



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-108-118

УДК 330.131

Наталія КОРЖЕНІВСЬКА

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна
ORCID ID: [0000-0002-4665-6676](https://orcid.org/0000-0002-4665-6676)
Scopus Author ID: [57226840232](https://orcid.org/57226840232)
e-mail: nkorzhenivska@gmail.com
(Corresponding author)

Ілля ОСАДЧУК

аспірант кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна
ORCID ID: [0009-0001-2911-9844](https://orcid.org/0009-0001-2911-9844)

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено питання удосконалення стратегічного ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств шляхом впровадження адаптивної моделі посткризового моніторингу із фокусом на формування адаптивних управлінських механізмів, здатних ефективно функціонувати в умовах підвищеної економічної невизначеності. Підкреслено, що сучасне бізнес-середовище характеризується постійними коливаннями ринкової кон'юнктури, геополітичними загрозами, технологічними зрушеннями та зміною регуляторних вимог, що зумовлює необхідність інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. Розкрито концепцію посткризового моніторингу як ключового інструменту управління ризиками, який дозволяє систематично відстежувати вплив раніше прийнятих рішень, виявляти приховані загрози та вчасно здійснювати стратегічне коригування. Особлива увага приділена питанням створення єдиної інформаційної бази для оцінки та прогнозування ризиків, що поєднує фінансові, виробничі, логістичні та ринкові показники. Наголошено на важливості розвитку компетенцій персоналу у сфері ідентифікації та реагування на ризики, при цьому акцент зроблено на пошуку ресурсно-оптимальних рішень для малого та середнього бізнесу, де високі витрати на навчання часто обмежують можливість впровадження комплексних систем ризик-менеджменту.

Запропоновано адаптивну модель управління ризиками, яка передбачає взаємопов'язану реалізацію чотирьох етапів: ідентифікація, оцінка, реагування та контроль. Модель враховує галузеві особливості, масштаб підприємства та доступні ресурси, що робить її універсальним інструментом для різних секторів економіки. Наведено приклади стратегічних альтернатив, зокрема диверсифікацію напрямів діяльності, впровадження цифрових технологій моніторингу



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



ризиків, страхування комерційних і виробничих загроз, створення партнерських альянсів та розвиток антикризових резервів.

Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення системи корпоративного управління, підвищення стійкості підприємств до кризових явищ та формування стратегій довгострокового розвитку, що поєднують гнучкість та превентивний підхід до управління ризиками.

Ключові слова: ризик-менеджмент, стратегічні альтернативи, економічна діяльність, адаптивні моделі, економічна безпека.

JEL Classification: D81, M10

Absztrakt. A cikk a vállalatok gazdasági tevékenység stratégiai kockázatmenedzsmentjének fejlesztésével foglalkozik, az adaptív posztkrízis monitorozási modell bevezetésén keresztül, amely az adaptív menedzsment mechanizmusok kialakítására összpontosít és amelyek képesek hatékonyan működni a megnövekedett gazdasági bizonytalanság környezetében. Kiemelésre kerül, hogy a modern üzleti környezetet a piaci konjunktúra folyamatos ingadozása, geopolitikai fenyegetések, technológiai változások és a szabályozási követelmények változása jellemzi, ami szükségessé teszi a kockázatmenedzsment integrálását a vállalat fejlesztési stratégiájába. Bemutatásra kerül a posztkrízis monitorozás fogalma, mint a kockázatkezelés kulcsfontosságú eszköze, amely lehetővé teszi a korábban hozott döntések hatásainak rendszeres nyomon követését, a rejtett fenyegetések azonosítását és a stratégiai korrekciók időben történő végrehajtását. Különös figyelem lett fordítva egy egységes információs alap létrehozására a kockázatok értékelésére és előrejelzésére, amely pénzügyi, termelési, logisztikai és piaci mutatókat ötvöz. Kiemelésre kerül a személyzeti kompetenciák fejlesztésének fontossága a kockázatok azonosításában és kezelésében, különös hangsúllyal a kis- és középvállalkozások számára erőforrás-optimalizált megoldások keresésére, ahol a magas képzési költségek gyakran korlátozzák a komplex kockázatkezelési rendszerek bevezetésének lehetőségét.

Javasoltatott egy adaptív kockázatkezelési modell, amely négy egymással összefüggő szakasz végrehajtását tartalmazza: azonosítás, értékelés, reagálás és ellenőrzés. A modell figyelembe veszi az iparági sajátosságokat, a vállalat méretét és az elérhető erőforrásokat, ezáltal univerzális eszközként szolgál különböző gazdasági szektorok számára. Bemutatásra kerülnek a stratégiai alternatívák példái, különös figyelmet fordítva a tevékenységi irányok diverzifikációjára, a kockázatok monitorozására szolgáló digitális technológiák bevezetésére, a kereskedelmi és termelési fenyegetések biztosítására, valamint a partnerségi szövetségek kialakítására és a válságellenálló tartalékok fejlesztésére.

A tanulmány eredményei felhasználhatók a vállalatirányítási rendszer fejlesztésére, a vállalkozások válsághelyzetekkel szembeni ellenálló képességének növelésére, valamint olyan hosszú távú fejlesztési stratégiák kidolgozására, amelyek ötvözik a rugalmasságot és a preventív megközelítést a kockázatkezelésben.

Kulcsszavak: kockázatkezelés, stratégiai alternatívák, gazdasági tevékenység, adaptív modellek, gazdasági biztonság.

Abstract. The article examines the improvement of strategic risk management in the economic activities of enterprises through the implementation of an adaptive post-crisis monitoring model, focusing on the development of adaptive management mechanisms capable of operating effectively under heightened economic uncertainty. It is emphasized that the modern business environment is characterized by constant market fluctuations, geopolitical threats, technological shifts, and changing regulatory requirements, which necessitate the integration of risk management into the overall enterprise development strategy. The concept of post-crisis monitoring is revealed as a key risk management tool that allows systematic tracking of the impact of previously made decisions, identifying hidden threats, and promptly implementing strategic adjustments. Special attention is paid

to the creation of a unified information base for risk assessment and forecasting, combining financial, production, logistical, and market indicators.

The importance of developing personnel competencies in risk identification and response is underlined, with a focus on finding resource-optimal solutions for small and medium-sized businesses, where high training costs often limit the ability to implement comprehensive risk management systems. An adaptive risk management model is proposed, providing for the interconnected implementation of four stages: identification, assessment, response, and control. The model takes into account industry-specific features, enterprise scale, and available resources, making it a universal tool for various economic sectors. Examples of strategic alternatives are presented, including diversification of activities, implementation of digital risk monitoring technologies, insurance against commercial and production threats, creation of partnership alliances, and development of anti-crisis reserves.

The research results can be used to improve corporate governance systems, enhance enterprise resilience to crisis phenomena, and develop long-term strategies that combine flexibility with a preventive approach to risk management.

Keywords: risk management, strategic alternatives, economic activity, adaptive models, economic security.

Постановка проблеми. Умови сьогодення, в яких доводиться працювати підприємствам, пов'язані з численними ризиками, що обумовлюють необхідність розробки стратегічно орієнтованих підходів до управління ними. Зміни на фінансових ринках, нестабільність політичного середовища, коливання кон'юнктури, природні катаклізми, кіберзагрози та інші чинники значно підвищують рівень невизначеності. Вразливою є економічна діяльність підприємств, яка охоплює сфери виробництва, розподілу та споживання, торгівлі, експорту, імпорту товарів, робіт, послуг. Сучасна економічна ситуація вирізняється високим рівнем динаміки та нестабільності, що зумовлює нагальну потребу в удосконаленні систем управління ризиками. З огляду на зростаючу глобальну взаємозалежність, активну цифровізацію економічної діяльності та розширення зовнішньоекономічних зв'язків, перед підприємствами постають нові виклики, які потребують гнучких і ефективних підходів до ризик-менеджменту. Важливо не лише своєчасно виявляти загрози та знижувати їхній вплив, але й розбудовувати адаптивну модель ведення бізнесу, здатну протистояти зовнішнім шокам.

Актуальність управління ризиками значно зростає на тлі структурних змін в економіці країни, змін у законодавчому полі, загроз безпеці, а також порушень у ланцюгах постачання. Ігнорування ризиків або їхнє недостатнє прогнозування може спричинити серйозні економічні проблеми, втрату конкурентних позицій і дестабілізацію фінансового стану підприємств. У зв'язку з цим інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного планування розглядається як необхідна умова забезпечення економічної стійкості та перспективного розвитку бізнесу. Тому ризик-менеджмент потребує не лише оперативного реагування, а й стратегічного планування з урахуванням довгострокових цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й практичні аспекти ризик-менеджменту, формування його системи, ключові етапи, застосування технологій реалізації та інноваційні підходи в управлінні досліджуються

багатьма науковцями і потребують системного підходу. Фрагментарність системи управління ризиками підприємств, суб'єктивність у прийнятті рішень, необхідність індивідуального підходу та формування діючого механізму ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства досліджуються в працях [1, 7, 8, 9, 10, 11]. Практика застосування технологій ризик-менеджменту та визначення пріоритетів у їх виборі [14], стандартів управління ризиками та адаптація зарубіжного досвіду в діяльності національних підприємств [3, 5] дозволяють покращити адаптивність управління ризиками вітчизняних підприємств до умов нестабільного середовища, в якому їм доводиться функціонувати.

Інтеграція управління ризиками в системі економічної безпеки є критично важливим фактором стійкості будь-якої організації. Визначення науково обґрунтованих підходів до інтеграції управління ризиками в стратегії економічної безпеки підприємств дозволяє запобігти негативним наслідкам невизначеності та загрозам втрати конкурентних позицій [6].

Застосування інноваційних підходів до управління ризиками та актуальних інструментів з врахуванням сучасного нестабільного економічного середовища [4] є важливим етапом у формуванні альтернативних моделей ризик-менеджменту у системі управління економічною діяльністю підприємств [13].

Окремі автори присвятили свої дослідження ризик-менеджменту в системі антикризового стратегічного управління з врахуванням галузевих особливостей ведення бізнесу, ефективного управління організаційними змінами та формування оптимальних стратегій функціонування та розвитку підприємств [12, 15].

У той же час подальших наукових пошуків потребують питання розробки моделей альтернативних стратегій ризик-менеджменту, які б дозволяли оперативно реагувати на мінливість внутрішнього і зовнішнього середовища, використовувати важелі релевантних управлінських рішень в умовах невизначеності, загроз та небезпек.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наукові дослідження необхідно спрямовувати у напрямі інтеграції ризик-менеджменту з іншими системами управління, як то фінансовий, стратегічний, операційний менеджмент. Потребує глибинного підходу наукове обґрунтування культури ризик-менеджменту як важливого елементу економічної безпеки підприємств незалежно від їх розміру та форми власності. Моделі ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств та їх адаптивності до змін також потребують подальших теоретичних напрацювань та практики успішного впровадження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування адаптивної моделі посткризового моніторингу в системі стратегічних альтернатив ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств для підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для більшості українських підприємств ефективність впровадження ризик-менеджменту значною мірою залежить від позиції керівника, що стримує розвиток системного підходу. Оптимальною є модель, за якої ризик-менеджер підпорядковується першій особі компанії та надає незалежну експертну оцінку стратегічних ризиків, сприяючи стабільному розвитку бізнесу. Наразі послугами таких фахівців користуються переважно великі підприємства, для малого та середнього бізнесу подібна практика залишається малодоступною через високі витрати. Водночас зростає усвідомлення важливості управління ризиками, особливо серед підприємств, орієнтованих на експорт та тих, що впроваджують міжнародні стандарти [1].

Так, стандартами визначені принципи та рекомендації щодо управління ризиками, комплексний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки, управління ризиками. Ризик трактується як певне відхилення від плану за умов невизначеності. Тобто ризик це не лише потенційна загроза, але й можливість, яка може як негативно, так і позитивно впливати на результати діяльності організації. Міжнародний стандарт ISO 31000 акцентує увагу на тому, що управління ризиками повинно бути невід'ємною частиною стратегічного планування та прийняття рішень. Розроблені також галузеві стандарти та такі, що адаптовані до конкретних умов діяльності. Корпоративні стандарти управління ризиками, що регулюють процеси прийняття рішень за умов ризику та управління ним [2, 3].

Залежно від специфіки діяльності підприємства, рівня його ризикованості, галузевої приналежності та фінансових можливостей, застосовуються різні стратегічні альтернативи управління ризиками. До найбільш поширених належать стратегія уникнення ризиків, їх мінімізації, делегування відповідальності за ризик третім сторонам (аутсорсинг, хеджування, страхування), прийняття ризику та визначення понесених допустимих та критичних витрат, інноваційна трансформація ризику (зокрема використання сучасних цифрових технологій). Адаптивна трансформація ризиків ґрунтується на антикризовому плануванні, коли розробляють кілька сценаріїв розвитку, впроваджують цифрові інструменти прогнозування економічних ризиків. Інноваційні підприємства перетворюють ризики на можливості шляхом інвестування в нові ринки, технології, продукти чи моделі бізнесу.

Необхідність використання інноваційних підходів в управлінні ризиками особливо актуалізується в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища [4]. На практиці ризик-менеджмент економічної діяльності підприємств потребує інтеграції в усі ключові його функції: фінанси, облік, маркетинг, постачання, логістику, управління персоналом. Зокрема, у фінансовій сфері це управління ліквідністю, кредитоспроможністю, валютними ризиками, оптимізація податкового навантаження. У виробничо-збутовій діяльності - прогнозування витрат, цінова стратегія, зниження втрат при транспортуванні, впровадження нових технологій тощо. У стратегічному плануванні -



використання сценарного аналізу, метод стрес-тестування, оцінка чутливості бізнес-процесів до макроекономічних змін [5].

Ефективне використання ресурсів та дотримання нормативних вимог мають вирішальне значення для стабільного розвитку організації в майбутньому. Для підвищення стійкості економічної діяльності підприємств важливим є питання економічної безпеки та інтеграції управління ризиками у її стратегію. У цьому контексті стратегія ризик-менеджменту виступає інструментом, що дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, забезпечуючи не лише захист від негативних наслідків, але й створення умов для сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності. Як інструмент реагування на зміни економічного середовища функціонування підприємств ризик-менеджмент використовує сукупність інтегрованих управлінських дій від визначення ризиків, їх аналізу та оцінки до прийняття рішень з прийняття, оптимізації, усунення ризиків та розробки стратегії з попередження виникнення негативних наслідків. Перевагами такого інструменту є зниження рівня невизначеності, комунікація, оптимізація ресурсів, якість інформації, репутаційні переваги [6, 7, 8].

Отже, концепція управління ризиками включає їх ідентифікацію, аналіз, кількісну та якісну оцінку, регулювання ступеня ризику, вибір методів ефективного використання ризиків, оцінка результативності та можливість коригування. Результативність, в свою чергу, потребує визначення вихідних параметрів діяльності підприємств та врахування тактичних і стратегічних рівнів. Концепція ризик-менеджменту передбачає активне й динамічне використання ризику не лише як загрози, а й як потенційної можливості для підвищення вартості підприємства та здобуття додаткових конкурентних переваг [9, 10].

Процес управління ризиками на підприємстві націлений на отримання прибутку за найменших витрат та уникнення непередбачуваних ситуацій. Чинники негативного впливу мають здатність погіршити економічну діяльність підприємств або стати поштовхом, певним стимулом для розвитку. Навіть за умов вирішення наявних проблем важливим етапом ефективного ризик-менеджменту є посткризовий моніторинг. Він дає змогу вчасно реагувати та вносити відповідні коригування на кожному етапі діяльності [11].

Модель посткризового моніторингу в системі ризик-менеджменту економічної діяльності підприємства складається з окремих етапів (рис. 1), які орієнтовані на практичне управління ризиками, використовуючи методи когнітивного моделювання та сучасні цифрові технології прогнозування. Така модель виконує роль зворотного зв'язку в ризик-менеджменті, забезпечуючи не тільки відновлення після кризи, але й формування основ для сталого економічного розвитку.



Рис. 1. Модель посткризового моніторингу в системі ризик-менеджменту економічної діяльності підприємства.

**Сформовано авторами на основі [12, 13, 14].*

Ефективність впровадження стратегічних альтернатив ризик-менеджменту залежить від системності та узгодженості дій на всіх рівнях управління. Необхідно створити інтегровану систему оцінки ризиків, яка б дозволяла формувати єдину інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень. Важливу роль відіграє також навчання персоналу, розробка процедур реагування та моніторингу ризиків. Однак навчання персоналу є досить витратним для економічної діяльності невеликого бізнесу, що зрештою залишає в силі ситуативний підхід до оцінки ризиків.

Управління економічними ризиками має стати системною частиною стратегії підприємства. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту надають підприємствам можливість гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища та досягнення довготривалої стабільності. Їх успішне впровадження передбачає не лише використання традиційних методів, а й трансформаційний



підхід, що розглядає ризики як джерело розвитку. Тому в сучасних умовах саме стратегічне управління ризиками стає ключовим елементом загальної системи менеджменту підприємства. Ризик-менеджмент у сфері економічної діяльності підприємств це не просто захист від загроз, а механізм підвищення адаптивності, прибутковості та довгострокової ефективності його діяльності.

Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств можуть передбачати як запобіжні, так і адаптаційні заходи, що дозволяють зберігати стабільність функціонування навіть в умовах високої невизначеності. Серед ключових альтернатив доцільно виділити диверсифікацію діяльності, фінансове хеджування та страхування, партнерство, цифровізація моніторингу і планування.

До прикладу, для сільськогосподарських підприємств розробка стратегії ефективного управління змінами в економічній діяльності передбачає ідентифікацію ключових проблем для системи менеджменту; використання специфічних методів моделювання, візуалізації та систематизації альтернативних стратегій для можливих змін [15].

Таким чином, стратегічні альтернативи ризик-менеджменту повинні враховувати не лише специфіку галузі та масштаб підприємства, але й можливості для інноваційної трансформації бізнес-моделі. Поєднання кількох альтернатив часто дає найбільший ефект, забезпечуючи баланс між запобіганням загрозам і використанням нових можливостей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз доводить, що ефективне управління ризиками в економічній діяльності підприємств має базуватися на стратегічному підході, який поєднує запобіжні, адаптаційні та трансформаційні механізми. Розроблена адаптивна модель посткризового моніторингу формує цілісну систему реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативність прийняття рішень і підвищення стійкості бізнес-процесів. Її гнучка структура дозволяє враховувати специфіку галузі, масштаб підприємства та рівень доступних ресурсів, що робить її універсальною для різних секторів економіки. Запропоновані стратегічні альтернативи - від диверсифікації напрямів діяльності до використання цифрових технологій і партнерських альянсів, створюють можливості не лише для зменшення негативного впливу ризиків, а й для реалізації нових перспектив розвитку. Ключовим чинником успішності впровадження таких рішень є поєднання системної аналітики, сучасних методів прогнозування та підготовки персоналу до роботи в умовах високої невизначеності та створення спеціалізованих моделей ризик-менеджменту для галузей з підвищеною ризиковістю.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розробку антикризового управлінського інструментарію економічної діяльності аграрних підприємств для можливості забезпечення конкурентних переваг у системі ризик-менеджменту та більш гнучкого управління. Це дозволить зміцнити

економічну безпеку підприємств та створити підґрунтя для стабільного розвитку у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Хромушина Л.А., Недельніцина Д.Л., Коропець М.О. Формування системи ризик-менеджменту вітчизняних підприємств: практичні аспекти, проблеми та перспективи. *Лютневі наукові читання : матеріали LX Міжн. інтернет- конф. (м. Київ, 1 лютого 2021 р.). Економічні науки.* Київ, 2021. С. 230-236. URL: <http://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8969> (дата звернення: 01.07.2025)
2. Online Browsing Platform (OBP). ISO 31000:2018(en): Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:term:3.1>. (дата звернення: 01.07.2025)
3. Нечипоренко А.В., Костікова К.О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1 (11). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>.
4. Вараксіна О.В., Черевко А.В., Пазинич В.О. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 194. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143>.
5. Атаєва О.А., Ніколашин А.О., Тимошик Н.С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>.
6. Фетісов О.В., Кузьміч А.В., Водкевич В.Д. Інтеграція управління ризиками в стратегії економічної безпеки: основа для підвищення стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157>.
7. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №3(7). URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/072-79.pdf (дата звернення: 01.07.2025)
8. Балдинюк В.М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
9. Литюга Ю.В. Стратегічний ризик-менеджмент підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608101.pdf> (дата звернення: 01.07.2025)
10. Мех К.Р., Федулова І.В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.
11. Скопенко Н.С., Захарченко І.С. Методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.19>.
12. Руденко С., Гіржева О., Рижигова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>.
13. Скибінська З.М., Ішук Е.В. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>.
14. Сяоцінь Го, Кожевнікова М. Застосування технології ризик-менеджменту в процесі формування та реалізації маркетингової стратегії підприємств ритейлу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 134-141. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-18>.



15. Nemchenko T., Lakiza V., Tourona N., Zhyvko Z. & Harbusiuk V. (2024). Strategy for Effective Management of Organizational Change for Africultural Enterprises. REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA. 3ªépoca. Año15. N°42. DOI: <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.08>.

References

1. Khromushyna, L.A., Nedielnitsyna, D.L., Koropets, M.O. (2021). Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu vitchyznianskykh pidpriemstv: praktychni aspekty, problemy ta perspektyvy [Formation of a risk management system for domestic enterprises: practical aspects, problems and prospects.]. *Liutnevi naukovy chytannia : materialy LX Mizhn. internet- konf. (m. Kyiv, 1 liutoho 2021 r.). Ekonomichni nauky.* Kyiv, 230-236. URL: <http://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8969>. [in Ukrainian].
2. Online Browsing Platform (OBP). ISO 31000: 2018(en): Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:term:3.1>.
3. Nechyporenko, A.V., Kostikova, K.O. (2023). Adaptatsiia zarubizhnykh praktyk finansovoho ryzyk-menedzhmentu do diialnosti ukrainskykh pidpriemstv [Adaptation of foreign financial risk management practices to the activities of Ukrainian enterprises]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 1 (11). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>. [in Ukrainian].
4. Varaksina, O.V., Cherevko, A.V., Pazynych, V.O. (2024). Kliuchovi etapy ta innovatsiini pidkhody v upravlinnia ryzykamy v umovakh nevyznachenosti [Key stages and innovative approaches in risk management in conditions of uncertainty]. *Ekonomichniy prostir*, 194. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143>. [in Ukrainian].
5. Ataieva, O.A., Nikolashyn, A.O., Tymoshyk, N.S. (2024). Stratehichne upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: analiz ta zmenshennia nehatyvnykh vplyviv [Strategic risk management in the enterprise: analysis and reduction of negative impacts]. *Efektivna ekonomika*, 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>. [in Ukrainian].
6. Fetisov, O.V., Kuzmich, A.V., Vodkevych, V.D. (2024). Intehratsiia upravlinnia ryzykamy v stratehii ekonomichnoi bezpeky: osnova dlia pidvyshchennia stiikosti orhanizatsii [Integrating risk management into economic security strategies: a foundation for increasing organizational resilience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157>. [in Ukrainian].
7. Mostenska, T.L., Skopenko, N.S. (2010). Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzykom pidpriemstva [Risk management as a tool for managing an enterprise's economic risk]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, №3(7). URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/072-79.pdf. [in Ukrainian].
8. Baldyniuk, V.M. (2023). Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti subiektiv hospodariuvannia. [Risk management as a tool for managing the activities of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>. [in Ukrainian].
9. Lytiuha, Yu.V. (2012). Stratehichniy ryzyk-menedzhment pidpriemstva [Strategic risk management of the enterprise]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608101.pdf>. [in Ukrainian].
10. Mekh, K.R., Fedulova, I.V. (2022). Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi [Formation of a risk management system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>. [in Ukrainian].
11. Skopenko, N.S., Zakharchenko, I.S. (2023). Metodychni pidkhody do formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu [Methodological approaches to the formation of a risk management system]. *Efektivna ekonomika*, No 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.19>. [in Ukrainian].
12. Rudenko, S., Hirzheva, O., Ryzhykova, N., Nakisko, O. (2023). Ryzyk-menedzhment u systemi antykrizovoho stratehichnoho upravlinnia ahrarnykh pidpriemstv. [Risk management in the



- system of anti-crisis strategic management of agricultural enterprises]. *Modeling the development of the economic systems*, No 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>. [in Ukrainian].
13. Skybinska, Z.M., Ishchuk, E.V. (2024). Formuvannia modeli ryzyk-menedzhmentu u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Formation of a risk management model in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>. [in Ukrainian].
14. Siaotsin, Ho, Kozhevnikova, M. (2022). Zastosuvannia tekhnolohii ryzyk-menedzhmentu v protsesi formuvannia ta realizatsii marketynhovoï stratehii pidpriemstv ryteilu. [Application of risk management technology in the process of forming and implementing the marketing strategy of retail enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Tom 7, № 3, 134-141. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-18> [in Ukrainian].
15. Nemchenko, T., Lakiza, V., Tourona, N., Zhyvko, Z. Harbusiuk, V. (2024). Strategy for Effective Management of Organizational Change for Africultural Enterprises. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*. 3ªépoca. Año15. N°42. DOI: <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.08>.

Отримано:	14.07.2025	Beérkezett:	2025.07.14	Received:	14.07.2025
Прийнято до друку:	25.08.2025	Elfogadva:	2025.08.25	Accepted:	25.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025