

Роман Ю. Олексієнко<sup>1</sup>, Дмитро Є. Проценко<sup>2</sup>, Катерина О. Шпак<sup>3</sup>  
**СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ:  
ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

*Стаття детально аналізує важливість зовнішньоекономічних аспектів для підприємств у сучасних умовах ринкових відносин. Доведено, що вихід на зовнішні ринки стає необхідним для підприємств різних країн для забезпечення їхнього розвитку та конкурентоспроможності. Запропоновано широкий спектр можливих варіантів для виходу на міжнародні ринки, аналізуючи їх переваги та недоліки. В статті також розглядаються складності та ризики, пов'язані з цим процесом, а також надається методика управління ризиками у контексті міжнародної діяльності.*

*Ключові слова:* міжнародний ринок, зовнішньоекономічна діяльність, управління ризиками, аналіз ризиків, стратегічне управління.

*Рис. 1. Літ. 10.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-96-104*

Roman Oleksiienko, Dmytro Protsenko, Kateryna Shpak  
**STRATEGIES OF THE ORGANIZATION'S ENTRY INTO  
INTERNATIONAL MARKETS: PERSPECTIVES FOR RISK  
MANAGEMENT**

*The article analyzes in detail the importance of foreign economic aspects for enterprises in modern conditions of market relations. It is proven that access to foreign markets becomes necessary for enterprises of different countries to ensure their development and competitiveness. A wide range of possible options for entering international markets is offered, analyzing their advantages and disadvantages. The article also examines the complexities and risks associated with this process, as well as provides a methodology for risk management in the context of international operations.*

*Keywords:* international market, foreign economic activity, risk management, risk analysis, strategic management.

*Peer-reviewed, approved and placed: 11.04.2024.*

**Постановка проблеми.** Актуальна геополітична ситуація, пов'язана з економічним занепадом, породжує необхідність в пошуку нових ринків для збуту експортної продукції та розширення вже існуючих. При виході на міжнародний ринок та здійсненні зовнішньоторговельної діяльності кожне підприємство систематично проходить через ряд організаційних, економічних, виробничих і комерційних процедур.

Визначення конкретного ринку обумовлене ступенем його близькості до внутрішнього ринку виробника, що включає культурні різниці, відмінності в методах роботи на ринку, географічні відстані тощо. Спочатку підприємство акцентується на близьких ринках, а потім розширює свою присутність на більш віддалені. Таким чином, компанія проходить шлях від орієнтації на внутрішній ринок до становлення глобальною організацією.

---

<sup>1</sup> University of Customs and Finance. Ukraine.

<sup>2</sup> University of Customs and Finance. Ukraine.

<sup>3</sup> University of Customs and Finance. Ukraine.

Основне завдання менеджерів підприємства полягає в досягненні оптимального балансу між зовнішнім середовищем (з можливостями та загрозами) та внутрішнім станом підприємства (сильними та слабкими сторонами).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання зовнішньоекономічної діяльності широко висвітлюється у численних науково-дослідних та аналітичних працях по всьому світу. Подібна ситуація відбувається також з вивченням ризиків.

Зокрема, серед вітчизняних авторів можна виділити таких як: Волченко А.В., Закрижевська І.В., Могильна Л.М., Пічугіна Т. С., Полозова В.М., Соколовська В.В., які спрямували свої зусилля на розкриття різних аспектів діяльності економічних суб'єктів за зовнішніх ринках. У свою чергу, питанням дослідження ризиків займалися такі науковці, як: Білан О.В., Бітюк І.М., Орлова О.М., Сарана Л.А., Цвігун Т.В., Якошь І.С.

У той же час, поєднання та дослідження взаємозв'язку одночасно обох зазначених аспектів поки залишалося поза прискіпливою увагою науковців.

**Мета дослідження.** У межах даного дослідження поставлено за мету дослідити різноманітні стратегії виходу компаній на міжнародні ринки та висвітлити їх у розрізі перспектив аналізу й управління ризиками.

**Основні результати дослідження.** Як відомо, сучасна економіка більшості держав стала достатньо відкритою, а міжнародні економічні зв'язки закріпили за собою необхідність бути одним з напрямів, які динамічно розвиваються. Зараз для багатьох підприємств, філій та компаній різних форм власності виникає проблема насиченості та конкуренції на внутрішньому ринку. Тому питання вибору пріоритетних та ефективних напрямів завоювання світових ринків є надзвичайно актуальним.

Беручи до уваги сучасну ситуацію, дослідження критеріїв, методів та стратегій виходу на міжнародний ринок є надзвичайно важливим для будь-якого вітчизняного підприємства. Це дозволяє краще відповідати потребам свого розвитку, здійснювати ефективну координацію діяльності у вибраному напрямку, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує захист власних інтересів на домашньому та міжнародному ринках. Однак рівень ризику на закордонному ринку, очевидно, має бути набагато вищим, ніж на внутрішньому.

**Необхідність ризик-менеджменту: його роль та спрямування.** У сучасному світі динаміка глобальних ринків надзвичайно швидка та непередбачувана, а вихід організацій на міжнародні ринки стає необхідністю для їхнього розвитку та конкурентоспроможності. Однак, цей процес супроводжується значними ризиками, які вимагають ретельного аналізу та ефективного управління. Ризик-менеджмент при виході на зовнішні ринки стає ключовим фактором успіху для компаній у пошуках нових можливостей та міжнародного розширення.

З огляду на високий темп розвитку сучасного світу та постійні адаптаційні зміни в діловій сфері, потреба в ефективному управлінні ризиками зараз стає все більш важливою. Очевидно, що від організацій, які діють у бізнес-середовищі, очікується здатність передбачати потенційні ризики та керувати

ними, щоб вигравати конкурентну боротьбу, залишатися стабільними та прибутковими.

До того ж, ціла низка факторів, зокрема, таких як: технологічний прогрес, глобалізація ринку, політична невизначеність, стихійні лиха та інші, — створюють нові ризики та підсилюють існуючі.

У загальному розумінні, управління ризиками являє собою систематичний процес виявлення, оцінки та пом'якшення загроз або невизначеності, які можуть вплинути на компанію [1].

Яскравим прикладом, що підкреслює актуальність ефективного управління ризиками для підприємств у всьому світі, є нещодавня глобальна криза, спричинена пандемією COVID-19. Так, бізнес-суб'єкти, які на момент появи вищезазначеної проблеми вже мали належні системи управління ризиками, зуміли швидко реагувати на зміни та вплив кризи на свою діяльність [2, с. 131]. Такі компанії мали можливість доволі швидко адаптуватися до нових умов, запроваджуючи зміни в стратегії та бізнес-процесах. Водночас, підприємства, які ігнорували управління ризиками, стали найбільш вразливими до негативних наслідків кризи, і деякі з них навіть припинили свою діяльність.

Окремим аспектом у даному напрямі виступають різноманітні ризики, які можуть виникати у процесі управління інноваційним розвитком організації, що у сучасних умовах цифровізації та взаємодії з швидкозмінним конкурентним середовищем, стає все більш актуальним критерієм ефективності та успішності функціонування компанії [3, с. 79-80].

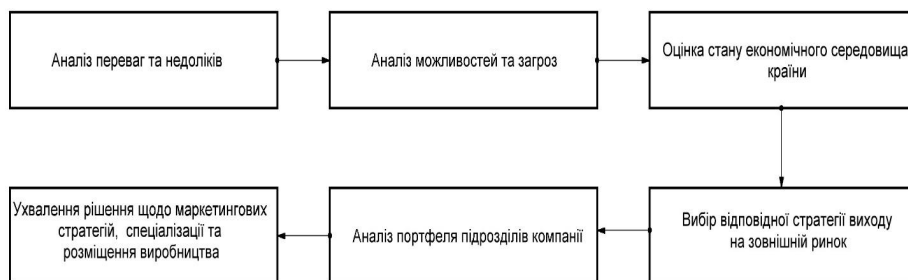
Слід зауважити, що на питання організації ефективної системи ризик-менеджменту, у першу чергу, повинні звертати увагу суб'єкти економічної діяльності, які мають на меті вивести свій продукт на міжнародний ринок [4, с. 153]. Вихід на зовнішній ринок може бути перспективним, проте, цей крок, як правило, супроводжується більш значними ризиками, які підприємство має ретельно розглянути та врахувати в своїй стратегії.

При цьому, ризики виходу на міжнародний ринок можуть стосуватися різних аспектів, включаючи фінансові, управлінські, культурні та конкурентні фактори. Окремо зазначимо, що на закордонних ринках підприємство стикається з політичними та правовими ризиками, які також можуть суттєво вплинути на його діяльність. Зміни в урядовій політиці, введення торгових обмежень чи санкцій, а також політичні конфлікти можуть вплинути на ділові операції та репутацію підприємства. Відповідно, для ефективного управління цими ризиками, підприємство повинно, наприклад, бути в курсі геополітичних подій, розробляти альтернативні стратегії та дотримуватися всіх законів та правил в кожній країні, де воно діє.

Слід мати на увазі, що управління ризиками у процесі виходу на міжнародний ринок є ключовою складовою стратегічного управління, оскільки воно допомагає ідентифікувати, аналізувати та керувати потенційними загрозами та можливостями, що супроводжують міжнародну експансію активності підприємства, тим самим забезпечуючи його стабільність, конкурентоспроможність та тривалий успіх у глобальному економічному просторі.

**Алгоритм дій при виході на зовнішні ринки.** Слід постійно пам'ятати, що ефективна діяльність на конкурентному закордонному ринку вимагає докладного аналізу переваг і недоліків, можливостей та загроз, лише після чого приймається рішення щодо доцільності виходу на той чи інший ринок. Під час оцінки ризиків на зовнішніх ринках, більшість питань зводиться до оцінки стану економічного середовища країни, а також ризиків, які пов'язані з конкретними контрагентами і транзакціями. Економічне середовище країни утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат.

Схематично алгоритм дій при виході компаній на зовнішній ринок можна побачити на рисунку 1.



*Рис. 1. Спрощений алгоритм дій організації при виході на зовнішні ринки, авторська розробка*

До числа впливаючих чинників відносяться макроекономічні показники, такі як етап економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг товарного дефіциту. Демографічний аспект передбачає аналіз таких показників, як чисельність населення, географічне розташування населення, міграція, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, а також сімейний стан. Політико-законодавчий вимір охоплює політичну структуру країни, стабільність уряду, політичну та законодавчу стабільність, політичну орієнтацію, податкову політику, вплив профспілок, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, а також державне регулювання конкуренції [5].

Після аргументованого закріплення бажання взяти участь у збуті продукції у конкретній обраній країні, підприємство повинне вибрати відповідну стратегію входу на запланований ринок та хоча б приблизно передбачити стратегії діяльності на ньому на початковому етапі.

Розробляючи базову стратегію управлінці підприємства приймають рішення про ступінь глобалізації діяльності компанії враховуючи такі фактори: обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, ступінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Засновуючись на узятій за основу стратегії,

керівництво компанії проводить аналіз усього портфеля підрозділів на всіх рівнях. Проведення аналізу портфеля підрозділів є останнім етапом перед ухваленням рішень щодо вибору маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщення виробництва.

**Форми виходу організації на зовнішні ринки.** Вибір форми для входу на зовнішні ринки залежить від цілей підприємства, розмірів його діяльності, характеру продукції та бажання контролювати продажі. До того ж враховуються потенційний обсяг продажів, витрати та інвестиції, необхідні для організації товароруку, наявність кваліфікованого персоналу (продавців) та інші фактори [6].

При цьому, основними способами виходу на зовнішні ринки, відповідно, можуть бути: експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування.

Експорт уже давно заслужено вважається найбільш розповсюдженим методом проникнення на зовнішні ринки. Ця бізнес-діяльність передбачає виробництво товарів у власній країні та їх подальший продаж за кордон, як у вигляді оригінальних, так і з певними модифікаціями, які може диктувати відповідний ринок.

Експорт поділяється на два види: непрямий, коли підприємство користується послугами посередників, і прямий, коли експортні операції ведуться самостійно. Нові компанії, що тільки розпочинають здійснювати експортну діяльність, частіше використовують непрямий спосіб. Його переваги включають мінімальні зміни у продуктовому асортименті та структурі підприємства, низькі інвестиційні витрати і грошові зобов'язання, а також зменшення ризику при вході на ринок та легкість виходу з нього.

Спільна підприємницька діяльність є тим видом стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок, яка базується на співпраці з комерційними фірмами країни-партнера з метою створення спільних виробничих та маркетингових можливостей.

Існують чотири види такої співпраці: ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом і підприємства спільного володіння [7, С. 211]. Причому, ліцензування вважається одним з найпростіших способів входу на міжнародний ринок. Економічна ефективність цієї стратегії полягає в можливості зниження ризиків, пов'язаних з організацією виробництва через малу кількість продажів, небезпеку удосконалення товару конкурентом та обмеженість ресурсів. Головний недолік цього підходу полягає в тому, що великі підприємства стають своїми конкурентами.

Ще одним типом спільної підприємницької діяльності є виробництво за контрактом, коли укладається угода з місцевими виробниками для виробництва товарів. Причини для використання цього методу включають в себе обмеженість власних можливостей, перешкоди щодо експорту в конкретну країну, великі витрати на транспорт і можливість зекономити на виробничих ресурсах. Проте, цей спосіб виходу на зовнішній ринок має свої недоліки, передусім, пов'язані з тим, що підприємство втрачає частину контролю над процесом виробництва, що може призвести до втрати частини потенційних прибутків.

Управління за контрактом як спосіб розширення підприємства передбачає передачу закордонному партнерові оригінальних знань і навичок у сфері управління, а той забезпечує необхідний капітал [7, С. 213]. Іншими словами, підприємство експортує не товари, а управлінські послуги, часто у формі консультацій для закордонних компаній. Цей метод виходу на зовнішній ринок характеризується мінімальним ризиком і можливістю отримання прибутку відразу після початку діяльності.

Інший спосіб виходу на міжнародний ринок – це створення спільного підприємства, що є результатом об'єднання закордонних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, яким вони спільно володіють і керують. Цей метод, звичайно, також має свої недоліки. Партнери з різних країн можуть не погоджуватись з питань, пов'язаних з інвестиціями, маркетингом і іншими аспектами діяльності.

Нарешті, застосування прямих інвестиції як варіант активності на зовнішньому ринку, як правило, передбачає вкладення капіталу у створення власних підрозділів чи виробничих одиниць за кордоном, забезпечуючи повну інтеграцію підприємства у міжнародну економічну діяльність. Однак основна характерна особливість такої альтернативи полягає в тому, що підприємство зберігає повний контроль над здійсненими інвестиціями. Окремо варто відзначити, що цей спосіб є достатньо ризикованим, оскільки усі можливі проблеми та ризики інвестування покладаються саме на підприємство-інвестора.

#### *Алгоритм дій компанії та ключові процеси при ризик-менеджменті.*

Звичайно, на практиці для виходу на зовнішній ринок система ефективного управління ризиками має відповідати специфіці діяльності конкретної організації та формуватися за чітко визначеною послідовністю.

Першим та найважливішим етапом управління ризиками вважається ідентифікація потенційних загроз і можливостей. Це означає визначення всіх факторів, які можуть вплинути на бізнес-активність компанії. На цій стадії слід ретельно розглянути, зокрема, фінансові ризики, зміни в законодавстві, конкуренцію, катастрофи та багато інших аспектів. Аналіз ризиків у вказаних напрямках допомагає організації ідентифікувати власні фактичні слабкі місця та потенційні загрози.

Слід розуміти, що після визначення конкретних ризиків, необхідно оцінити їхню ймовірність та можливий вплив на бізнес. Оцінка ризиків у даному випадку повинна допомогти визначити, які проблеми та неприємності є найсуттєвішими та потребують найбільшої уваги. Важливо з'ясувати, які з них можуть призвести до серйозних втрат у результатах діяльності та репутації фірми.

Після цього, компанії повинні розробити відповідні стратегії для кожного ідентифікованого ризику. Це може включати в себе, наприклад, створення планів дій для уникнення ризику, зменшення його впливу, або перехоплення можливостей, що виникають унаслідок ризику [8, с. 110]. Важливо також враховувати фінансовий аспект управління ризиками, визначаючи бюджети для ризикових ситуацій та запаси на випадок непередбачуваних подій. Ключовою метою на даному етапі має бути розробка конкретних дій та планів, щоб уникнути або пом'якшити ймовірні негативні наслідки.

Саме системне застосування функцій менеджменту під час організації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, можна досягнути поставленої мети – отримання максимально можливого прибутку за мінімальний час, підвищення ступеня обігу грошей, зниження витрат, кількості технологічних, фінансових та інших видів ресурсів [9].

Управління ризиками в організації, по суті, є процесом, який вимагає постійного моніторингу та оновлення [10, с. 10]. Ризики можуть змінюватися відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх факторів, тому важливо бути готовими реагувати на нові обставини. При цьому, періодичні аудити та огляди ризиків допоможуть підприємству підтримувати стратегію управління ризиками актуальною.

Підприємство повинно визначити потенційні зовнішні ринки збуту продукції, їх порівнянність з національним ринком, розробити стратегію підприємства з експорту продукції, яка в подальшому буде закладена в середньострокові і довгострокові програми розвитку організації. Основні об'єкти аналізу і вивчення міжнародних ринків з метою порівняння наступні: ринкове макросередовище, вимоги закордонного ринку до споживчих властивостей товару, рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається, фактори привабливості зарубіжного ринку, ємність зовнішнього ринку, характер і еластичність попиту, рівень світових цін і тенденції їх зміни, ступінь і характер ринкової конкуренції, форми роботи на зарубіжному ринку, посередницьких угод, торгівлі тощо.

Також не менш важливим етапом є формування переліку потенційних зарубіжних ринків збуту продукції, його детальний аналіз і вивчення. Після чіткого визначення, з якими країнами з початкового списку вітчизняний виробник вважає за краще вести зовнішньоторговельне співробітництво, слід вивчити обставини роботи на ринку іноземного партнера, тонкощі законодавчого регулювання галузі, в тому числі процесу реєстрації виробів, вимог щодо сертифікації та інших бар'єрів для виходу на ринок з позицій порівнянності з кон'юнктурою національного ринку.

**Висновки.** Таким чином, можна підбити підсумок, що існує чимало можливостей для організації щодо виведення своєї бізнес-активності за межі вітчизняного ринкового простору. Проте, не слід забувати, що кожна окрема альтернатива діяльності на закордонних ринках має як свої плюси, так і мінуси. При цьому найбільш доступним варіантом можна вважати розвиток експортних зусиль, а найбільш складним і ризикованим, хоча й прибутковим способом, – прями інвестиції.

У цілому, можна констатувати, що після виходу на зовнішні ринки організація може суттєво підвищити та підтримувати рівень своєї ефективності у внутрішньому та зовнішньому економічному просторі, лише обравши той метод, який повністю відповідає цілям організації. Й необхідно зважувати, що кожна компанія має свої унікальні причини для виходу на зовнішні ринки.

Вихід на зовнішній ринок, хоча і є стратегічно важливим кроком для компанії, супроводжується значними ризиками. Відповідно, процес адаптації може бути повільним та вимагати значних зусиль і ресурсів, а також

створювати певні складнощі, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

Так чи інакше, при роботі на міжнародних ринках слід зважати, що значна кількість процесів там може бути влаштована не так, як у вітчизняному діловому середовищі, включаючи особливості підприємницької діяльності, вподобання місцевої цільової аудиторії, унікальні бізнес-звичаї та правила гри. Зокрема, культурні та лінгвістичні відмінності можуть викликати труднощі у взаєморозумінні, правові та регуляторні вимоги можуть призвести до юридичних труднощів, а коливання валютних курсів та інтенсивна конкуренція можуть вплинути на фінансові результати компанії. Відповідно, до таких ситуацій організаціям варто бути готовими заздалегідь, підлаштовуючись до реальних ринкових умов діяльності.

Таким чином, при виході у зовнішній економічний простір одним з основних завдань керівництва компанії є уважно вивчати й управляти можливими ризиками, забезпечуючи ефективне адаптування до місцевих особливостей та збереження конкурентоспроможності на нових ринках, поєднуючи аналіз, стратегічне планування та гнучкість у вирішенні труднощів, що можуть виникнути під час експансії.

1. Gibson, K. (2023). What is risk management & why is it important? Business Insights. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>

2. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. Бізнес Інформ. 2021. №2. С. 131–137. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-131-137>

3. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: "Бізнес. Економіка. Фінанси" / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. 309 с. URL: [biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6320](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6320)

4. Якоб І.С. Необхідність упровадження комплексної системи управління ризиками на підприємствах реального сектору економіки. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/10342>

5. Соколовська В.В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Ефективна економіка № 10, 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341>

6. Пічугіна Т. С., Волченко А. В. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. Вісник НТУ «ХПІ» № 20, 2018. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162871243.pdf>

7. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету № 6, том 2, 2021. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>

8. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>

9. Могильна Л.М. Теоретичні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №22. С. 460-463. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/90.pdf>

10. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. С. 9–13. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>

---

1. Gibson, K. (2023). What is risk management & why is it important? Business Insights. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>

2. Orlova O. M. Ryzkyk promyslovykh pidpryemstv v umovakh pandemii COVID-19. Biznes Inform. 2021. No2. С. 131–137. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-131-137>

3. Modernizatsiia systemy upravlinnia v umovakh tsyvrovoho suspilstva : monohrafiia. Seria: "Biznes. Ekonomika. Finansy" / za red. d.e.n. Yu. Ye. Petruni, d.e.n. O. F. Ivashyny. Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv, 2024. 309 c. URL: [biblio.umf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6320](http://biblio.umf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6320)
4. Iakos I.S. Neobkhidnist uprovadzhennia kompleksnoi systemy upravlinnia ryzykamy na pid-priemstvakh realnoho sektoru ekonomiky. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/10342>
5. Sokolovska V.V. Kontsepsiia stvorenna stratehii vykhodu pidpriemstva na zovnishni rynky. Efektyvna ekonomika № 10, 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341>
6. Pichuhina T. S., Volchenok A. V. Sposoby vykhodu pidpriemstva na zovnishni rynky. Visnyk NTU «KhPI» № 20, 2018. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162871243.pdf>
7. Zakryzhevska I.V., Polozova V.M. Osoblyvosti vykhodu firmy na mizhnarodni rynky. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu № 6, tom 2, 2021. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>
8. Sarana L.A., Bilan O.V., Bitiuk I.M. Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
9. Mohylna L.M. Teoretychni aspekty menedzhmentu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pid-priemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2018. №22. S. 460-463. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/90.pdf>
10. Tsvihun T. V. Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seria «Ekonomika i menedzhment». 2017. S. 9–13. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>