

DOI: 10.15276/ETR.02.2024.7  
 DOI: 10.5281/zenodo.11238219  
 UDC: 330.131.7  
 JEL: G38, M21, O32, P42

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ

### ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE CRISES ENVIRONMENT: CONCEPTUAL MODEL

Mykyta S. Saveliev  
 Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
 ORCID: 0009-0009-9964-3703  
 Email: savelievmykyta@gmail.com

Received 23.02.2024

*Савельєв М.С. Стратегічне управління ризиками на малих та середніх підприємствах в кризових умовах: концептуальна модель. Оглядова стаття.*

У даній статті наголошено про необхідність адаптації стратегічного управління ризиками до кризових умов, а саме до ситуації воєнного стану в Україні. Діючі практики стратегічного управління ризиками (англ. Enterprise Risk Management) на малих і середніх підприємств не враховують бізнес-операції в умовах воєнного стану. Організаційна діяльність у небезпечних, динамічних та орієнтованих на безпеку умовах досліджується в рамках області теорії високої надійності (англ. High Reliability Theory). У роботі викладено результати попереднього огляду літератури в даних областях. Результатом роботи є концептуальна модель «Стратегічне Управління Ризиками / Теорія Високої Надійності», що формулює напрямок майбутнього дослідження.

*Ключові слова:* стратегічне управління ризиками, теорія високої надійності, малі та середні підприємства, воєнний стан, концептуальна модель

*Saveliev M.S. Enterprise Risk Management in Small- and Medium-Sized Enterprises in the Crises Environment: Conceptual Model. Review article.*

This article seeks to explore the need to adapt enterprises risk management (ERM) to crisis environment, i.e., to the situation of martial law in Ukraine. To the best of the author's knowledge, no ERM framework accounts for business operations in the situation of martial law (i.e. war environment). Organisational activities in hazardous, dynamic, and safety-oriented circumstances are researched in the area of high reliability theory. The paper presents the results of a preliminary literature review in these fields. As a result, the conceptual model "Enterprise Risk Management / High Reliability Theory" ("ERM/HRT") – which formulates the direction of the future research – was developed.

*Keywords:* enterprise risk management, high reliability theory, small and medium-sized enterprises, martial law, conceptual model

Початок другого десятиліття 20-го століття приніс численні соціальні виклики та екологічні катаклізми по всьому світу, наприклад: повномасштабне вторгнення Росії в Україну, гуманітарні кризи в Африці, продовольчі кризи в Афганістані та Ємені, глибока економічна, соціальна та політична криза у Венесуелі, нарешті, чисельні кліматичні катастрофи [1]. Управління Організації Об'єднаних Націй (ООН) зі Зменшення Небезпеки Катастроф (англ. United Nations Office for Disaster Risk Reduction) [2] у своєму щорічному звіті зазначає, що без посилення уваги до стійкості до світових криз, буде вкрай важко (якщо не неможливо), особливо для небезпечних і нестабільних регіонів, йти в ногу із стратегією держав-членів ООН під назвою «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» (англ. "Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development"). Ця стратегія ставить собі на меті [3]:

- «...покласти край бідності та голоду в усіх їхніх формах і проявах та забезпечити, щоб усі люди могли реалізувати свій потенціал в умовах гідності та рівності і в здоровому довіллі».
- «...захистити планету від деградації, в тому числі за допомогою сталого споживання і виробництва, раціонального використання її природних ресурсів і вжиття невідкладних заходів щодо зміни клімату, щоб вона могла задовольняти потреби нинішнього і майбутніх поколінь».
- «...забезпечити, щоб усі люди могли мати заможне і повноцінне життя і щоб економічний, соціальний і технічний прогрес відбувався в гармонії з природою».
- «...сприяти створенню мирних, справедливих та інклюзивних суспільств, вільних від страху та насильства. Не може бути сталого розвитку без миру і миру без сталого розвитку».

— «...мобілізувати засоби, необхідні для здійснення цього порядку денного, шляхом активізації глобального партнерства в інтересах сталого розвитку, заснованого на дусі зміцнення глобальної солідарності, зосередженого, зокрема, на потребах найбільш вразливих і найуразливіших верств населення та за участю всіх країн, усіх зацікавлених сторін і всіх людей...».

В рамках Організації Об'єднаних Націй, Альянс Приватного Сектору Стійких до Катастроф Суспільств (англ. Private Sector Alliance for Disaster Resilient Societies) [4] є мережею компаній приватного сектору, яка, серед іншого, зосереджується на ризико-інформованому розвитку підприємств, на зменшенні ризику стихійних лих та на забезпеченні завчасної готовності малих та середніх підприємств до спільних дій у всьому світі. Виявлено, що в переліку ресурсів проектів малих та середніх підприємств, на сайті Альянс Приватного Сектору Стійких до Катастроф Суспільств [5] немає жодного поточного проекту, пов'язаного з кризовою стійкістю малих і середніх підприємств в Україні.

Хоча в Україні не реалізуються поточні проекти, що спрямовані на розвиток стійкості до криз сектору малих та середніх підприємств, тим не менш, даний сектор отримує підтримку завдяки іноземним програмам фінансування ініційованим, серед інших, Європейською Комісією [6], Програмою Розвитку ООН [7], Федеральним Урядом Німеччини [8], а також завдяки місцевим програмам фінансової підтримки, що викладені в стратегії Національного Банку України [9]. Саме тому важливо забезпечити ефективний та надійний розподіл інвестицій у секторі малих та середніх підприємств, беручи до уваги той факт, що підприємства в Україні працюють у мінливому та нестабільному середовищі. Розвиток організаційної стійкості потенційно може дозволити підприємствам адаптуватися до цього мінливого середовища [10], що, в свою чергу, дозволить зберегти відносно передбачуваність та стабільність сектору малих та середніх підприємств, на державному рівні, під час криз.

Згідно до останніх досліджень І. Хайнце та Т. Хеншеля [11], управління ризиками на малих та середніх підприємствах перебуває у зародковому етапі. Особливо це помітно в країнах, що розвиваються, до яких відноситься Україна. Беручи до уваги умови військового стану в Україні, важливо розуміти, що даний випадок створює унікально нестабільне бізнес-середовище. З цієї причини досвід впровадження стратегічного управління ризиками в інших країнах не може бути просто перенесений в українські умови. Розвиток стратегічного управління ризиками в Україні має відбуватися з урахуванням принципів, які враховують роботу організацій у небезпечних, динамічних та орієнтованих на безпеку обставинах. Яскравим прикладом теорії, що

враховує ці принципи, є теорія високої надійності [12].

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми стратегічного управління ризиками на підприємствах були розглянуті у працях І.Хайнце та Т. Хеншеля [11], Л. Некрасової [13], В. Кравченко [14], В. Пильнова, О. Гавриш та Т. Капелюшна [15], І. Вербіцька [16], П. Перерва [17], П. Феррейра, М. Крема, К. Вербано [18].

А область високої надійності в організаційній діяльності досліджується такими вченими, як Н. Левесон, Н. Дулак, Д. Зіпкін, Д. Катчер-Гершенфельд, Д. Керролл та Б. Барретт [10], А. Гаїт, Х. Ма та А. Лабіб [12], Е. Агву, А. Лабіб та С. Хадлі-Данн [19], С. Візі, К. Петерсон, Д. Борн. [20].

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

І хоча область стратегічного управління ризиками на підприємствах в Україні є розвинутою, тим не менш, на сьогоднішній день, бракує досліджень стратегічного управління ризиками, що звертали б увагу саме на специфіку малих та середніх підприємств [11]. Це свідчить про те, що дане питання перебуває у зародковій стадії.

Разом з тим, область високої надійності, що досліджує організаційну діяльність є розвинутою та широко досліджується в працях іноземних вчених, проте не українських.

*Метою статті є створення концептуальної моделі «Стратегічне Управління Ризиками / Теорія Високої Надійності» («СУР/ТВН»), шляхом аналізу наукової літератури в областях стратегічного управління ризиками на малих та середніх підприємствах в кризових умовах, а також теорії високої надійності.*

### Виклад основного матеріалу дослідження

Згідно з рекомендацією ЄС 2003/361 [21], до малих та середніх підприємств належить: «...будь-який суб'єкт господарювання, що займається економічною діяльністю, незалежно від його юридичної форми. Це включає, зокрема, самозайнятих осіб та сімейні підприємства, що займаються ремісничою або іншою діяльністю, а також партнерства або асоціації, які регулярно займаються економічною діяльністю...».

В Україні малі та середні підприємства, як категорії господарсько-правового регулювання, налічують менше 250 осіб штату та мають річний оборот менше за 20 мільйонів євро. У статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [22] вони класифіковані наступним чином (див. Таблиця 1).

Область стану та розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є розвинутою, та активно досліджується у працях таких науковців як: К. Мазур та Л. Сімоник [23], О. Литвин [24]. Також, за даними Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (англ. The Organisation for Economic Co-operation and

Development) в Україні [25] сектор малого і середнього підприємництва охоплює 82% зайнятості населення та створює 61% доданої вартості. Протягом останнього десятиліття на

нього також випадало 26-29% загального обсягу українського експорту. Тим більше, у 2019 році частка малих та середніх підприємств сягнула 99% усіх підприємств в Україні (див. Таблиця 2).

Таблиця 1. Характеристика малих та середніх підприємств в Україні

Тип Підприємства	Кількість Працівників (осіб)	Річний Оборот (тис. євро)
Середні Підприємства	< 250	< 20.000
Малі Підприємства	< 50	< 4.000
Мікропідприємства	< 10	< 350

Джерело: складено автором за матеріалами [22]

Таблиця 2. Кількість підприємств в Україні, 2019 р.

Тип Підприємства	Кількість (одиниць)	Частка (відсоток)
Великі Підприємства	518	0,03
Середні Підприємства	18.129	0,93
Малі Підприємства	58.965	3,04
Мікропідприємства	1.864.013	96,00

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

Економічна важливість сектору малого і середнього підприємництва в Україні не є унікальною, адже, наприклад, у Великій Британії на сектор малого і середнього підприємництва випадає 54% зайнятості населення та 68% доданої вартості. У Німеччині на нього випадає 59% першого показника і 48% другого. Експорт малих і середніх підприємств у Великій Британії сягає 35%, а у Німеччині близько 20% [26].

І хоча, економічна важливість сектору малого і середнього підприємництва в Україні не є унікальною, тим не менш, з наданої статистики, можна зробити висновок, що саме в Україні цей сектор займає левову долю внутрішніх економічних активностей, в порівнянні з Великою Британією та Німеччиною (див. Таблиця 3).

Таблиця 3. Економічна активність малих та середніх підприємств у країнах Великої Британії, Німеччині та Україні

Економічна Активність	Велика Британія (відсоток від загальної активності усіх типів підприємств в країні)	Німеччина (відсоток від загальної активності усіх типів підприємств в країні)	Україна (відсоток від загальної активності усіх типів підприємств в країні)
Зайнятість Населення	54	59	82
Додана Вартість	68	48	61
Експорт	35	20	26-29

Джерело: складено автором за матеріалами [25, 26]

Загалом, надані дані вказують на те, що малі та середні підприємства є одним з найважливіших рушіїв економічного зростання та добробуту, який відіграє одну з вирішальних ролей у підтримці рівня загальнонаціональної зайнятості [27]. Саме тому стабільне функціонування малих та середніх підприємств, на національному рівні, має бути предметом як урядової так і наукової уваги.

На глобальному рівні, національна важливість стабільності сектору малих та середніх підприємств теж є очевидною. Загальновізнана стратегія «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» містить 17-ть цілей та 169-ть завдань і використовується для спрямування вектору глобальної трансформації, вимірювання та оцінки

прогресу розвитку в усьому світі (див. Таблиця 4) [28]. «Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці – є одною з 17-ти цілей, яка включає низку завдань, що вимірюються, зокрема, завдяки річному темпу зростання реального валового внутрішнього продукту на особу» [29]. Стратегічне управління ризиками [30, 31] має позитивний вплив на фінансові результати діяльності малих та середніх підприємств, що в сукупності, на рівні сектору, може означати зростання валового внутрішнього продукту на особу. Саме тому розвинення системи стратегічне управління ризиками може забезпечити досягнення глобальних цілей сталого розвитку (англ. Sustainable Development Goals).

Таблиця 4. Цілі стратегії «Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці»

Назва	Опис
1. Ні Бідності (англ. No Poverty)	Подолання бідності в усіх її формах та повсюдно.
2. Нульовий Рівень Голоду (англ. Zero Hunger)	Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки та поліпшення харчування, а також сприяння сталому розвитку сільського господарства.
3. Міцне Здоров'я та Гарне Самопочуття (англ. Good Health and Well-Being)	Забезпечення здорового життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці.
4. Якісна Освіта (англ. Quality Education)	Забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти та сприяння можливостям навчання впродовж життя для всіх.
5. Гендерна Рівність (англ. Gender Equality)	Досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат.
6. Чиста Вода та Санітарія (англ. Clean Water and Sanitation)	Забезпечити доступність та стале управління водопостачанням і санітарією для всіх.
7. Доступна та Чиста Енергія (англ. Affordable and Clean Energy)	Забезпечити доступ до економічно доступної, надійної, сталої та сучасної енергії для всіх.
8. Гідна Праця та Економічне Зростання (англ. Decent Work and Economic Growth)	Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці.
9. Промисловість, Інновації та Інфраструктура (англ. Industry, Innovation and Infrastructure)	Розбудова стійкої інфраструктури, сприяння інклюзивній та стійкій індустріалізації та стимулювання інновацій.
10. Скорочення Нерівності (англ. Reduced Inequalities)	Скорочення нерівності всередині країн та між країнами.
11. Сталий Розвиток Міст та Громад (англ. Sustainable Cities and Communities)	Зробити міста та населені пункти інклюзивними, безпечними, стійкими та сталими.
12. Відповідальне Споживання та Виробництво (англ. Responsible Consumption and Production)	Забезпечення сталих моделей споживання та виробництва.
13. Діяльність зі Зміни Клімату (англ. Climate Action)	Вжити термінових заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками.
14. Життя під Водою (англ. Life Below Water)	Збереження та стале використання океанів, морів і морських ресурсів.
15. Життя на Суші (англ. Life on Land)	Захищати, відновлювати та сприяти сталому використанню наземних екосистем, сталому управлінню лісами, боротьбі з опустелюванням, а також зупинити і повернути назад деградацію земель та зупинити втрату біорізноманіття.
16. Мир, Справедливість та Сильні Інституції (англ. Peace, Justice and Strong Institutions)	Сприяти побудові мирних та інклюзивних суспільств для сталого розвитку, забезпечувати доступ до правосуддя для всіх та розбудовувати ефективні, підзвітні та інклюзивні інституції на всіх рівнях.
17. Партнерство задля Досягнення Цілей (англ. Partnership for the Goals)	Посилити засоби реалізації та активізувати Глобальне партнерство зі сталого розвитку.

*Джерело: складено автором за матеріалом [28]*

І хоча сектор малого і середнього підприємництва має важливу роль як на національному, так і на глобальному рівнях, під час фінансових криз, екологічних потрясінь та стихійних лих саме малі та середні підприємства, як правило, найбільше страждають від браку ресурсів та проблем з ліквідністю через свої специфічні характеристики [32].

Незважаючи на те, що в короткостроковій перспективі малі та середні підприємства можуть отримувати підтримку завдяки програмам іноземної допомоги та внутрішнім кредитним програмам, як вже зазначалося у секції «Постановка Проблеми», ці інструменти не вирішують проблему стійкості малих та середніх підприємств до кризових явищ у довгостроковій перспективі. Щоб зробити малі та середні

підприємства кризостійкими, необхідно запропонувати впровадження системи стратегічного управління ризиками підприємства [33], що, з часом, дозволить малим та середнім підприємствам ефективно працювати під тиском кризових явищ.

Згідно із систематичним оглядом літератури з управління ризиками [18], стратегічне управління ризиками підприємства є одним з найбільш розвинених напрямків управління ризиками в організаціях. Він був створений за рекомендаціями Комітету Організацій-Спонсорів Комісії Тредвея (англ. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) з метою розширення сфери управління фінансовими ризиками підприємства, запроваджуючи цілісний підхід до управління ризиками. Іншими словами,

аналізуючи не тільки фінансові, але також і нефінансові ризики, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства. Інші важливі рекомендації щодо впровадження ризик-менеджменту були розроблені Міжнародною Організацією зі Стандартизації (англ. International

Organization for Standardization). Це стандарти ISO 31000 [34] та ISO 22361 [35]. І якщо перший концептуалізує процес моніторингу, оцінки та звітності з управління операційними ризиками (див. Рисунок 1), то другий розглядає особливості антикризового управління та кризової стійкості.

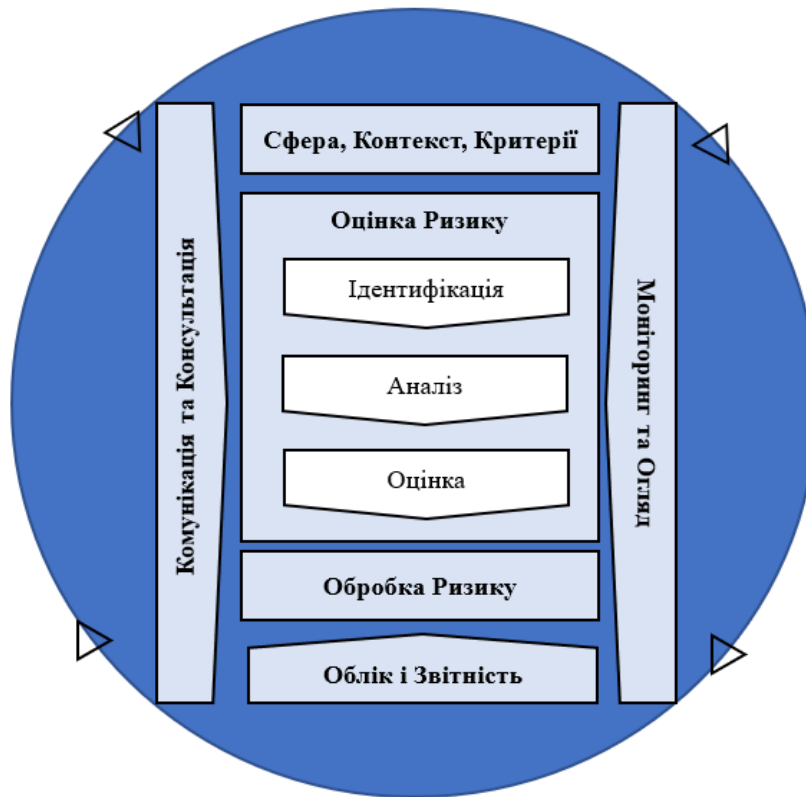


Рисунок 1. Процес ISO 31000

Джерело: складено автором за матеріалом [34]

З іншого боку, практика управління ризиками на малих та середніх підприємствах здебільшого обмежується непередбачуваними внутрішніми та зовнішніми, діловими та економічними обставинами [36], не беручи до уваги умови воєнного стану. Таким чином, область стратегічного управління ризиками на підприємствах потребує адаптації до сучасних українських реалій.

Таким чином, може бути запропоновано розробка системи стратегічного управління ризиками з оглядом на принципи теорії високої надійності [12], які є базисом функціонування організацій у небезпечних, динамічних та орієнтованих на безпеку обставинах. Завчасний аналіз потенційних збоїв, неприйняття спрощення процесів, чутливість до операцій, прихильність до стійкості та позитивне ставлення до досвідченості – це принципи, які є спільними для високо-надійних організацій (англ. High Reliability Organisations).

В рамках області досліджень високої надійності, Е. Агву, А. Лабіб та С. Хадлі-Данн [19] розробили:

— Модель Зрілості Організаційної Надійності (англ. ORM2), яка допомагає проводити аналіз

того, як глибоко імплементовані принципи теорії високої надійності в операції організацій;

— Рамки Зрілості Організаційної Надійності (англ. FORM), щоб запропонувати подальші вдосконалення, які необхідно зробити в організації, щоб привести її до статусу високо-надійної.

Практичні поради, щодо імплементування принципів які організації можуть застосувати для наближення до статусу «високо-надійна організація» були систематизовані [20] у наступних стратегіях: розвиток лідерства, підтримка культури безпеки, використання систем даних для вимірювання прогресу, надання можливостей для навчання та тренінгів для працівників, а також впровадження заходів з підвищення якості.

Подібно до рекомендацій наданих у ISO 31000 [34], до щоденних процесів на високо-надійних підприємствах відносять: моніторинг, звітування, шляхи вирішення і облік потенційно небезпечних ситуацій до того, як вони стануть суттєвим ризиком для організації.



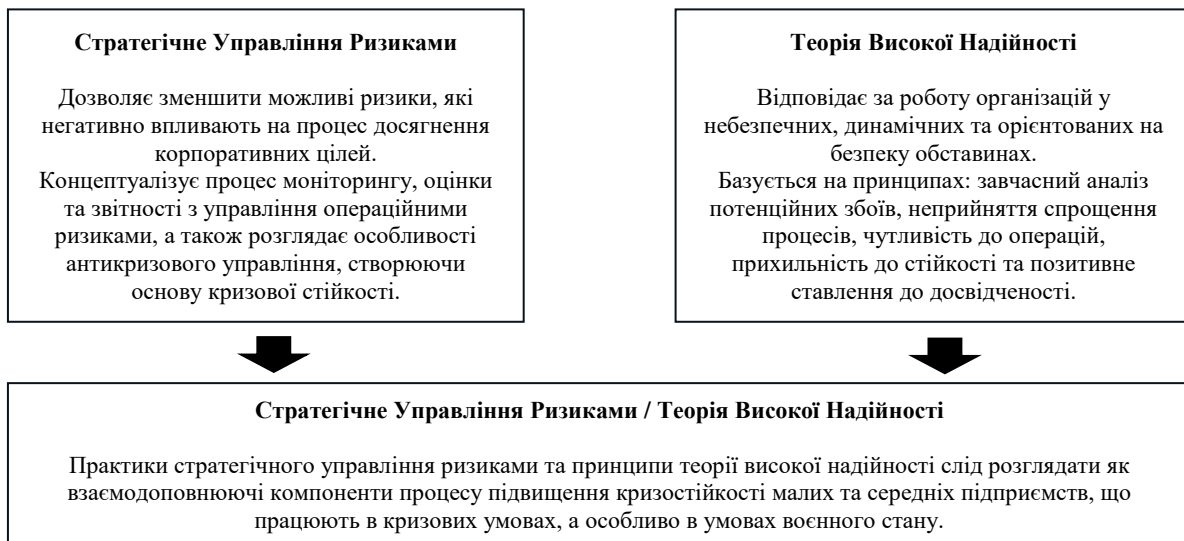


Рисунок 2. Концептуальна Модель «Стратегічне Управління Ризиками / Теорія Високої Надійності» («СУР/ТВН») *Джерело: власна розробка автора*

Метою високо-надійних організацій є досягнення цілей безпеки, якості та ефективності, розглядаючи "колективну свідомість" як основу операцій в організаціях.

В результаті літературного аналізу двох наукових областей, можна запропонувати наступну концептуальну модель майбутнього дослідження (див. Рисунок 2), що поєднує основи стратегічного управління ризиками та теорію високої надійності.

### Висновки

Принципи стратегічного управління ризиками на підприємствах можуть враховувати широкий спектр цінностей, зокрема, але не виключно, здоров'я та безпеку людей, безпеку, відповідність законодавчим та нормативним вимогам, визнання громадськості, захист навколишнього середовища, якість продукції, управління проектами, ефективність операцій, управління та репутацію [34]. Через те, що воєнний стан створює небезпечні умови для щоденної діяльності організації, можна рекомендувати звзити фокус

на принципах, які є релевантними саме для цього типу кризового середовища. Під час щоденного процесу прийняття рішень такі цінності, як здоров'я та безпека людей або ефективність операцій, можуть розглядатися як першочергові, тоді як, наприклад, суспільне визнання як вторинні.

Отже, практики стратегічного управління ризиками та принципи теорії високої надійності слід розглядати як взаємодоповнюючі компоненти процесу підвищення кризостійкості малих та середніх підприємств, що працюють в кризових умовах, а особливо в умовах воєнного стану.

Зосередження уваги на певних принципах, подальше їх звуження, конкретизація та шляхи імплементування у щоденні операції на малих та середніх підприємствах буде запропоновано в рамках майбутнього дослідження, що буде засновано на концептуальній моделі «Стратегічне Управління Ризиками / Теорія Високої Надійності».

### Abstract

The beginning of the second decade of the 20th century brought numerous social challenges and environmental cataclysms all over the globe, e.g.: the war in Ukraine; humanitarian crises in Africa; food crises in Afghanistan and Yemen; deep economic, social, and political crisis in Venezuela; finally, climate disasters around the world. United Nations Office for Disaster Risk Reduction in their yearly report outline, that without imposing attention on the worldwide crises' resilience, it would be tortuous if not impossible – especially for hazardous and unstable areas – to keep up with the "Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development" United Nations Member States' strategy.

Although, no ongoing projects, directed towards the development of SME sector crisis resilience, are being performed in Ukraine, it is, however, still the case, that SME sector is being supported through the foreign financial programs. Therefore, it is highly important to provide effective and reliable allocation of the investments in SMEs sector.

Enterprise Risk Management (ERM) is a common tool for business organizations to mitigate possible risks, that negatively affect the process of reaching the corporate objectives. It has proven its efficiency in numerous scientific researches. Nevertheless, it is still the case that ERM in Small and Medium-Sized Enterprises is in its rudimentary phase, especially in developing countries, such as Ukraine.

It is unambiguous, that there exists a need in the research of Enterprise Risk Management in SMEs in Ukraine and systematization of recommendations of how to apply it, as it improves the monitoring and reporting systems. And these are essential for the effective functioning of the business and the economy during the war. In this way, the positive financial performance of enterprises and consequently the development towards the achievement of United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs) may be achieved.

The case of Ukraine is unique, due its unstable business environment, caused by the war. For this reason, the experience of ERM implementation in other countries cannot simply be transposed to the Ukrainian conditions.

It is crucial, to develop ERM practices with the principles, that account for the operation of organizations in hazardous, dynamic, and safety-oriented circumstances. The bright example of the framework that accounts for these principles is the High Reliability Theory (HRT).

Therefore, this research posits that High Reliability Theory principles could have potential to develop the practice of ERM in hazardous and unstable environments, and seeks to explore this.

The aim of the article is to create a conceptual model "Enterprise Risk Management / High Reliability Theory" ("ERM/HRT"), analyzing the scientific literature in the areas of ERM in SMEs in crisis environment, as well as the theory of high reliability.

As a result, the conceptual model "Enterprise Risk Management / High Reliability Theory" ("ERM/HRT") – which formulates the direction of the future research – was developed.

### Список літератури:

1. 7 crises to keep in mind in 2023 [Електронний Ресурс] // European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations – Режим Доступу: [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/stories/7-crises-keep-mind-2023\\_en](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/stories/7-crises-keep-mind-2023_en).
2. GAR Special Report: Measuring Resilience for the Sustainable Development Goals. [авт. тексту United Nations Office for Disaster Risk Reduction] – Женева: 2023.
3. Transforming our World: The 2023 Agenda for Sustainable Development [авт. тексту The General Assembly] – Нью-Йорк: 2015.
4. About ARISE [Електронний Ресурс] // Private Sector Alliance for Disaster Resilient Societies – Режим Доступу: <https://www.ariseglobalnetwork.org/explore/about>.
5. Latest on SMEs [Електронний Ресурс] // Private Sector Alliance for Disaster Resilient Societies – Режим Доступу: <https://www.ariseglobalnetwork.org/learn/sme>.
6. SME Fund extended to support Ukrainian businesses [Електронний Ресурс] // European Commission – Режим Доступу: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/sme-fund-extended-support-ukrainian-businesses-2023-06-26\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/sme-fund-extended-support-ukrainian-businesses-2023-06-26_en).
7. UNDP Launches MSMEs Access to Finance Assessment to Accelerate Recovery in Ukraine [Електронний Ресурс] // United Nations Development Programme – Режим Доступу: <https://www.undp.org/policy-centre/istanbul/press-releases/undp-launches-msmes-access-finance-assessment-accelerate-recovery-ukraine>.
8. Federal Government promotes loans for SMEs in Ukraine [Електронний Ресурс] // Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action – Режим Доступу: <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Pressemitteilungen/2022/03/20220323-federal-government-promotes-loans-for-smes-in-ukraine.html>.
9. Стратегія розвитку фінансового сектору України [Електронний Ресурс] // Національний Банк України – Режим Доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>.
10. Інженерна стійкість у системах, критично важливих для безпеки / [Н. Левесон, Н. Дулак, Д. Зіпкін, Д. Катчер-Гершенфельд, Д. Керролл, Б. Барретт] – Інженерія Стійкості, 2006. – 96 с.
11. Хайнце І. Витонченість ризику: моделі структурного рівняння для управління ризиками на малих та середніх підприємствах. / І. Хайнце, Т. Хеншель – Міжнародний Журнал Підприємництва і Малого Бізнесу, 2021. – 44 (4).
12. Гаїт А. Прагнення до надійності – Структурна Основа Надійності. / А. Гаїт, Х. Ма, А. Лабіб – Міжнародний Журнал Управління Якістю та Надійністю, 2021. – Травень.
13. Некрасова Л.А. Теоретико-методологічні засади стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації / Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. – 445 с.
14. Кравченко В.А. Стан Управління Підприємницькими Ризиками: Українська Специфіка. – Проблеми системного підходу в економіці підприємств, 2007 – 3 (3).
15. Пильнова В.П. Формування системи управління підприємницькими ризиками. / В.П. Пильнова, О.М. Гавриш, Т.В. Капелюшна – Інвестиції: практика та досвід, 2020. – № 24., 51-57 с. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.51
16. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / І. І. Вербіцька – Сталій розвиток економіки, 2013. – № 5. – 282-291 с. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_5\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37).

17. Перерва П.Г. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур / П.Г. Перерва, Л.В. Шаульська, Т.О. Кобелева // Економіка і організація управління, 2023. – №1 (49) – 34-44 с. – DOI: 10.31558/2307-2318.2023.1.4
18. Феррейра П. Управління ризиками в МСП: систематичний огляд літератури та майбутні напрямки. / П. Феррейра, М. Крема, К. Вербано – Європейський журнал менеджменту, 2020. – 38 (1), 78-94 с.
19. Агву, Е. Запобігання катастрофам через гармонізовану структуру для організацій високої надійності. / Е. Агву, А. Лабіб, С. Хадлі-Данн – Наука про безпеку, 2019. – 111, 298-312 с.
20. Візі, С. Доказова база: Впровадження принципів організації високої надійності. / С. Візі, К. Петерсон, Д. Борн – Вашингтон, округ Колумбія: Програма узагальнення доказів, Служба досліджень і розробок у сфері охорони здоров'я, Управління досліджень і розробок, Департамент у справах ветеранів (Проект VA ESP #09-199), 2019.
21. Рекомендація Комісії від 6 травня 2003 року щодо визначення мікро-, малих та середніх підприємств (Текст, що має відношення до ЄЄЗ) (нотифіковано під номером С(2003) 1422) [Електронний Ресурс] // European Commission – Режим Доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32003H0361>.
22. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [Електронний Ресурс] // Верховна Рада України – Режим Доступу: <https://data.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
23. Мазур К. В. Стан бізнес-середовища малих та середніх підприємств в Україні / К. В. Мазур, Л. С. Сімоник // Молодий вчений, 2018 – № 5(2), 726-729 с. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_5\(2\)\\_88](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5(2)_88).
24. Литвин О.Є. Експортний потенціал та можливості українських малих та середніх підприємств на європейському ринку. – Актуальні проблеми міжнародних відносин, 2016 – Випуск 127 (частина II), 165-175 с.
25. Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard [Електронний Ресурс] // OECD iLibrary – Режим Доступу: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3b8d797e-en/index.html?itemId=/content/component/3b8d797e-en>.
26. SME and Entrepreneurship Outlook 2021. [авт. тексту OECD Publishing] – Париж: 2021.
27. Ротар Л. Внесок малих та середніх підприємств у забезпечення зайнятості в країнах Європейського Союзу / Л. Ротар, Р. Паміч, С. Божнек – Економічні дослідження - Economic Research - Ekonomiska Istraživanja, 2019 – 32 (1), 3296-3308 с.
28. Sustainable Development Goals (SDGs) [Електронний Ресурс] // United Nations Department of Economic and Social Affairs – Режим доступу: <https://sdgs.un.org/goals>.
29. Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all [Електронний Ресурс] // United Nations Department of Economic and Social Affairs – Режим доступу: [https://sdgs.un.org/goals/goal8#targets\\_and\\_indicators](https://sdgs.un.org/goals/goal8#targets_and_indicators).
30. Хеншель Т. Взаємозв'язок між ОУР та ефективністю: Емпіричні дані з МСП. / Т. Хеншель, А. Ланцш. – Управління ризиками: Висновки з різних ситуацій, 2022 – 95-113 с.
31. Олаїнка Е. Управління ризиками підприємства та фінансові показники: Докази з ринків, що розвиваються. / Е. Олаїнка, Е. Емоарехі, Я. Арумона, А. Якоб – Міжнародний журнал менеджменту, обліку і економіки, 2017 – 4 (9), 937-952 с.
32. Еггерс Ф. Майстри катастроф? Виклики та можливості для МСП під час кризи. / Ф. Еггерс – Журнал бізнес-досліджень, 2020 – 116, 199-208 с.
33. Віжорек-Космала М. Роль стратегічного управління ризиками та корпоративного управління під впливом COVID-19: Перспектива МСП. / М. Віжорек-Космала, Т. Хеншель – Журнал ризик-менеджменту та фінансового менеджменту, 2022 – 15 (587), 1-28 с.
34. Управління ризиками – Рекомендації (ISO 31000). [авт. тексту ISO] – Женева: 2018.
35. Безпека та стійкість – Кризовий менеджмент – Рекомендації (ISO 22361). [авт. тексту ISO] – Женева: 2022.
36. Вербано К. Управління ризиками в МСП: Огляд літератури та порядок денний досліджень. / К. Вербано, К. Вентуріні – Журнал технологічного менеджменту та інновацій 2013 – 8 (3), 186-197 с.

## References:

1. European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations. (2023). 7 crises to keep in mind in 03 February 2023. Retrieved from: [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/stories/7-crises-keep-mind-2023\\_en](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/stories/7-crises-keep-mind-2023_en) [in English].



2. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2023). GAR Special Report: Measuring Resilience for the Sustainable Development Goals [in English].
3. United Nations. (2015). Transforming our World: The 2023 Agenda for Sustainable Development [in English].
4. ARISE. (2023). About ARISE. Retrieved from: <https://www.ariseglobalnetwork.org/explore/about> [in English].
5. ARISE. (2023). Latest on SMEs. Retrieved from: <https://www.ariseglobalnetwork.org/learn/sme> [in English].
6. European Commission. (2023). SME Fund extended to support Ukrainian businesses. Retrieved from: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/sme-fund-extended-support-ukrainian-businesses-2023-06-26\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/sme-fund-extended-support-ukrainian-businesses-2023-06-26_en) [in English].
7. United Nations Development Programme. (2023). UNDP Launches MSMEs Access to Finance Assessment to Accelerate Recovery in Ukraine. Retrieved from: <https://www.undp.org/policy-centre/istanbul/press-releases/undp-launches-msmes-access-finance-assessment-accelerate-recovery-ukraine> [in English].
8. Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action. (2023). Federal Government promotes loans for SMEs in Ukraine. Retrieved from: <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Pressemitteilungen/2022/03/20220323-federal-government-promotes-loans-for-smes-in-ukraine.html> [in English].
9. National Bank of Ukraine. (2023). Strategy of Ukrainian Financial Sector Development until 2025. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy> [in English].
10. Leveson, N., Dulac, N., Zipkin, D., Cutcher-Gershenfeld, J., Carroll, J., & Barrett, B. (2006). Engineering Resilience into Safety-Critical Systems. In Resilience Engineering. CRC Press [in English].
11. Heinze, I., & Henschel, T. (2021). Risk(ing) sophistication: towards a structural equation model for risk management in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 44 (4) [in English].
12. Ghaith, A., Ma, H., & Labib, A.W. (2021). A pursuit to reliability – Toward a structural based reliability framework (FSR). *International Journal of Quality & Reliability Management* [in English].
13. Niekrasova, L.A. (2019). Theoretical and methodological fundamentals of Industrial enterprises strategy development in context of decentralization. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt) [in Ukrainian].
14. Kravchenko, V.A. (2007). The State of Entrepreneurial Risks Management: The Case of Ukraine. Problems of the Systematic Approach in the Economy of Enterprises, 3 (3) [in Ukrainian].
15. Pylnova, V., Havrysh, O., & Kapeliushna, T. (2020). Formation of the Entrepreneurial Risk Management System. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, 24, 51-57 [in Ukrainian].
16. Verbitska, I.I. (2013). Risk management as a modern system of risk management of entrepreneurial structures. *Sustainable Development of Economy*, 5, 282-291 [in Ukrainian].
17. Pererva, P.G., Shaulska, L.V., & Kobeleva, T.O. (2023). Formation and use of the system of monitoring of entrepreneurial risks as a guarantee of sustainable development of business structures. *Economics and Management Organisation*, 1 (49), 34-44. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.1.4 [in Ukrainian].
18. Ferreira, P.A.L., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk Management in SMEs: a systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38 (1), 78-94 [in English].
19. Agwu, E., Labib, A., & Hadleigh-Dunn, S. (2019). Disaster prevention through a harmonized framework for high reliability organisations. *Safety Science*, 111, 298-312 [in English].
20. Veazie, S., Peterson, K., & Bourne, D. (2019). Evidence Brief: Implementation of High Reliability Organization Principles. Washington, DC: Evidence Synthesis Program, Health Services Research and Development Service, Office of Research and Development, Department of Veterans Affairs. (VA ESP Project #09-199) [in English].
21. European Commission. (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C (2003) 1422). Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32003H0361> [in English].
22. Law of Ukraine on Accounting and Financial Reporting in Ukraine № 996-XIV. (2024, January 1). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 40, 365. Retrieved from: <https://data.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].
23. Mazur, K.V., & Simonik, L.S. (2018). The state of the business environment of small and medium-sized enterprises in Ukraine. *Young scientist*, 5 (2), 726-729 [in Ukrainian].
24. Lytvyn, O. (2016). Export potential and opportunities of Ukrainian small and medium-sized enterprises in the European market. *Actual Problems of International Relations*, 127 (II), 165-175 [in Ukrainian].
25. Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard. (2022). OECD iLibrary. Retrieved from: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3b8d797e-en/index.html?itemId=/content/component/3b8d797e-en> [in English].
26. SME and Entrepreneurship Outlook. (2021). OECD iLibrary [in English].

27. Rotar, L.J., Pamić, R.K., & Bojnec, Š. (2019). Contributions of small and medium enterprises to employment in the European Union countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32 (1), 3296-3308 [in English].
28. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). Sustainable Development Goals (SDGs). Retrieved from: <https://sdgs.un.org/goals> [in English].
29. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all. Retrieved from: [https://sdgs.un.org/goals/goal8#targets\\_and\\_indicators](https://sdgs.un.org/goals/goal8#targets_and_indicators) [in English].
30. Henschel, T., & Lantzsch, A. (2022). The Relationship Between ERM and Performance Revisited: Empirical Evidence from SMEs. In *Risk Management: Insights from Different Settings* (pp. 95-113). Springer Cham [in English].
31. Olayinka, E., Emoarehi, E., Arumona, J., & Jacob, A. (2017). Enterprise Risk Management and Financial Performance: Evidence from Emerging Market. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4 (9), 937-952 [in English].
32. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208 [in English].
33. Wieczorek-Kosmala, M., & Henschel, T. (2022). The Role of ERM and Corporate Governance in Managing COVID-19 Impacts: SMEs Perspective. *Journal of Risk and Financial Management*, 15 (587), 1-28 [in English].
34. ISO. (2018). Risk management – Guidelines. In (Vol. ISO 31000) [in English].
35. ISO. (2022). Security and resilience – Crisis management – Guidelines. In (Vol. ISO 22361) [in English].
36. Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8 (3), 186-197 [in English].

**Посилання на статтю:**

*Савельєв М.С. Стратегічне управління ризиками на малих та середніх підприємствах в кризових умовах: концептуальна модель / М.С. Савельєв // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2024. – № 2 (72). – С. 55-64. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/55.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.7. DOI: 10.5281/zenodo.11238219.*

**Reference a Journal Article:**

*Saveliev, M.S. Enterprise Risk Management in Small- and Medium-Sized Enterprises in the Crises Environment: Conceptual Model / M.S. Saveliev // Economics: time realities. Scientific journal. – 2024. – № 2 (72). – P. 55-64. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/55.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.7. DOI: 10.5281/zenodo.11238219.*

