

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-28>

УДК 336.71:005:330.32

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПРИКЛАДІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

RISK MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS: A CASE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Мирошнік Діана Сергіївна

студентка,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6288-3636>**Зачосова Наталія Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>**Myroshnik Diana, Zachosova Nataliia**

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

Стаття зосереджена на менеджменті ризиків під час реалізації інноваційних проєктів, досліджуючи практику малого та середнього бізнесу. Зважаючи на значний рівень невизначеності та комплексності, що характеризують інноваційні проєкти, питання ефективного управління ризиками стає критично важливим. Метою цього дослідження є аналіз ключових підходів до управління ризиками в малому та середньому бізнесі, а також визначення методів для мінімізації потенційних загроз. В статті використано аналітичні та систематизуючі методи, що дають змогу оцінити різні види ризиків та розробити стратегії їх пом'якшення на різних етапах проєкту. Здобуті результати вказують на важливість інтегрування управління ризиками в загальну стратегію розвитку підприємства, що позитивно впливає на стабільність та успішність інноваційних проєктів. Практична цінність статті полягає в наданні практичних порад підприємцям стосовно розробки ефективних систем управління ризиками та їх адаптації до специфічних умов бізнесу.

Ключові слова: управління ризиками, інноваційні проєкти, стратегії управління ризиками, аналіз ризиків малий бізнес, середній бізнес, стратегії мінімізації ризиків.

This article explores risk management in innovative projects within small and medium-sized enterprises (SMEs). Due to the high levels of uncertainty and complexity inherent in these projects, effective risk management is crucial. The objective of this research is to examine the key approaches to risk management in SMEs and identify methods for mitigating potential threats. Analytical and systematization methods were employed to assess various risks and determine strategies to reduce them at different stages of the project lifecycle. The results emphasize the need for integrating risk management into the enterprise's development strategy contributing to the stability and success of innovative projects. Practical recommendations are provided for entrepreneurs on establishing effective risk management systems tailored to their business environments. A structured approach to risk management equips SMEs with tools to sustain and scale their innovations, fostering growth in competitive markets. Key findings indicate that SMEs can significantly minimize financial, technological, and market risks by adopting structured risk management. The research emphasizes that proactive risk management enhances a company's ability to navigate challenges and capitalize on opportunities. Continuous feedback loops enable SMEs to adjust strategies in response to evolving market dynamics. Fostering an innovation-driven culture is essential in mitigating risks by encouraging creative problem-solving. External expertise, such as consultants and strategic partnerships, also supports SMEs in addressing product development, market entry, or regulatory compliance challenges. The study concludes by offering practical guidelines on how SMEs can integrate risk management into their strategic planning. Effective risk management in SMEs involves careful planning, constant monitoring, flexibility in strategy, and strong team involvement. An innovation-driven culture, leadership commitment, adaptability, and external expertise are critical for long-term success and stability.

Keywords: risk management, innovative projects, small business, medium-sized business, risk mitigation strategies, risk management strategies, risk analysis.

Постановка проблеми. У сучасних умовах інновації є ключовим чинником розвитку малого та середнього бізнесу. Водночас реалізація інноваційних проєктів супроводжується високим рівнем ризиків, пов'язаних з невизначеністю результатів, обмеженими ресурсами та ринковою нестабільністю. Для підприємств із невеликим капіталом навіть незначні втрати можуть мати критичні наслідки.

Багато МСП не мають сформованої системи управління ризиками, що ускладнює впровадження нововведень та знижує їх ефективність. Відсутність структурованого ризик-менеджменту може призвести до втрати конкурентних переваг або припинення діяльності. Актуальність проблеми полягає у необхідності створення ефективної системи управління ризиками для малого і середнього бізнесу з урахуванням специфіки їхньої діяльності та особливостей інноваційного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління ризиками в інноваційній діяльності розглядається у численних наукових працях, що підтверджує актуальність теми. У науковій літературі переважає підхід до класифікації ризиків за джерелами їх виникнення – фінансові, технологічні, організаційні, ринкові, правові. Зокрема, у роботах Добровольська Е. В., Покотильська Н. В., детально досліджено класифікацію ризиків та їхній вплив на інноваційні процеси [1].

Окрему увагу науковці приділяють стратегічному управлінню ризиками як інструменту забезпечення стабільності підприємства. Так, у дослідженнях Носань Н. С. та Ковальчук Т. С. підкреслюється важливість своєчасної ідентифікації ризиків, використання методів кількісного і якісного аналізу, створення систем моніторингу та адаптації до змін зовнішнього середовища [2].

Сучасні підходи до побудови ефективної системи ризик-менеджменту охоплюють використання цифрових технологій (Big Data, AI), розробку сценаріїв розвитку подій, упровадження внутрішніх регламентів та процедур. Миронік Д. С., Богуславська С. І. [3]. У працях зазначених авторів також висвітлено тенденцію до інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством.

Однак більшість існуючих досліджень зосереджені на великих підприємствах, що мають розвинену інфраструктуру та доступ до професійних аналітичних інструментів. Особливості управління ризиками в малому та середньому бізнесі, особливо у сфері інноваційної діяльності, залишаються недостатньо вивче-

ними. Обмеженість ресурсів, низький рівень ризик-усвідомлення та брак доступу до професійного ризик-менеджменту у малому та середньому бізнесі формують специфіку цієї проблеми.

Таким чином, залишається актуальною потреба в поглиблених дослідженнях, які враховують саме специфіку управління ризиками в інноваційних проєктах, а також розробку адаптованих моделей і методик оцінювання та реагування на ризики з урахуванням їх обмежених ресурсів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність численних наукових підходів до управління ризиками, значна частина досліджень не враховує специфіки малого та середнього бізнесу, особливо в умовах реалізації інноваційних проєктів. Недостатньо уваги приділяється саме практичним аспектам формування адаптивних моделей ризик-менеджменту для МСП з обмеженими ресурсами, які не мають окремих структур або фахівців із управління ризиками.

Залишається відкритим питання щодо впровадження доступних інструментів для ідентифікації та мінімізації ризиків без значних витрат часу і коштів. Крім того, слабо досліджено, як внутрішні організаційні чинники – такі як рівень підприємницької культури, гнучкість управління, наявність неформальних механізмів ухвалення рішень – впливають на ефективність управління ризиками в інноваційних ініціативах.

Також недостатньо розроблені рекомендації щодо системного підходу до інтеграції управління ризиками саме на етапах планування, розробки та впровадження інноваційних рішень у МСП. Це створює потребу у подальших дослідженнях, які враховують комплексність ризиків, з якими стикаються малі й середні підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високої конкуренції.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування підходів до ефективного управління ризиками в процесі реалізації інноваційних проєктів у малому та середньому бізнесі з урахуванням особливостей їхньої діяльності, ресурсного потенціалу та ринкового середовища.

У межах досягнення поставленої мети стаття спрямована на розкриття сутності ризиків, що виникають під час впровадження інновацій у МСП, визначення типових проблем у системі ризик-менеджменту на цих

підприємствах, а також формування практичних рекомендацій щодо побудови адаптивної системи управління ризиками, здатної забезпечити стійкість та ефективність інноваційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ризиками є важливою складовою частиною процесу реалізації інноваційних проєктів, особливо в малому та середньому бізнесі. Ці підприємства часто стикаються з обмеженими ресурсами та великими труднощами в умовах швидко змінюваного ринку. Проте саме через необхідність адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації вони мають великий потенціал для росту і розвитку. Інноваційні проєкти, що включають у себе впровадження нових технологій, зміну продуктів або процесів, завжди супроводжуються певними ризиками. Важливо вчасно виявити і оцінити ці ризики, щоб успішно керувати проєктами і забезпечити їх ефективну реалізацію.

Інноваційні проєкти можуть включати в себе кілька типів змін, таких як продуктова інновація, що передбачає розробку нових або вдосконалення існуючих товарів чи послуг, процесна інновація, яка полягає в зміні виробничих або бізнес-процесів, та маркетингова інновація, що стосується змін в стратегіях просування продукції на ринку. Кожен з цих типів інновацій має свої специфічні ризики, які можуть бути пов'язані з фінансуванням, технологіями, ринковим попитом та іншими чинниками.

Малий та середній бізнес часто стикається з певними труднощами під час впровадження інновацій. Це можуть бути обмеження в доступі до фінансових ресурсів, недостатній досвід у впровадженні нових технологій, а також проблеми з управлінням і організацією бізнесу. Проте саме завдяки своїй гнучкості та швидкості прийняття рішень малий та середній бізнес може реалізувати інноваційні проєкти значно швидше, ніж великі корпорації. Це дозволяє знизити витрати на виробництво, швидше реагувати на зміни в потребах споживачів та покращувати конкурентоспроможність на ринку.

Одним з основних аспектів управління ризиками є їх ідентифікація. У процесі планування інноваційного проєкту необхідно визначити всі потенційні ризики, з якими бізнес може зіштовхнутися в ході реалізації проєкту [5]. Це дозволить вчасно вжити заходів для їх мінімізації. Ризики можуть бути різноманітними: фінансові, що пов'язані з недостатнім

фінансуванням або з великими витратами; технічні, що включають проблеми із запровадженням нових технологій або процесів; маркетингові, що можуть виникнути через низький попит на інноваційний продукт або послугу; організаційні, що стосуються координації роботи команди, а також юридичні, які пов'язані з питаннями патентів, ліцензій або інших правових аспектів.

Для зниження впливу ризиків важливо розробити стратегії управління ризиками. Одним з основних способів є уникання ризиків, що передбачає відмову від деяких етапів проєкту, якщо їхня реалізація виглядає занадто ризикованою. Іншим способом є зменшення ризиків, що включає в себе вжиття заходів для мінімізації ймовірності негативних наслідків, таких як додаткові дослідження та тестування нових технологій [2].

Передача ризиків третім сторонам, наприклад, через страхування чи аутсорсинг, є ще однією стратегією. У деяких випадках може бути доцільно прийняти ризики, якщо їхній вплив на бізнес є мінімальним і вони не загрожують стабільності проєкту в цілому.

Особливу увагу слід приділяти організаційним аспектам управління інноваціями. Відсутність належної координації між учасниками проєкту або недостатня кваліфікація персоналу можуть призвести до того, що інноваційний проєкт не буде реалізований у встановлений термін або з необхідною якістю. Малий та середній бізнес часто стикається з такими проблемами, оскільки у них обмежена кількість кадрів, і кожен працівник може бути залучений до кількох завдань одночасно. З цієї причини важливо правильно організувати робочі процеси, чітко розподіляти обов'язки між членами команди та контролювати виконання кожного етапу проєкту.

Проте, незважаючи на всі труднощі, малий та середній бізнес можуть успішно реалізувати інноваційні проєкти, якщо вони правильно керують ризиками і вчасно реагують на зміни, що відбуваються на ринку. Важливим фактором є також доступ до нових технологій та знань, а також здатність адаптуватися до нових умов [4]. В умовах конкуренції та змінюваного ринку ті підприємства, які зможуть ефективно управляти ризиками і впроваджувати інновації, матимуть можливість забезпечити свою стабільність і досягти значних конкурентних переваг. Тому управління ризиками в інноваційних проєктах є необхідною складовою частиною стратегії розвитку для малих та середніх підприємств.

Одним із важливих етапів управління ризиками є моніторинг і контроль на всіх етапах реалізації інноваційного проєкту [1]. Малий та середній бізнес може зіткнутися з непередбачуваними змінами або новими викликами в процесі впровадження інновацій, тому регулярне оновлення даних і коригування стратегії може стати запорукою успішної реалізації проєкту. Важливо вчасно реагувати на будь-які зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в законодавстві або нові технології, які можуть вплинути на планування чи виконання проєкту. У цьому контексті часто використовуються різноманітні моделі управління ризиками, що допомагають виявити потенційні проблеми на ранніх етапах.

Велике значення має також аналіз ризиків, який дозволяє виявити найбільш критичні та ймовірні загрози, а також визначити стратегії їх зниження. Для цього використовуються різні інструменти, такі як матриці ризиків або оцінка ймовірності та впливу ризику на реалізацію проєкту.

Одним з важливих аспектів управління ризиками є також використання стратегії передбачення та адаптації до нових умов. Іноді підприємства можуть зіткнутися з непередбаченими труднощами, які потребують швидкого реагування та зміни стратегії. Це може бути пов'язано з кризами на ринку, змінами в економічній ситуації або навіть з технічними збоєм. У таких випадках бізнес має бути готовий до коригування своїх планів і пошуку альтернативних рішень.

Одним з прикладів ефективного управління ризиками є застосування принципів гнучкості

та адаптивності на етапах розробки продукту. Малі підприємства, які зіштовхуються з проблемами на етапі впровадження, можуть швидко змінювати свої стратегії [3]. Цей підхід дозволяє швидко реагувати на потреби ринку та коригувати продукт або послугу, що пропонується. Такі підходи допомагають не лише мінімізувати ризики, а й створюють умови для швидкого розвитку в умовах постійних змін.

З метою більш ефективного управління ризиками в інноваційних проєктах можна застосовувати також використання методів прогнозування і стратегічного планування, які дозволяють передбачити можливі ризики на основі аналізу тенденцій у галузі або ринку. Крім того, для зменшення впливу ризиків можна використовувати такі інструменти, як стратегії диверсифікації, що дозволяють знизити залежність від одного виду продукції або ринку.

Для зниження ризиків важливо також працювати над створенням культури інновацій і розвитку всіх учасників проєкту. Це може включати в себе навчання співробітників, підтримку творчих підходів до вирішення проблем та надання можливості для експериментів з новими ідеями. Малий та середній бізнес, завдяки своїм гнучким структурам, має можливість швидко адаптуватися до нових умов, що робить їх більш стійкими до ризиків.

Підсумовуючи, управління ризиками в інноваційних проєктах є необхідним для успішної реалізації і розвитку малих та середніх підприємств. Визначення ризиків, застосування ефективних стратегій для їх зменшення та адаптація до змін у бізнес-середовищі дозво-

Таблиця 1

Типи ризиків у контексті інноваційного проєкту

Тип ризику	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив	Стратегія управління
Фінансовий ризик	Висока	Втрата інвестицій, зупинка проєкту	Залучення додаткових інвестицій, розробка фінансового плану
Технічний ризик	Середня	Затримки у розробці продукту, додаткові витрати	Проводити тестування та перевірку на ранніх етапах
Маркетинговий ризик	Висока	Низький попит, неуспішний запуск продукту	Маркетингові дослідження, оптимізація стратегії
Організаційний ризик	Середня	Зриви у роботі команди, погана координація	Посилення управлінських процесів, навчання персоналу
Юридичний ризик	Низька	Штрафи, судові процеси	Консультації з юристами, аналіз патентів та ліцензій

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5]

Таблиця 2

Стратегії зниження ризиків

Стратегія зниження ризиків	Опис	Приклад застосування
Диверсифікація ризиків	Розширення продуктового портфеля для зниження залежності від одного напрямку	Випуск нового продукту для різних ринків
Страховання ризиків	Оформлення страхових полісів для мінімізації фінансових втрат	Страховання виробничих потужностей від пошкоджень
Інвестування в технології	Впровадження новітніх технологій для зниження виробничих витрат	Використання автоматизації на підприємстві
Партнерство та аутсорсинг	Передача частини завдань іншим компаніям для зменшення навантаження на основний бізнес	Співпраця з іншими компаніями для реалізації маркетингових кампаній
Гнучке управління	Використання гнучких методів управління для швидкої адаптації до змін	Використання Scrum або Agile підходів в розробці продукту

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

ляють не тільки зменшити можливі негативні наслідки, а й забезпечити стабільне зростання і успішну реалізацію інновацій. Тому малий і середній бізнес має розвивати власну стратегію управління ризиками, яка враховує всі можливі аспекти діяльності, включаючи фінансові, технічні, маркетингові та організаційні фактори.

Варто звернути увагу на особливості управління ризиками для малих та середніх підприємств, оскільки вони можуть застосовувати більш персоналізовані підходи, що дозволяють швидше реагувати на зміни. Малий і середній бізнес часто не має такого рівня бюрократії, як великі корпорації, і тому може бути більш гнучким і здатним швидко приймати рішення, що є важливим у сфері інновацій.

Для малих та середніх підприємств важливим аспектом є здатність до прийняття швидких рішень у випадку виникнення ризиків. Підприємці повинні враховувати не тільки фінансові, але й організаційні, маркетингові та інші аспекти [1]. Для ефективного управління ризиками вони можуть скористатися такими інструментами, як створення спеціальних команд для моніторингу ризиків, визначення внутрішніх слабких місць організації, а також активне співробітництво з консультантами і спеціалістами в галузі технологій, фінансів та маркетингу.

З огляду на це, важливою є також взаємодія між малим бізнесом і зовнішніми партнерами, які можуть допомогти знизити вплив ризиків. Партнерства з іншими підприєм-

ствами можуть стати ефективними шляхами мінімізації фінансових та організаційних ризиків. Участь у мережах або кластерних ініціативах може надавати доступ до нових технологій, ринків збуту та можливості для спільного розподілу ризиків.

Управління ризиками також вимагає аналізу кожного етапу проєкту. Оскільки інноваційні проєкти, як правило, мають декілька етапів, це дозволяє здійснювати моніторинг ризиків на кожному з них. Таким чином, підприємець може своєчасно виявити проблему і вжити заходів щодо її усунення. Наприклад, під час етапу розробки нової технології ризики можуть бути пов'язані з неефективним використанням ресурсів або з низьким рівнем інноваційності продукту. На етапі виробництва підприємство може зіткнутися з проблемами постачання сировини, які впливають на терміни виконання проєкту.

Іншим важливим аспектом є моніторинг впливу зовнішніх факторів. Ризики, що виникають через зміни в макроекономічному середовищі, політичні чи соціальні зміни, можуть мати серйозний вплив на бізнес. Для малих та середніх підприємств важливо активно слідкувати за економічними новинами, змінами в законодавстві та іншими факторами, які можуть вплинути на їх діяльність.

Одним із прикладів успішного впровадження інновацій у малому бізнесі є компанії, що активно використовують технології для полегшення виробничих процесів або для створення нових ринків збуту. Такі компанії можуть дозволити собі інвестувати в новітні

Таблиця 3

**Можливість порівняти типи ризиків і підходи до їх управління
на різних етапах інноваційного проекту**

Етап проекту	Потенційні ризики	Стратегії управління ризиками
Розробка продукту	Недостатній рівень інноваційності, неефективне використання ресурсів	Ретельне тестування і аналіз ідей, оптимізація ресурсів
Виробництво	Проблеми з постачанням сировини, затримки в процесі	Диверсифікація постачальників, резервування ресурсів
Вихід на ринок	Низький попит, конкуренція на ринку	Маркетингові дослідження, раннє тестування на цільовій аудиторії
Масштабування	Проблеми з масштабованістю, недостатня кваліфікація персоналу	Інвестиції в автоматизацію, навчання персоналу
Продовження життєвого циклу	Втрата актуальності продукту, відсутність інновацій	Постійне оновлення продукту, інвестування в дослідження і розробки

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4]

технології для автоматизації виробничих процесів, що дозволяє не лише знизити витрати, а й збільшити обсяги виробництва при збереженні якості.

Важливо зазначити, що ефективно управління ризиками вимагає постійної адаптації і вдосконалення. Ризики можуть змінюватися з часом, і тому для успішної реалізації інноваційного проекту потрібно регулярно переглядати стратегії управління ризиками, враховуючи нові тенденції та ситуації на ринку. Малий і середній бізнес, який ефективно управляє ризиками, може значно підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток навіть у складних умовах.

Таким чином, управління ризиками є необхідною умовою для реалізації інноваційних проєктів у малому та середньому бізнесі. Важливо постійно здійснювати моніторинг ризиків, аналізувати їхні наслідки і вчасно

реагувати на зміни, щоб досягти успіху в умовах високої конкуренції та невизначеності.

В умовах високої невизначеності важливо враховувати зворотний зв'язок від клієнтів, аналізувати ринок і конкурентів. Це дозволяє виявити ризики заздалегідь і оперативно коригувати стратегію.

Особливу увагу необхідно приділяти управлінню людським ресурсами. Персонал, що працює над інноваціями, має бути підготовлений до змін і готовий швидко адаптуватися до нових умов. Окрім технічної кваліфікації, важливими є комунікаційні навички, здатність до прийняття рішень у умовах невизначеності та критичного мислення. Постійне навчання, мотивація співробітників і сприяння інноваційним підходам допомагають створювати середовище, яке підтримує реалізацію нових ідей.

Ще одним важливим аспектом є стратегічне партнерство. Малі та середні підприєм-

Таблиця 4

Приклади застосування технологій для зменшення ризиків

Технологія	Вплив на зниження ризиків	Приклад застосування
Автоматизація виробництва	Зниження витрат, покращення якості	Використання роботів для складання товарів
Хмарні технології	Зменшення витрат на IT-інфраструктуру	Використання хмарних платформ для зберігання даних
Великі дані (Big Data)	Поліпшення прогнозування попиту	Аналіз даних про клієнтів для прогнозування тенденцій ринку
Інтернет речей (IoT)	Зниження витрат на обслуговування	Використання датчиків для моніторингу стану обладнання
Штучний інтелект	Оптимізація процесів, зниження людських помилок	Використання AI для прогнозування попиту та управління запасами

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2]

ства можуть знижувати рівень ризиків, співпрацюючи з іншими компаніями, що дозволяє обмінюватися досвідом, ресурсами і технологіями. Залучення сторонніх експертів і консультантів може бути ефективним способом зниження ризиків, особливо в тих сферах, де підприємство не має достатнього досвіду.

Висновки. Управління ризиками є ключовим елементом успішної реалізації інноваційних проєктів у малому та середньому бізнесі. Підприємства цього сектору часто стикаються з фінансовими, ринковими та організаційними загрозами, але не мають ефективної системи їх подолання. Відсутність структурованого ризик-менеджменту знижує ефективність інновацій та підвищує ймовірність втрат.

Впровадження простих та адаптованих до МСП інструментів управління ризиками дозволяє зменшити невизначеність, покращити стратегічне планування та підвищити результативність інноваційної діяльності.

Системний підхід до ризик-менеджменту має стати інтегрованою частиною управлінських процесів малого і середнього бізнесу.

Це потребує підвищення рівня обізнаності керівників МСП щодо сучасних методів управління ризиками, зокрема через професійне навчання та впровадження відповідного програмного забезпечення. Особливо актуальним є створення спрощених моделей оцінки ризиків, які враховують обмежені ресурси підприємств і забезпечують оперативне прийняття рішень.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій для впровадження ризик-менеджменту саме у сфері інноваційної діяльності малого і середнього бізнесу. Це дозволить не лише підвищити ефективність впровадження інновацій, а й забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємств у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. Особливості системи управління ризиками. *Економічний простір*. (179). 2022. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-5> (дата звернення 19.03.2025)
2. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2021. (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56> (дата звернення 26.02.2025)
3. Мирошник, Д., Богуславська, С. Аналіз ризиків та стратегій управління ними в банківській сфері в умовах фінансової нестабільності. *Економіка та суспільство*. (61). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42> (дата звернення 26.02.2025)
4. Ареф'єва, О., Пилецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 15.03.2025)
5. Державної служби статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2025)

REFERENCES:

1. Dobrovolska E. V., Pokotytska N. V. (2022) Osoblyvosti systemy upravlinnia ryzykamy [Features of the risk management system]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 179, pp. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-5> (accessed March 19,2025)
2. Nosan N., Korshukov R. (2021) Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu na pidpryyemstvi [Management of personnel motivation at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56> (accessed February 26,2025)
3. Myroshnik, D., Bohuslavskaya, S. (2024). Analiz ryzykiv ta stratehii upravlinnia nymy v bankivskii sferi v umovakh finansovoi nestabilnosti [Analysis of risks and their management strategies in the banking sector in conditions of financial instability]. *Economy and Society*, no. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42> (accessed February 26,2025)
4. Arefeva, O., Piletska, S., Listrova, M. (2022) Formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva v systemi antykrizovoho upravlinnya [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (accessed March 15,2025)
5. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed April 10, 2024).