинниками успіху компанії та індикаторами ризику визначається не тільки зв'язок, а й ступінь впливу відповідного ризику на кожен окремий ключовий чинник успіху компанії. Ступінь впливу визначається експертним методом. Експертами виступили провідні фахівці підприємства. Оцінка здійснювалася за шкалою від 0 до 5, відповідно до якої 0 – це відсутність впливу ризику на ключовий фактор успіху; 1 – це слабкий вплив; 2 – вплив нижче за середній рівень; 3 – середній рівень впливу; 4 – вплив вище середнього рівня; 5 – сильний вплив. За такою ж системою оцінок встановлюється вагомість ключового чинника успіху для досягнення компанією своїх цілей.

Згідно з аналізом основних ризиків ТОВ «Тропік», найбільший вплив на її діяльність має ризик залежності від постачальника, що особливо гостро проявив себе в 2020 р., у період пандемії коронавірусу. Як відомо, основним

виробниками фруктів є країни ЄС, які одні з перших почали закривати свої виробництва через карантинні обмеження, що спричинило дефіцит та зменшило можливість постачати фрукти закордону. Через неможливість вчасно доставити продукцію компанії з країн ЄС почали анулювати замовлення, а через відсутність замовлень ТОВ «Тропік» було змушене диверсифікувати свої витрати та виплачувати заробітну плату працівникам навіть у момент тимчасової зупинки діяльності, щоб утримати кваліфікований персонал.

Пропонуємо ідентифікувати основні ризики ТОВ «Тропік», пов'язані з основною діяльністю компанії (табл. 3).

Аналізуючи результати, бачимо, що більшість ризиків впливає на роздрібну торгівлю ТОВ «Тропік», яка є ключовою сферою діяльності компанії. За рахунок правильної ідентифікації ризиків та їх аналізу компанія зможе побудувати стратегію збуту на ринку фруктів України. У підсумку пропонуємо визначити ключові методи управління ризиками ТОВ «Тропік» (табл. 4).

Основним методом управління ризиками є консолідація ланцюга поставок, який охоплює три з чотирьох напрямів діяльності ТОВ «Тропік», а саме імпорт товару з країн ЄС (транспортування, розмитнення, проміжне складування). Ризики затримки на шляху від виробника до складу клієнта є одним із найнепередбачуваніших моментів, оскільки вантаж може простояти на митному складі навіть більше місяця чи пошкодитися під час транспортування. Саме тому чітке планування та контроль над логістичними процесами в ланцюгу поставок і побудова ефективної логістики дадуть змогу ТОВ «Тропік» мінімізувати ризики логістики та дотримуватися задекларованих стандартів перед клієнтом.

Таблиця 1

Система індексів управління ризиками ТОВ «Тропік»

Чинники	Індекси
Чинники успіху	a1 демократичні ціни, a2 корисність, a3 натуральні продукти, a4 висока якість, a5 різні цінові категорії товарів, a6 відомість бренду, a7 рекламні кампанії, a8 історія компанії, a9 наявність дилерської мережі в Україні, a10 інноваційність.
Групи ризиків	Глобалізаційні ризики: B1 залежність від постачальника, B2 затримка в логістиці, B3 вплив світових ринків на формування попиту
	Ризик трендів: B 4 вплив культури здорового способу життя, B5 невідповідність очікуванням споживача, B6 мінливість смаків клієнтів
	Ризик з точками продажу B7 значна концентрація точок продажу, B8 неможливість представити весь асортимент, B9 збільшення витрат на логістику, B10 проблеми з орендою
	Ринкові ризики B11 курс валют, B12 надто висока собівартість, B13 зниження купівельної спроможності
Сфера діяльності	X1 послуги перевезення, X2 маркетингова діяльність, X3 роздрібна торгівля, X4 оптова торгівля.
Методи управління ризиками	Консолідація ланцюга поставок та мінімізація витрат на рекламу.

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 10]

Матриця визначення ризиків ТОВ «Тропик»

Чинники успіху	Оцінка	Групи ризиків												
		Глобалізаційні			Ризик трендовості			Ризик з точками продажу			Ринкові ризики			
		В1 залежність від постачальника (аутсорсинг)	В2 затримка в логістиці	В3 вплив світових ринків на формування попиту	В4 вплив культури здорового способу життя	В5 невідповідність очікуванням споживача	В6 мінливість смаків клієнтів	В7 значна концентрація точок продажу	В8 неможливість представити весь асортимент	В9 збільшення витрат на логістику	В10 проблеми з орендою	В11 курс валют	В12 надто висока собівартість	В13 зниження купівельної спроможності
а1 демократичні ціни	5	5	3	2	1	3	1	1	2	5	4	5	4	2
а2 корисність	5	5	0	5	5	5	5	0	0	1	0	0	1	1
а3 натуральні продукти	3	4	0	2	4	1	4	0	1	0	0	0	0	0
а4 висока якість	4	4	1	4	4	4	4	1	1	1	0	0	1	1
а5 різні цінові категорії товарів	3	2	0	0	2	2	1	2	4	5	5	5	5	4
а6 відомість бренду	2	1	0	5	3	1	2	5	3	1	1	0	2	1
а7 рекламні кампанії	2	0	0	2	1	2	3	4	2	1	0	2	5	0
а8 історія компанії	1	0	0	1	1	1	1	3	1	1	0	0	0	0
а9 наявність дилерської мережі в Україні	4	1	5	3	2	2	1	5	5	5	4	2	2	2
а10 інноваційність	1	0	0	1	2	1	0	1	0	1	1	0	2	0
Всього		90	39	85	83	81	76	57	60	75	54	52	68	41
Черговість впливу		1	13	2	3	4	5	9	8	6	10	11	7	12

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 10]

Одними з найбільш ефективних механізмів ризик-менеджменту експортерів продукції в усьому світі стали ф'ючерсні контракти. Основна перевага ф'ючерсного ринку перед фізичним полягає у тому, що всі контракти є стандартизованими і відповідними попередньо встановленим термінам поставки. Подібна стандартизація є гарантією високої ліквідності ринку, за якої легко знаходять на однакові контракти один одного продавці і покупці, обумовлюється лише ціна. Під час укладання ф'ючерсного контракту продавець зобов'язується поставити товар на призначену дату поставки, а покупець зобов'язується отримати поставку і сплатити за визначеною ціною. Насправді, лише невелика кількість контрактів дійсно «доходить» до моменту самої поставки товарів, найчастіше контракти закриваються зворотною операцією до настання терміну виконання поставки. Завдяки цьому враховуються інтереси ринкових спекулянтів, яким не потрібний фізичний товар, оскільки їх цікавить виключно курсова різниця, а експортерів – страхувати свою ціну,

не змінюючи сформованих каналів збуту товарів у кожному з регіонів. Можливість поставки товарів водночас гарантує прив'язку цін на продукцію на готівковому ринку до ф'ючерсного ринку. Прозорість ринку забезпечується тим, що доступ до ф'ючерсних котирувань є досить простим. Ризик, пов'язаний із невиконанням зобов'язань сторонами, відсутній повністю, гарант виконання контрактів – клірингова палата ф'ючерсного ринку, яка зобов'язує учасників торгів вносити маржеві і гарантійні внески, страхуючи, таким чином, зобов'язання кожної сторони. Основним завданням, для якої створювалася ф'ючерсна торгівля, є виникнення можливості страхування цін учасниками ринку.

Також зниження ризиків входження в догвірні відносини з неплатоспроможними партнерами виражається в укладанні договорів на закупівлю ресурсів із постачальниками, які не в змозі виконати свої зобов'язання через поганий фінансовий стан, а також включають у себе надання послуг неплатоспроможним покупцям.

Таблиця 3

Матриця аналізу ризиків ТОВ «Тропик»

Основні ризики	Черговість впливу	Сфера діяльності			
		X1 послуги перевезення	X2 маркетингова діяльність	X3 роздрібна торгівля	X4 оптова торгівля
V1 залежність від постачальника (аутсорсинг)	1				+
V2 затримка в логістиці	13	+		+	+
V3 вплив світових ринків на формування попиту	2		+	+	+
V4 вплив культури здорового способу життя	3		+	+	+
V5 невідповідність очікуванням споживача	4			+	
V6 мінливість смаків клієнтів	5			+	
V7 значна концентрація точок продажу	9	+			
V8 неможливість представити весь асортимент	8			+	
V9 збільшення витрат на логістику	6	+			
V10 проблеми з орендою	10			+	
V11 мінливість курсу валют	11			+	+
V12 надто висока собівартість	7		+	+	
V13 зниження купівельної спроможності через карантинні обмеження	12			+	

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 10]

Таблиця 4

Матриця реагування на управління ризиками ТОВ «Тропик»

Сфери діяльності	Методи управління ризиками	
	консолідація ланцюга поставок	мінімізація витрат на рекламу
X1 послуги перевезення	+	
X2 маркетингова діяльність		+
X3 роздрібна торгівля	+	+
X4 оптова торгівля	+	

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 10]

Щоб уникнути подібних утрат, експортеру необхідно перевіряти платоспроможність довірених постачальників вантажу і покупців відправленої продукції. Окрім того, для зниження ризиків у даній ситуації підприємство може створювати резерви на випадок непередбачених витрат, прогнозувати галузеву динаміку цін, залучати постачальників у діяльність підприємства шляхом укладення договорів участі в прибутках або шляхом придбання акцій, створювати резервні запаси вихідних матеріалів тощо.

Основними формами нейтралізації зазначених ризиків є:

- сформувати цільовий резервний фонд, наприклад фонд страхування.
- створити систему страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів за окремими елементами оборотних активів експортера;
- відкласти кошти з прибутку, який був отриманий у звітному періоді.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю, ліквідністю та політикою позик рекомендується використовувати такий спосіб зниження ризику господарської діяльності, як лімітування. На експортно-орієнтованому підприємстві повинні застосовувати такий метод, як диверсифікація комерційної діяльності. Для мінімізації транспортних ризиків експортери користуються послугами зі страхування і супроводу вантажів. Вартість страховки деякі компанії включають у вартість самого вантажоперевезення. Іншим способом мінімізації транспортно-логістичних ризиків є також експедирування вантажів. Експедитором може бути приватна особа або компанія, яка виступає як представник інтересів клієнта. Експедиторська діяльність спрямована на організацію безпечного й якісного переміщення вантажів. Експедитор допомагає експортеру вибрати найкращий варіант, який відповідає його потребам,

і спосіб транспортування, а також бере на себе зобов'язання з оформлення необхідних документів. Однак головне його завдання – супровід вантажу в дорозі.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У підсумку вище проведеного дослідження управління ризиками на прикладі компанії «Тропик» можемо стверджувати, що для мінімізації ризиків, які викликані мінливістю попиту, перервами у функціонуванні ланцюгів поставок, необхідні консолідація ланцюгів поставок, збільшення онлайн-продажів і поліпшення сервісу для споживачів. Важливим напрямом мінімізації операційних ризиків для ТОВ «Тропик» є скорочення термінів поставки. Велика частина імпортованих

фруктів має сезонний характер і дуже обмежений термін зберігання, тому досліджуваній компанії важливо знайти способи доставки її клієнтам в найкоротші терміни. Зменшення глобалізаційних та ринкових ризиків для компаній у цій площині пов'язане з удосконаленням логістики і можливістю своєчасного проходження митних процедур цифровим способом.

Тенденції розвитку глобальних ринків фруктів, що склалися до кризи, викликані пандемією, загострюють проблему управління ризиками, особливо для сфери харчування, тому компаніям потрібно максимально уважно стежити за світовими змінами, швидко реагувати на них та формувати гнучкий і надійний ланцюг поставок.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. РИСК-КУЛЬТУРА ВХОДИТ в число пріоритетів розвитку для банків на фоні росту штрафів і введення програм захисту клієнтів. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2014/12/03/risk-kultura-vhodit-v-chislo-prioritetov-razvitiya-dlya-bankov-na-fone-rosta-shtrafov-i-vvedeniya-programm-zaschiti-klientov (дата звернення: 22.12.2021).
2. Фаррелл Дж.М., Хун А. Оцініть культуру управління ризиками у вашій організації. *Інститут аудиторських комітетів*. URL: www.kpmg.ru/aci (дата звернення: 22.12.2021).
3. Зінкевич В.А., Лось Е.П. Культура управління ризиками – основа ефективної системи ризик-менеджменту. *Ризик-менеджмент в кредитній організації*. 2013. № 4. URL: http://www.reglament.net/bank/r/2013_4/get_article.htm?id=2993 (дата звернення: 22.12.2021).
4. Стрельцова К.М. Формування культури управління ризиками. URL: <http://www.fa.ru/projects/mnsk/mnsk4/4/Научное%20направление%20анализу%20рисков%20и%20экономической%20безопасности/Анализ%20рисков%20и%20экономическая%20безопасность/Стрельцова%20К.М.pdf> (дата звернення: 22.12.2021).
5. Меньяло Г.В. Ризик-орієнтована культура організації. *Ефективність функціонування державного і приватного секторів економіки Росії: проблеми і шляхи вирішення* : матеріали Всерос. наук.-практ. конф. Воронеж : Наукова книга, 2013. URL: <http://menyailo.ru/risk-orientirovannaya-kultura-organizacii/> (дата звернення: 22.12.2021).
6. Управління ризиками як основний інструмент боротьби з невизначеністю. *KPMG в Казахстані і Центральній Азії* : вебсайт. URL: http://www.eurobak.kz/uploads/attachments/post_attachments/447/30d4701477092cbaa74865f01a9419f2.pdf (дата звернення: 22.12.2021).
7. Сілберзан Ф. Культура ризику VS культура невизначеності: ключове питання управління. URL: <http://hrazvedka.ru/guru/kultura-riska-vs-kultura-neopredelennosti-klyuchevojvopros-upravleniya.html> (дата звернення: 22.12.2021).
8. Омарова З.Н. Сильна культура управління ризиками як невід'ємний елемент системи ризик-менеджменту. *Фундаментальні дослідження*. 2015. № 2–11. С. 2421–2424. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37459> (дата звернення: 23.12.2021).
9. Вебсайт компанії «ТОВ «Тропик». URL: <https://tropikhoreca.lpg.tf/> (дата звернення: 23.12.2021).
10. Xiaoyan Gu, Chen Cai, Hao Song and Juan Song. Research on R&D Project Risk Management Model, Institute of Policy and Management, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, China.

REFERENCES:

1. Risk-kultura vkhodit v chislo prioritetov razvitiya dlya bankov na fone rosta shtrafov i vvedeniya programm zashchity kliyentov. [Risk culture is one of the development priorities for banks against the backdrop of increased fines and the introduction of customer protection programs]. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2014/12/03/risk-kultura-vhodit-v-chislo-prioritetov-razvitiya-dlya-bankov-na-fone-rosta-shtrafov-i-vvedeniya-programm-zaschiti-klientov (accessed 22.12.2021).
2. Farrell Dzhon Maykl, Andzhela Khun. Otsinit kulturu upravlinnya ryzykamy u vashiy orhanizatsiyi. [Evaluate the risk management culture in your organization]. Instytut audytorskykh komitetiv [Institute of Audit Committees]. URL: www.kpmg.ru/aci (accessed 22.12.2021).
3. Zinkevych V.A., Los E.P. Kultura upravlinnya ryzykamy – osnova efektyvnoyi systemy ryzyk-menedzhmentu [Risk management culture is the basis of an effective risk management system]. Ryzyk-menedzhment v kredytniy orhanizatsiyi [Risk management in a credit institution]. 2013. № 4. URL: http://www.reglament.net/bank/r/2013_4/get_article.htm?id=2993 (accessed 22.12.2021).

4. Streltsova K. M. Formuvannya kultury upravlinnya ryzykamy [Formation of a culture of risk management]. URL: <http://www.fa.ru/projects/mnsk/mnsk4/4/Научное%20направление%20анализу%20рисков%20i%20экономической%20безопасности/Анализ%20рисков%20i%20экономическая%20безопасность/Стрельцова%20К.М.pdf> (accessed 22.12.2021).
5. Menyaylo H. V. Ryzyk-oriyentovana kultura orhanizatsiyi [Risk-oriented culture of the organization]. Proceedings of the efficiency of public and private sectors of the Russian economy: problems and solutions (Russia, Voronezh, 2013). ISTS «Naukova knyha», 2013. URL: <http://menyailo.ru/risk-orientirovannaya-kultura-organizacii/> (accessed 22.12.2021).
6. Upravlinnya ryzykamy yak osnovnyy instrument borotby z nevyznachenistyu [Risk management as the main tool to combat uncertainty]. KPMG in Kazakhstan and Central Asia. URL: http://www.eurobak.kz/uploads/attachments/post_attachments/447/30d4701477092cbaa74865f01a9419f2.pdf (accessed 22.12.2021).
7. Silberzan Filip. Kultura ryzyku VS kultura nevyznachenosti: klyuchove pytannya upravlinnya [Risk culture VS culture of uncertainty: a key management issue]. URL: <http://hrazvedka.ru/guru/kultura-riska-vs-kultura-neopredelennosti-klyuchevoyvopros-upravleniya.html> (accessed 22.12.2021).
8. Omarova Z. N. Sylna kultura upravlinnya ryzykamy yak nevidyemnyy element systemy ryzyk-menedzhmentu [Strong culture of risk management as an integral part of the risk management system]. Fundamentalni doslidzhennya [Basic research]. 2015. № 2-11. (p. 2421-2424). URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37459> (accessed: 23.12.2021).
9. Website of Tropic LLC. URL: <https://tropikhoreca.lpg.tf/> (accessed 23.12.2021).
10. Xiaoyan Gu, Chen Cai, Hao Song and Juan Song. Research on R&D Project Risk Management Model, Institute of Policy and Management, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, China.