ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

Науковий журнал

Випуск 95

Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Головний редактор:

Шапошников Костянтин Сергійович – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків, Заклад вищої освіти "Університет трансформації майбутнього" (Чернігів, Україна).

Члени редакційної колегії:

Вербівська Людмила Василівна – доктор економічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Грубляк Оксана Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Дименко Руслан Анатолійович – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури (Київ, Україна).

Дука Анастасія Петрівна – доктор економічних наук, професор, ректор, ЗВО "Університет трансформації майбутнього" (Чернігів, Україна).

Іртищева Інна Олександрівна – доктор економічних наук, професор, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (Миколаїв, Україна).

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (Ізмаїл, Україна).

Кудлаєва Наталія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Лопацук Інна Афанасіївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Марич Максим Григорович – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна – доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

Новикова Іннола Вікторівна – доктор економічних наук, професор, Київський аграрний університет Національної академії аграрних наук України (Київ, Україна).

Островська Наталія Степанівна – доктор економічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Пономаренко Тетяна Вадимівна – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Буяна (Київ, Україна).

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

Роговий Андрій Віталійович – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

Стеблянко Ірина Олегівна – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

Ткачук Ірина Ярославівна – доктор економічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Федишин Майя Пилипівна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

Вельке Януш – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

Гавкалова Наталія – доктор економічних наук, професор, Варшавський технологічний університет (Політехніка Варшавська) відділ Управління та якості (Варшава, Польща).

Гросу Вероніка – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Дзєканські Павел – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

Космулес Крістіна Габріела – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Міхальчук Камелія-Каталіна – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Пілелієне Ліна – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

Ситнік Інесса Василівна – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

Соколюк Маріан – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Хланчук Елена – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Чоботару Маріус-Сорін – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

Цвірко Олена – доктор економічних наук, професор, професор післядипломної освітньої програми з регіонального розвитку та агробізнесу, Державний університет Західної Парани, Кампус Толедо (Бразилія).

Електронна сторінка видання – www.bses.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу: https://doi.org/10.32843/bses

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»
включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

Галузь науки: економічні.
Спеціальності: С1 – Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 – Облік і оподаткування; D2 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 – Менеджмент; D5 – Маркетинг; D7 – Логістика; J2 – Готельно-ресторанна справа та кейтеринг; J3 – Туризм та рекреація; С3 – Міжнародні відносини.

Науковий журнал індексується у наукометричній базі **Index Copernicus**.

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (від 27 жовтня 2025 року протокол № 10)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1552 від 09.05.2024 року.
Ідентифікатор медіа: R30-04411

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ISSN (Print): 2524-0897
ISSN (Online): 2524-0900

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

Базилюк А.В., Назаренко Я.Я.
ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ У РОЗБУДОВІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ГЛОБАЛЬНОГО СВІТУ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 11

Bobro Natalia
DIGITAL CAPITAL OF THE UNIVERSITY AS A DRIVER OF SUSTAINABLE COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL ECONOMY 19

Гавриленко Т.В., Міх О.М.
СТАЛИЙ РОЗВИТОК В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 25

Гузар У.Є.
РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ 32

Дєєва Н.Е., Дякун А.М.
ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КАПІТАЛІЗАЦІЮ 38

Дрималовська Х.В., Антонів А.Р., Брунець О.О.
РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ 45

Клименко Є.С.
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 50

Кот Л.Л.
ЕКОЛОГІЧНИЙ ВИМІР СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 57

Ляхович Л.А., Лотиш О.Я., Костецька Н.І.
ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОЛІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 66

Миляник Р.В.
ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ВИЖИВАННЯ 75

Пушкар Т.А., Гоженко Д.О.
ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ХАРЧОВІЙ ГАЛУЗІ 82

Шиманська О.П., Бічак І.
СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 89

РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Kolinets Lesya, Homotiuk Viktoriia
FROM CONVERGENCE TO DIVERGENCE? A TEMPORAL CLUSTER ANALYSIS OF ECONOMIC GROWTH, DIGITALISATION, AND R&D IN THE EU 95

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Василюк М.М., Івасюк Н.Б.
АУДИТОРСЬКА ДОКУМЕНТАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ГАРМОНІЗАЦІЯ З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ 104

РОЗДІЛ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Aleskerova Yuliia, Fedoryshyna Lidiia
ANALYSIS OF THE AGRICULTURAL INSURANCE MARKET IN UKRAINE DURING WARTIME 109

Бондаренко П.В.
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СТРАХОВИКА: ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА 116

Борисова Л.Є.
СУЧАСНІ ШЛЯХИ ПУБЛІЧНОГО РОЗМІЩЕННЯ КОМПАНІЙ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ 123

Марич М.Г.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 129

Руда О.Л., Марценюк О.В., Скоповська А.Л.
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ У ПРОТИДІЇ
ВІДМИВАННЮ КОШТІВ У БАНКУ 135

Тютюник І.В., Коноваленко В.І.
ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ
ПІД ВПЛИВОМ ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЙ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ: ДОСВІД УКРАЇНИ 143

Юдіна С.В., Москаленко І.Ю.
РОЗВИТОК МЕТОДІВ АНАЛІЗУ І КОНТРОЛЮ
ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ 152

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Мороз А.М.
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОГО АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ 159

Русин-Гриник Р.Р., Ханас І.Ю., Матяш О.В.
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ В УМОВАХ ВІЙНИ 166

Хірівський Р.П.
ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ МЕТОДОМ НОРМОВАНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ 171

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Юрченко Г.М., Василишин І.П.
ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ
В ПРИЗМІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ 177

РОЗДІЛ 7. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Губанова О.Р.
ПОТЕНЦІАЛ ЦИРКУЛЯРНОСТІ ВТОРИННИХ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ 185

РОЗДІЛ 8. МЕНЕДЖМЕНТ

Бабіна О.В., Круглов К.О.
ОНТОПСИХОЛОГІЯ В ПРАКТИЦІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:
ШЛЯХИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН І ПРОДУКТИВНОСТІ 192

Гринчук Ю.С., Драган О.О., Мельник С.О.
ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ АГРОПІДПРИЄМСТВ 197

Деордиця О.О.
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
І МОДЕЛЕЙ МОНЕТИЗАЦІЇ 204

Kanova Oleksandra, Petrenko Oleksandr
EVOLUTION OF SUSTAINABLE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT:
PHASES AND THEORETICAL FOUNDATIONS 211

Кацюба І.Р.
ФАКТОРИ РАЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ
ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ 219

Кінаш І.П., Козак С.С.
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ОЦІНЮВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ БЕЗПЕКИ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 225

Ковальова М.Л.
ВІДПОВІДНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ
ЦІЛЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 231

Мартинова Н.С., Мартинов Д.О.
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ 236

Нечипоренко Т.Д., Пужак Д.А.
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ:
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ 245

Овчиннікова В.О., Носатенко О.Д., Світличний В.С.
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМ ЇХ УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 251

Рак Б.І.
ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ
В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ 256

Савенко І.І., Седікова І.О.
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ:
РУШІЙНІ СИЛИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ 262

Сотник В.В., Тімченко О.Л.
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ
АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ 270

Сторожев Р.І., Шкурко Я.І.
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ БІЗНЕСУ
В УМОВАХ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА:
КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ДОБРОЧЕСНІСТЬ 275

Хитрова О.А.
РОЗШИРЕНА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ЯК ЦИФРОВИЙ ТРЕНД
ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ 281

Шульга О.А.
СИНЕРГЕТИЧНИЙ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ,
AGILE-МЕТОДОЛОГІЙ І РЕІНЖИНІРИНГУ В УПРАВЛІННІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ 286

РОЗДІЛ 9. МАРКЕТИНГ

Антошкін В.К.
ІНТЕГРАЦІЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В БРЕНД-СТРАТЕГІЮ
ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ 292

Завидівська О.І., Гуль І.Г., Мороз В.П.
АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ТА ОБМЕЖЕНЬ
У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ В УКРАЇНІ 297

Кірносова М.В.
ТАРГЕТОВАНА РЕКЛАМА У РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ
ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІКИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ 304

Летницький А.І.
ЕТАПИ ДОСЛІДЖЕННЯ НОВИХ РИНКІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ
3D-ДРУКУ І ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ 310

Савченко А.М., Паянок Т.М., Краєвський В.М.
СИНЕРГІЯ ОБЛІКУ І МАРКЕТИНГУ В АГРОБІЗНЕСІ:
АНАЛІТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ 316

Сало Я.В., Берназ О.В.
СТРАТЕГІЇ БРЕНДИНГУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 322

РОЗДІЛ 10. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Zhadko Kostyantyn, Soloshenko Mykyta
PRINCIPLES OF UI/UX DESIGN FOR B2B BANKING PLATFORMS 327

ISSN: 2524-0897 (PRINT), 2524-0900 (ONLINE)

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

RISK MANAGEMENT IN BUSINESS ACTIVITIES: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND INNOVATIVE APPROACHES

У статті досліджено концептуальні засади та інноваційні підходи до управління ризиками в сучасній підприємницькій діяльності. Визначено, що стрімке зростання економічної невизначеності, процеси цифровізації та поява нових видів загроз (наприклад, кіберризики) зумовлюють необхідність трансформації традиційного ризик-менеджменту. Систематизовано ключові види підприємницьких ризиків (фінансові, операційні, технологічні) та обґрунтовано інтегральний підхід до їх оцінки. Акцентовано на доцільності використання цифрових технологій (Big Data, AI) як основного інструментарію для проактивного прогнозування та моніторингу ризикових подій. Запропоновано формування адаптивної системи управління ризиками, яка забезпечує стійкість підприємства та підтримує його конкурентоспроможність. Зроблено висновок, що інноваційний ризик-менеджмент є невід'ємною складовою стратегічної стабільності та довгострокового розвитку сучасного бізнесу.

Ключові слова: *управління ризиками, підприємницька діяльність, інноваційні підходи, ризик-менеджмент, проактивне управління.*

In the article, the conceptual foundations and innovative approaches to risk management in entrepreneurial activity are analyzed. It is established that the acceleration of digitalization, the increase of global economic volatility, and the emergence of non-traditional threats, including cyber and geopolitical risks, necessitate a transition from traditional reactive approaches to integrated and forward-looking risk management, particularly Enterprise Risk Management (ERM). The main categories of business risks-financial, operational, technological, and market – are systematized, emphasizing their interconnections and potential cascading effects, which requires comprehensive assessment and prioritization. Special attention is paid to innovative solutions, including digital tools such as Big Data analytics and artificial intelligence, which enhance forecasting accuracy, ensure continuous monitoring of risks, and support the early identification and prevention of adverse events. The use of these technologies facilitates scenario planning, the development of early warning systems, and data-driven decision-making, increasing enterprise resilience and adaptability. An adaptive ERM system guarantees strategic stability, operational continuity, promotes a culture of risk awareness, and strengthens managerial competencies across all organizational levels. Empirical evidence shows that enterprises applying integrated and anticipatory approaches reduce the likelihood and severity of financial, operational, and technological disruptions. Combining conceptual risk management principles with advanced digital instruments transforms risk from a potential threat into a source of strategic advantage. This approach is crucial for maintaining competitiveness, ensuring long-term stability, and supporting sustainable development in dynamic and uncertain economic conditions, thus enabling enterprises to respond effectively to evolving internal and external challenges.

Key words: *risk management, entrepreneurship, innovative approaches, risk management, proactive management.*

УДК 330.131.7:658.01

DOI: https://doi.org/10.32782/bses.95-35

Нечипоренко Т.Д.[1]
к.е.н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,
Вінницький національний технічний університет
Пужак Д.А.
здобувач вищої освіти,
Вінницький національний технічний університет

Nechyporenko Tetiana
Vinnytsia National Technical University
Puzhak Dariia
Vinnytsia National Technical University

Постановка проблеми. Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах тотальної невизначеності та технологічної турбулентності, що детермінована комплексом глобальних чинників: прискореною цифровізацією економіки, зростанням кіберзагроз, високою волатильністю ринків та появою гібридних ризиків (поєднання фінансових, геополітичних та технологічних). Ці ключові виклики вимагають докорінної трансформації управлінських парадигм, оскільки традиційні моделі ризик-менеджменту, орієнтовані на історичні дані та запобігання відомим загрозам, виявилися нерелевантними в умовах змін та непередбачуваних кризових ситуацій.

Головною проблемою виступає необхідність переходу до проактивного, інтегрованого управління ризиками *Enterprise Risk Management (ERM)*, здатного не лише мінімізувати втрати, але й використовувати ризик як джерело конкурентних переваг. Це зумовлює актуальність розробки та впровадження інноваційних підходів та концептуальних засад, які поєднують передові цифрові інструменти (*AI, Big Data*) для сценарного прогнозування, забезпечення операційної гнучкості та формування стійкої ризик-культури. Ефективне та інноваційне управління ризиками в умовах невизначеності є ключовою передумовою стратегічної стійкості та фінансової резильєнтності підприємств, забезпечуючи їхню здатність швидко адаптуватися до шоків та трансформувати потенційні загрози у можливості для інноваційного зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління ризиками в підприємницькій діяльності набула особливої ваги в умовах зростання економічної турбулентності, цифрової трансформації та глобальної нестабільності. У сучасних наукових дослідженнях спостерігається тенденція до переосмислення

[1] ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0690-1534

© Нечипоренко Т.Д., Пужак Д.А., 2025

методологічних засад ризик-менеджменту, його інтеграції в систему стратегічного управління та розбудови стійких бізнес-моделей. Теоретичні й прикладні аспекти цього питання знайшли відображення у працях як українських, так і зарубіжних учених.

Зарубіжні дослідники зосереджують увагу на ролі антикризових стратегій та інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління. Наприклад, звіт Thomson Reuters [4] окреслює базові принципи корпоративного управління ризиками (*ERM*) як інтегрованої системи контролю загроз. Науковці L. Hortovanyi, B. Sepesi, P. Pogachash [1] акцентують на необхідності стратегічного оновлення (*strategic upgrading*) як механізму зниження ризиків для малого та середнього бізнесу в умовах кризи. Y. Liu [3] досліджує формування стратегій економічного ризик-менеджменту в умовах спадного економічного тренду, підкреслюючи проактивний характер управління. Значна увага приділяється ролі трансформації бізнесу як відповіді на ризики, що створюються турбулентним середовищем. X. Li, M. Voorneveld, та R. Coster [2] аналізують бізнес-трансформацію в епоху турбулентності, а A. Rocha, C. Oliveira, M. Espuni, M. Reis [5] розглядають її через призму сталого розвитку на основі Industry 4.0, що включає цифровізацію як інструмент зниження ризиків.

Вітчизняні дослідники зосереджують увагу на специфіці управління ризиками, враховуючи специфіку національного бізнес-середовища та високий рівень економічної дестабілізації. Зокрема, В. Бутенко та М. Байдацький [8] розкривають теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємствах, підкреслюючи її системний характер. В. Васюта, М. Носенко та Я. Патріна [9] пропонують конкретні шляхи зниження ризиків підприємницької діяльності, акцентуючи на практичних інструментах. Г. Омельчак [10] проводить аналіз стратегій управління ризиками підприємства в сучасних умовах, підкреслюючи адаптивний характер необхідних заходів. А. Чайкіна [12] вивчає особливості інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством. В. Тітов [11] зосереджується на концептуальних засадах, розглядаючи економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління. Окремим напрямом є дослідження підприємницьких ризиків, їх причин та наслідків Y. Tyrkalo [6], а також аналіз оцінки ризиків як інструменту сталого розвитку бізнесу, зокрема в контексті глобальних викликів V. Voloshina-Sidey [7].

Таким чином, наукові праці свідчать, що сучасне управління ризиками виходить за рамки традиційного запобігання втратам. Воно вимагає інтеграції А. Чайкіна [12], проактивності Y. Liu [3], впровадження інноваційних підходів L. Hortovanyi, B. Sepesi, P. Pogachash [1], включаючи цифрову трансформацію A. Rocha, C. Oliveira, M. Espuni, M. Reis [5], що перетворює його на ключовий чинник довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємницької діяльності в умовах економічної турбулентності.

Постановка завдання. Мета статті полягає у аналізі управління ризиками в підприємницькій діяльності, обґрунтуванні концептуальних засад та інноваційних підходів, окресленні проблем й інтеграції сучасних інструментів ризик-менеджменту для підвищення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах економічної турбулентності.

Для досягнення мети використано системно-структурний підхід для розгляду ризик-менеджменту як інтегрованої системи; теоретичні методи (аналіз, синтез) для опрацювання наукової бази; логічні методи (індукція, дедукція) для формулювання висновків; теоретико-прогностичний підхід для обґрунтування ролі ризик-менеджменту для зміцнення економічної резильєнтності та ринкової позиції.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасній економічній парадигмі, що характеризується високою турбулентністю та непередбачуваністю, підприємницький ризик перестає бути випадковим чинником і виступає системоутворюючою категорією [9]. Підприємницька діяльність, за своєю суттю, нерозривно пов'язана з ризиками, що генеруються як внутрішнім (управлінським, операційним), так і зовнішнім (ринковим, геополітичним) середовищем. Як зазначає В. Тітов [11], економічні ризики – це не лише загроза втрат, але й можливість отримання надприбутків, що вимагає впровадження науково обґрунтованих підходів до управління ними. Дослідження причин та наслідків підприємницьких ризиків, проведене Y. Tyrkalo [6], підтверджує, що ігнорування або реактивне реагування на ризики неминуче призводить до зниження фінансової стійкості та втрати конкурентних позицій.

З огляду на це, концептуальною засадою успішного функціонування сучасного підприємства є формування комплексної системи управління ризиками. В. Бутенко та М. Байдацький [8] підкреслюють, що ефективна система має бути інтегрована у загальний механізм управління, а не існувати як окремий, фрагментований елемент. Тільки системний підхід дозволяє ідентифікувати взаємозв'язки між різними видами ризиків та запобігати їхньому каскадному впливу.

Інноваційним розвитком системного підходу є концепція *Enterprise Risk Management (ERM)* [4], яка становить сьогодні ключову основу для управління ризиками в глобальних компаніях. ERM розглядає ризик-менеджмент як наскрізний і постійний процес, який охоплює всі підрозділи та рівні прийняття рішень – від стратегічних до

операційних. Основний акцент зміщується з усунення наслідків на проактивне передбачення та стратегічне реагування. Саме проактивність є ключовою в умовах спадного економічного тренду, що підкреслює Y. Liu [3], обґрунтовуючи стратегії економічного ризик-менеджменту. У світлі необхідності проактивного реагування, інноваційні підходи долають традиційні бар'єри. L. Hortovanyi, B. Sepesi, P. Pogachash [1] акцентують на необхідності стратегічного оновлення (*strategic upgrading*) для малого та середнього бізнесу (МСБ). Таке оновлення передбачає інвестиції в технології та управлінську гнучкість, що дозволяє не лише мінімізувати поточні ризики, але й створювати довгострокові конкурентні переваги через адаптацію бізнес-моделей. Таким чином, управління ризиками перетворюється з функції контролю на функцію стратегічного розвитку.

Ключовим інноваційним підходом у сучасній практиці ризик-менеджменту є використання цифрових технологій. Як зазначають X. Li, M. Voorneveld, R. Coster [2], бізнес-трансформація в епоху турбулентності неможлива без глибокої цифровізації, що забезпечує швидкість аналізу даних та гнучкість операцій. Цей вектор підтримується і дослідженнями A. Rocha, C. Oliveira, M. Espuni, M. Reis [5], які підкреслюють, що сталий розвиток підприємства базується на впровадженні принципів Industry 4.0, де цифровізація виступає безпосереднім інструментом зниження виробничих і логістичних ризиків.

Ефективне управління ризиками вимагає також інтеграції механізмів ризик-менеджменту у щоденну діяльність підприємства. А. Чайкіна [12] наголошує, що така інтеграція забезпечує своєчасне реагування на загрози, роблячи ризик-менеджмент відповідальністю кожного структурного підрозділу, а не лише фінансового чи безпекового відділу. Це дозволяє підприємству розробляти адаптивні стратегії, які за висновками Г. Омельчака [10], є пріоритетними в сучасних умовах. Комплекс заходів щодо зниження ризиків включає як фінансові, так і операційні інструменти, а їхня ефективність значною мірою залежить від загальної культури управління ризиками. При цьому, B. Voloshina-Sidey [7] зазначає, що аналіз та оцінка ризиків є фундаментальним інструментом для забезпечення стійкості підприємства в контексті глобальних викликів та криз. Систематизуючи відмінності між підходами, можна порівняти традиційну та інноваційну моделі управління ризиками (табл. 1).

Представлене порівняння у табл. 1 засвідчує фундаментальний зсув у парадигмі ризик-менеджменту: від фокусу на мінімізації втрат до максимізації потенціалу зростання через оперативне реагування на ринкові виклики та інтеграцію проактивних технологій.

Ефективність впровадження випереджувальних стратегій управління ризиками *ERM* та інструментів цифрової аналітики підтверджується емпіричними дослідженнями останніх років. Зокрема, дослідження впливу цифрової трансформації на діяльність підприємств доводять, що цифрові ініціативи забезпечують зниження фінансового ризику і підвищення фінансової результативності. Компанії, які використовують превентивні механізми виявлення ризиків, зменшують імовірність виникнення та масштаби збитків від інцидентів (кіберзагрози, збої в ланцюгу постачання), що веде до суттєвої економії довгострокових витрат і скорочення операційних простоїв. Загальний тренд, що спостерігається в економічно турбулентних середовищах (наприклад, у період 2022–2024 років, коли загострилася геополітична та енергетична нестабільність), свідчить про дивергенцію ризиків: рівень вразливості реактивних підприємств зростає, тоді як проактивні демонструють підвищену стійкість і навіть зниження волатильності.

Проведений аналіз показників демонструє, що в умовах зростаючої економічної турбулентності (що відображається у зростанні ризику для традиційної моделі), інноваційний підхід забезпечує стійке і значне зниження рівня ризиків. Це обґрунтовує необхідність переходу до ініціативного управління. Диференціацію між двома управлінськими моделями (традиційною та інноваційною) наочно представлено за допомогою рис. 1.

Як видно з рис. 1, протягом 2022–2024 рр. спостерігається чітка дивергенція у рівні інтегрального економічного ризику між підприємствами, що дотримуються традиційної та інноваційної

Таблиця 1

Порівняння моделей управління ризиками в підприємницькій діяльності

Критерій	Традиційний ризик-менеджмент	Інноваційний (адаптивний / ERM) підхід
Підхід	реактивний; реагування після настання події	проактивний; передбачення і запобігання ризикам
Обсяг інтеграції	локальний; обмежений окремими підрозділами	суцільний; охоплює всі рівні підприємства
Основний інструмент	фіксовані бюджети, щорічне планування	цифрова аналітика, системи раннього попередження, сценарне планування
Результат	зменшення негативного впливу на підприємство	підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 3; 4; 5; 7; 8]

моделей управління. Якщо для реактивної моделі характерне поступове зростання ризику внаслідок підвищеної турбулентності ринкового середовища, то проактивний підхід *ERM*, навпаки, забезпечує його систематичне зниження завдяки інтеграції цифрових аналітичних інструментів, підвищенню адаптивності та ефективності управлінських рішень. Це підтверджує ключову роль інноваційного ризик-менеджменту у формуванні стійкості підприємств до зовнішніх шоків.

В умовах стрімкого зростання економічної невизначеності та прискореної цифровізації, ключові види підприємницьких ризиків набувають нового виміру. Для ефективного управління необхідна їхня чітка систематизація, що дозволяє застосовувати цілеспрямовані превентивні заходи. Незважаючи на різноманітність загроз, їх можна згрупувати за основними сферами діяльності підприємства (див. табл. 2).

Представлена систематизація у табл. 2 демонструє, що сучасні підприємства стикаються з багаторівневими ризиками, які взаємопов'язані та можуть мати каскадний ефект. Виявлена взаємозалежність фінансових, операційних та технологічних ризиків підтверджує необхідність інтегрованого підходу до управління, що критично важливо для мінімізації каскадного впливу загроз. В умовах прискореної цифровізації особливої уваги вимагають технологічні та кіберризики, оскільки вони створюють нові точки вразливості. Такий інтегральний підхід слугує методологічною основою для розробки адаптивної системи управління ризиками *ERM*. Впровадження інноваційного ризик-менеджменту є стратегічною імперативою для бізнес-трансформації, оскільки традиційні реактивні механізми не корелюють зі складністю та динамікою сучасних загроз. Система *ERM*, побудована на

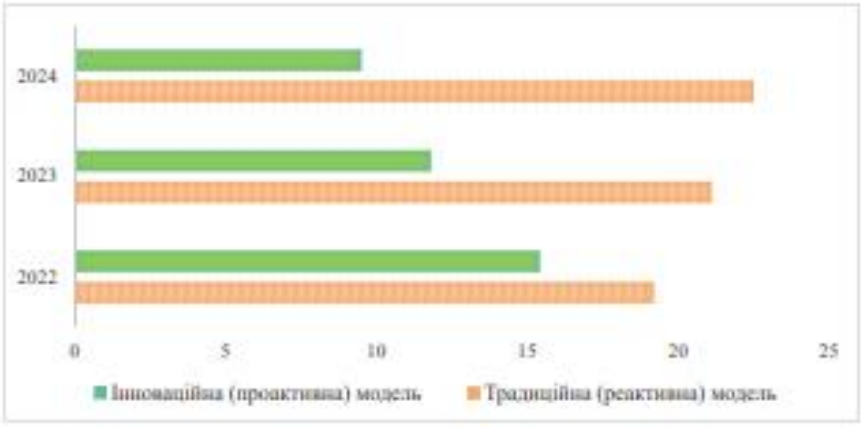


Рис. 1. Динаміка інтегрального економічного ризику підприємств залежно від моделі управління ризиками за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 2; 3; 4; 5; 7; 8]

Таблиця 2

Систематизація ключових видів підприємницьких ризиків у сучасних умовах

Вид ризику	Джерело виникнення	Приклад прояву	Вплив на стійкість підприємства
Фінансовий	Загроза втрати капіталу або ліквідності внаслідок змін валютних курсів, процентних ставок чи неплатоспроможності контрагентів.	Девальвація національної валюти, зростання вартості кредитних ресурсів.	Зумовлює фінансову стабільність і платоспроможність підприємства.
Операційний	Ризики, пов'язані з неефективністю внутрішніх процесів, збоями систем або помилками персоналу.	Порушення у логістичних ланцюгах, збої IT-інфраструктури.	Визначає рівень безперервності виробничо-господарської діяльності.
Технологічний (кіберризик)	Ризики, що виникають у процесі цифровізації, впровадження нових технологій або внаслідок кібератак.	Несанкціонований доступ до баз даних, кібератаки на сервери.	Визначає технологічну безпеку та конкурентоспроможність.
Інтегральний	Комплексний ризик, що враховує взаємозалежність і каскадний вплив фінансових, операційних і технологічних факторів.	Кіберінцидент, який призводить до фінансових збитків і операційних збоїв.	Є базою для побудови комплексної системи ERM.

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 4; 5; 8; 9; 10]

цій концепції, характеризується цілісністю, гнучкістю та наскрізною інтеграцією.

Окреслимо основні принципи, на яких ґрунтується функціонування адаптивної системи:

1. Проактивність та прогнозування: використання технологій *Big Data* та штучного інтелекту забезпечує постійний моніторинг зовнішнього середовища, виявлення слабких сигналів та прогнозування потенційних ризикових подій, що дозволяє переходити від ліквідації наслідків до їх запобігання.

2. Наскрізна інтеграція: ризик-менеджмент охоплює всі рівні управління – від стратегічного планування до операційних процесів. Така інтеграція забезпечує своєчасне реагування та перетворює управління ризиками на спільну відповідальність усіх учасників організаційної структури.

3. Корпоративна культура ризиків: формування внутрішнього середовища, де ризик-менеджмент є обов'язком кожного співробітника, стимулює своєчасне інформування про потенційні загрози та підтримує обґрунтоване прийняття ризиків, перетворюючи їх на стратегічний ресурс.

4. Сценарне моделювання та гнучкість: регулярне тестування бізнес-моделей на стійкість у різних кризових сценаріях (економічний спад, збої постачання, кіберзагрози) дозволяє формувати адаптивні стратегії, які забезпечують підтримку конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

Отже, адаптивна система функціонує як циклічний процес, що передбачає постійний перегляд та коригування стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища. Такий підхід трансформує ризик-менеджмент із функції витрат у стратегічний інструмент розвитку, дозволяючи підприємству не лише адаптуватися до невизначеності, а й використовувати ризики як джерело нових конкурентних переваг.

Висновки. За результатами проведеного дослідження актуальних тенденцій та обґрунтування інноваційних підходів до управління ризиками в умовах стрімкого зростання економічної невизначеності сформульовано низку ключових теоретичних і практичних положень:

1. Ідентифіковано ключову проблему традиційного ризик-менеджменту: його реактивний характер та фрагментованість, що робить підприємства вразливими до каскадного впливу сучасних загроз (зокрема, інтеграції технологічних, операційних та фінансових ризиків).

2. Обґрунтовано необхідність трансформації управлінської парадигми від традиційного реагування до проактивної, резильєнтно-орієнтованої системи, побудованої на засадах *ERM*, ця система характеризується цілісністю, гнучкістю та наскрізною інтеграцією.

3. Концептуалізовано основний інструментарій адаптивної системи: це використання цифрових технологій *Big Data* та *AI*, що забезпечують безперервний моніторинг, ідентифікацію «слабких сигналів» та прогностичне моделювання ризикових подій. Ключовим принципом є сценарне моделювання та гнучкість стратегій.

4. Встановлено емпіричну перевагу проактивного управління над традиційним. Порівняльний динамічний аналіз (рис. 1) свідчить, що в умовах зростаючої невизначеності інноваційний підхід забезпечує стійке і значне зниження рівня інтегрального економічного ризику порівняно з реактивною моделлю, рівень ризику якої постійно зростає.

5. Сформульовано стратегічні переваги адаптивної системи: вона не лише мінімізує негативний вплив шоків, а й трансформує управління ризиками з функції витрат у стратегічний інструмент розвитку. Це забезпечує системне підвищення адаптивності та конкурентоспроможності, формуючи основу довгострокової стабільності підприємства.

6. Напрямки подальших досліджень мають бути сфокусовані на розробці деталізованих методик кількісної оцінки економічного ефекту від впровадження AI-алгоритмів у процеси проактивного прогнозування та визначенні критеріїв їхньої ефективності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Hortovanyi L., Sepesi B., Pogachash P. Navigating Crisis: SME Strategies for Risk Mitigation through Strategic Upgrading. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2024. Vol. 19. P. 12–23. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975. 2024.2392043.

2. Li X., Voorneveld M., Coster R. Business Transformation in an Age of Turbulence. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 176. P. 121–130. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10015.

3. Liu Y. Research on Enterprise Economic Risk Management Strategies under the Downward Economic Trend. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2023. Vol. 17. P. 420–425. DOI: https://doi.org/10.54097/hbem.v17i.11539.

4. Enterprise Risk Management (ERM): An Overview. (2024). Thomson Reuters. URL: https://legal.thomsonreuters.com/blog/what-is-enterprise-risk-management/.

5. Rocha A., Oliveira C., Espuni M., Reis M. Business transformation through sustainable development based on Industry 4.0. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 100–110.

6. Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Causes, Consequences and Management (Theoretical Aspects). *Traektoriâ Nauki Path of Science*. 2022. Vol. 8. № 1. P. 3009–3013.

7. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазов-*

ський економічний вісник. 2021. № 2 (25). P. 72–77. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-13.

8. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 251–259. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35.

9. Васюта В., Носенко М., Патріна Я. Шляхи зниження ризиків підприємницької діяльності. *Galician economic journal*. 2023. № 3 (82). С. 43–52. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.

10. Омельчак Г. Аналіз стратегій управління ризиками підприємства в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки та фінансів*. 2025. Т. 4, № 4. С. 62–71. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef. 20250404.06.

11. Тітов В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 378–385.

12. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 20–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5.

REFERENCES:

1. Hortovanyi L., Sepesi B., Pogachash P. (2024) Navigating Crisis: SME Strategies for Risk Mitigation through Strategic Upgrading. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 19, pp. 12–23. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392043.

2. Li X., Voorneveld M., Coster R. (2022) Business Transformation in an Age of Turbulence. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 176, pp. 121–130. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10015.

3. Liu Y. (2023) Research on Enterprise Economic Risk Management Strategies under the Downward Economic Trend. *Highlights in Business, Economics and Management*, no. 17, pp. 420–425. DOI: https://doi.org/10.54097/hbem.v17i.11539.

4. Enterprise Risk Management (ERM): An Overview. (2024) Thomson Reuters. Available at: https://legal.thomsonreuters.com/blog/what-is-enterprise-risk-management/.

5. Rocha A., Oliveira C., Espuni M., Reis M. (2022) Business transformation through sustainable development based on Industry 4.0. *Journal of Business Research*, no. 139, pp. 100–110.

6. Tyrkalo Y. (2022) Entrepreneurial Risks: Causes, Consequences and Management (Theoretical Aspects). *Traektoriâ Nauki Path of Science*, vol. 8 (1), pp. 3009–3013.

7. Voloshina-Sidey V. (2021) Analiz otsinky ryzykiv yak instrument staloho rozvytku pidpryiemnytstva v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta koronakryzy [Analysis of risk assessment as a tool for sustainable development of entrepreneurship in the context of global challenges and the corona crisis]. *Pryazovskyi Economic Herald*, vol. 2(25), pp. 72–77. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-13.

8. Butenko V., Baidatskyi M. (2023) Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvakh [Theoretical foundations for forming a risk management system at enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50, pp. 251–257. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35. (in Ukrainian)

9. Vasiuta V., Nosenko M., Patrina Y. (2023) Shliakhy zmyzhennia ryzykiv pidpryiemnytskoi diialnosti [Ways to reduce entrepreneurial activity risks]. *Galician economic journal*, no. 3, pp. 43–50. DOI: https://doi.org/10.33108/galician visnyk_tntu2023.03. (in Ukrainian)

10. Omelchak H. (2025) Analiz stratehii upravlinnia ryzykamy pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [Analysis of enterprise risk management strategies in modern conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta finansiv*, vol. 4 (4), pp. 62–70. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250404.06. (in Ukrainian)

11. Titov V. (2024) Ekonomichni ryzyky: poniattia, sutnist, pidkhody do upravlinnia nymy u promyslovomu marketynhu [Economic risks: concept, essence, approaches to their management in industrial marketing]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3, pp. 378–381. (in Ukrainian)

12. Chaikina A. (2022) Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpryiemstvom [Peculiarities of integrating risk management into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 39, pp. 20–24. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 12.09.2025
Стаття прийнята: 30.09.2025
Стаття опублікована: 31.10.2025