

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120>

УДК 330.131.7

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

FEATURES OF THE APPLICATION OF RISK-MANAGEMENT STRATEGIES IN ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Світовий Олександр Михайлович

доктор економічних наук, професор,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0675-559X>**Солом'яний Олександр Олегович**

аспірант,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9051-1035>**Svitovyi Oleksandr, Solomianyi Oleksandr**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Стаття присвячена питанням розробки та особливостям застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Зазначено, що не існує універсальної стратегії реагування на ризик, тому в процесі розробки та реалізації стратегії управління ризиками необхідно враховувати специфіку ризику та особливості діяльності підприємства. Наголошено на комплексному підході до стратегічного управління ризиками, що є ключовим для стійкості та успішності бізнесу. Обґрунтовано, що час підготовки до розробки стратегій управління ризиками на підприємстві необхідно зробити обґрунтований вибір стратегічного напрямку такої розробки. Запропоновано основні стратегії управління ризиками до впровадження із зазначенням особливостей їх застосування в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: стратегії, управління ризиками, економічна нестабільність, стратегічний напрям, ресурси, інвестиції.

The article is devoted to the issues of development and features of application of risk-management strategies at enterprises in conditions of economic instability. It is noted that there is no universal risk response strategy, therefore, in the process of developing and implementing a risk-management strategy, it is necessary to take into account the specifics of risk and the characteristics of the enterprise's activities. It is necessary to realize that in conditions of economic instability, risk is an integral part of activity. Effective counteraction to risks can cause a positive synergistic effect in terms of rational use of resources and attraction of investments on an innovative basis. The development of risk-management strategies requires compliance with certain procedures and the establishment of certain mechanisms for identifying, controlling, monitoring and responding to risk. The integrated approach to strategic risk-management is emphasized, which is key to the stability and success of the business. It is proved that the enterprise's risk-management system should be clearly structured, the functioning of which would be aimed at identifying risks and managing them and which would guarantee the enterprise the preservation and improvement of its stable state in the long or short term. Such a system should be based, in particular, on the following components: knowledge of potential threats; risk analysis and identification of their sources, as well as determination of cause-and-effect relationships of risk occurrence. It is argued that risk-management strategies have certain application features and corresponding stages of their implementation. It is important that enterprise management has appropriate conditions and opportunities for the development and implementation of such strategies and can respond to risks in a timely manner. It is substantiated that when preparing for the development of risk-management strategies at the enterprise, it is necessary to make a well-founded choice of the strategic direction of such development. Such directions, in particular in conditions of economic instability, are: risk acceptance, risk reduction, risk transfer, risk avoidance. The main risk-management strategies for implementation are proposed, indicating the features of their application in conditions of economic instability.

Keywords: strategies, risk-management, economic instability, strategic direction, resources, investments.



Постановка проблеми. Економічна діяльність підприємств тією чи іншою мірою супроводжується ризиками різного характеру, які негативно впливають на їх розвиток. Тому, щоб підприємства залишатися успішними та конкурентоспроможними, менеджмент підприємств зобов'язаний попереджати ризики та вміти мінімізувати негативний вплив таких ризиків. Крім того, аналізуючи результати впливу існуючих ризиків, необхідно приймати відповідні управлінські рішення щодо ефективного супротиву таким ризикам в майбутньому. Враховуючи ці обставини, для успішної діяльності кожне підприємство має розробити відповідну своєму економічному стану стратегію управління ризиками. Найкращим варіантом, на нашу думку, буде впровадження системного підходу до розробки таких стратегій, особливо в умовах економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки та застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в сучасних умовах господарювання, процедурні аспекти їх впровадження були предметом дослідження у наукових працях таких вчених, як Артьомова А. Ю. [4] Коленда Н. В. [6], Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. [12] та ін. Методи та інструменти оцінки ризиків розглядали у своїх наукових публікаціях Бабенко В., Назарова Т. [2], Захарова Н. Ю. [5], Співак С. М. [13], Тарасова Г. О. [14] та ін. На особливостях організації та формування системи управління ризиками на підприємствах акцентувалася увага таких дослідників, як Ріщук Л. І., Микитюк Н. Є. [8], Рязанова Н. О. [10], Самойленко В. В. [11] та ін. Стратегічні підходи до антикризового управління ризиками для забезпечення сталого функціонування підприємств досліджувалися у працях вчених Бердар М. М., [4], Лаврентьевої Л., Анісімової О. [7], Томашук І. В., Томашук І. О. [15] та ін. Стратегічне управління ризиками в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури та шляхи їх зниження вивчали дослідники Балдинюк В. [3], Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. [9] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Системне застосування стратегій управління ризиками та їх особливості в умовах економічної нестабільності, зокрема в умовах воєнного стану вивчене недостатньо, тому потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є з'ясування осо-

бливостей застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан вітчизняної економіки має ознаки нестабільності через неспровоковану повномасштабну російську агресію та впровадження воєнного стану. Крім того, зростають глобальні економічні та фінансові ризики для діяльності підприємств у світі. Іншими словами, зростає економічна нестабільність та невизначеність як всередині країни, так і загалом на світових ринках. В таких умовах вітчизняним підприємствам для уникнення та мінімізації негативного впливу ризиків необхідно розробляти власні стратегії управління ризиками, враховуючи особливості функціонування та розвитку підприємства, специфіку виробництва та фінансування. Ми погоджуємося із думкою дослідників про те, що не існує універсальної стратегії реагування на ризик. При виборі інструментів управління для подолання ризиків, необхідно брати до уваги специфіку ризику, особливості господарської діяльності підприємства, зовнішніх та внутрішніх умов його функціонування. Зважаючи на глобальний характер ризику в сучасних умовах господарювання, зазначають вони, його необхідно враховувати й в процесі встановлення стратегічних позицій діяльності підприємства [7, с. 138].

Вчені стверджують, що ефективність управління ризиками визначається наступними ключовими умовами:

- управління ризиками має відповідати вимогам системності;
- управління ризиками може бути ефективним лише за наявності точної, достовірної, повної та актуальної інформації, на підставі якої приймаються управлінські рішення;
- наявність точного інструментарію вимірювання ризику. Головним завданням є визначення рівня ризику, оскільки не можна прийняти оптимальне рішення, поки ризик не оцінений;
- наявність системи адаптації до умов конкретного підприємства результатів аналізу досвіду управління ризиками інших суб'єктів господарювання;
- наявність системи моніторингу ризиків та результатів реалізації антиризикових заходів;
- управління ризиками має мінімізувати негативні наслідки управлінських рішень в умовах невизначеності та найефективніше використовувати сприятливі умови;

– управління ризиками має включати відповідний інструментарій, що дозволяє якнайкраще використовувати економічний, виробничий та інноваційний потенціали підприємства [10, с. 65–66]. Ми підтримуємо такий комплексний підхід дослідників до управління ризиками та наголошуємо, що переважну більшість запропонованих ключових умов можна застосувати і до вибору та розробки стратегій управління ризиками в умовах економічної нестабільності.

Розробка стратегій управління ризиками, як зазначають вітчизняні дослідники, вимагає дотримання певних процедур та налагодження наступних механізмів визначення, контролю, моніторингу та реагування на ризик, а саме:

1. Визначення механізму ризику. Процес ідентифікації ризиків визначає, який ризик може вплинути на проект, і передбачає документування їх характеристик на етапі планування. Ідентифікація може здійснюватися з використанням таких прийомів, зокрема, як: огляд документів; опитування для збору даних для ідентифікації ризику; аналіз контрольних списків; оформлення експертного висновку із залученням відповідних фахівців.

2. Механізм аналізу ризиків з використанням передових методів аналізу ризику (якісний і кількісний).

3. Механізм реагування на ризик. При реагуванні на ризик необхідно враховувати їх пріоритетність. Стратегія відповідного реагування також передбачає розробку резервного плану для використання в якості реакції на ризик, який стався.

4. Моніторинг ризиків і механізм управління, який включає: моніторинг ризиків і контроль процесу реалізації реагування на ризики; відстеження виявлених ризиків; моніторинг залишкових ризиків; виявлення нових ризиків і оцінка ефективності процесу ризику в рамках всього проекту [1].

5. Ризик є фінансовою категорією, тому на ступінь та кількість ризику можна впливати за допомогою фінансового механізму [13, с. 161]. Для побудови ефективної системи управління фінансовими ризиками необхідно розробити концепцію управління фінансовими ризиками [15].

6. В процесі управління ризиком має бути сформований реєстр ризиків, карта ризиків та опрацьовані відповідні управлінські заходи, які повинні підвищити якість менеджменту [5, с. 205].

На додаток до вищезазначених процедур деякі вчені наполягають на розробленні положень з управління ризиками для організації. Таке положення – це внутрішній нормативний документ, де відображено філософію підприємства і його основні стратегії щодо ризик-менеджменту, структурні одиниці підсистеми управління ризиками та розподіл повноважень між ними тощо [8, с. 299]. На нашу думку, до процедур та механізмів в умовах економічної нестабільності необхідно ще додати механізми страхування, диверсифікації та розподілу витрат по усуненню ризику між партнерами по бізнесу.

В умовах кризового середовища ефективне управління ризиками стає критичною складовою для забезпечення стабільності та стійкості підприємства [2, с. 14]. Саме під час нестабільності, як констатують дослідники, у підприємства з'являється серйозний шанс почати процес формування конкурентних переваг на принципово відмінних від традиційних основах [14, с. 167]. Ефективна протидія ризикам, на нашу думку, здатна викликати позитивний синергетичний ефект у частині раціонального використання ресурсів та залучення інвестицій на інноваційній основі. Проте вчені звертають увагу на те, що менеджери можуть неохоче впроваджувати запобіжні стратегії, тому що це потребує додаткових інвестицій у розвиток системи пом'якшення потенційних збоїв, які, зрештою, можуть не статися [9, с. 9].

Якщо розглядати стратегічне управління ризиками з позиції системності, то дослідники зазначають, що ризики часто переплітаються та взаємодіють, тому комплексний підхід до їх управління є ключовим для стійкості та успішності бізнесу [3]. Система управління ризиками підприємства повинна бути структурою, діяльність якої була б націлена на виявлення ризиків та управління ними та яка гарантувала б збереження підприємству його стабільного стану у довгостроковій чи короткостроковій перспективі [11, с. 29]. Ми погоджуємося із вітчизняними дослідниками, які стверджують, що система стратегічного управління ризиками повинна базуватися, зокрема, на наступних компонентах: стратегія управління ризиками має бути заснована на знанні потенційних загроз; аналіз ризиків повинен включати ідентифікацію їх джерел, причинно-наслідкових зв'язків, ефективність превентивних і захисних заходів та можливих наслідків; в управлінні ризиками необхідно визначення критичних чинників

успіху або умов, забезпечення ефективного виконання поставлених завдань, пошук необхідних ресурсів (людських, фінансових, інформаційних, методологічних); аналіз ризиків може проводитися одноразово, однак, постійний моніторинг ризиків як системний інструмент корпоративного управління більш вигідний і ефективний; оптимізація корпоративної системи управління ризиками [12, с. 111].

Специфіка управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи, вказують дослідники, полягає в необхідності прийняття складних управлінських рішень за підвищеного рівня ризику та, як правило, обмеженого фінансування [4, с. 27]. Вчені також визначають певні особливості системи управління ризиком на підприємстві, серед яких вони, зокрема, виділяють такі:

- неоднозначність формування результатів від впровадження системи управління ризиками на підприємстві (достатньо високий рівень витрат, нестача кваліфікованого персоналу, складність оцінки ризиків, необхідність адаптації загальної системи менеджменту підприємства до потреби врахування впливу ризиків на різні напрями діяльності);

- побудова ефективно працюючої системи повинна враховувати найбільш істотні ризики зовнішнього та внутрішнього характеру та розподіл ризиків на групи, коли: ризик розглядається як недопустимий; ризик враховується відповідно до співвідношення «витрати–переваги»; ризик вважається незначним і не потребує опрацювання;

- забезпечення відповідності системи управління ризиками місії та цілям розвитку підприємства на основі врахування вимог зовнішнього середовища;

- збалансування в рамках системи управління ризиками інтересів власників, менеджменту та персоналу підприємства;

- оптимізація прийняття управлінських рішень, що дозволяє не здійснювати необґрунтованих витрат у рамках функціонування системи управління ризиками [5, с. 205–206]. Такі особливості системи управління ризиком на підприємстві мають місце і в умовах економічної нестабільності. Крім того, можливість попередження та уникнення ризиків в таких умовах доступна тільки тим підприємствам, які заздалегідь розробили відповідні стратегії та впровадили належні заходи.

Під час підготовки до розробки стратегій управління ризиками на підприємстві необхідно зробити обґрунтований вибір стратегічного напрямку в залежності від мети, яку

підприємство хоче досягти. Вчені визначають наступні стратегічні напрями управління ризиками, а саме:

- попередження ризику є досить ефективним напрямом (методом), за допомогою якого можна роздобути додаткову інформацію та вжити превентивні заходи, що дасть змогу попередити виникнення тих чи інших ризиків;

- уникнення ризику передбачає просте ухилення від певної діяльності та від відповідальності за прийняття управлінського рішення, а також відмову від участі в інвестиційному проєкті, який обтяжений значними ризиками;

- передача ризику передбачає розподіл ризику з партнерами по бізнесу, установами та організаціями, які сприяють і готові розділити ризик;

- зниження ризику можна здійснювати за допомогою внутрішніх (лімітування, створення резервів, самострахування, здобуття додаткової інформації) чи зовнішніх методів (диверсифікація, страхування);

- прийняття ризику доцільне в ситуації, коли підприємство володіє значним обсягом вихідної інформації, умови функціонування підприємства передбачувані і контрольовані [6, с. 334]. Вказані напрями, на нашу думку, можна пропонувати до вибору і для розробки стратегій управління ризиками в умовах економічної нестабільності, проте напрям попередження ризику можна буде використати не повною мірою через обмеженість застосування превентивних заходів.

Запропоновані для впровадження основні стратегії управління ризиками в умовах економічної нестабільності за стратегічними напрями представлені на рис. 1.

Далі більш детально розглянемо запропоновані стратегії управління ризиками із зазначенням особливостей їх застосування в умовах економічної нестабільності. В цих умовах, на нашу думку, при розробці стратегій управління ризиками, в першу чергу потрібно звернути увагу на такий стратегічний напрям як прийняття ризику. Необхідно усвідомити, що в умовах економічної нестабільності ризик є невід'ємною частиною діяльності. В залежності від цілі діяльності підприємства та його економічного стану приймається управлінське рішення щодо усвідомленого та активного прийняття ризику чи пасивного прийняття ризику. Прийняття стратегії пасивного прийняття ризику виправдано тоді, коли немає можливості у підприємства активно протидіяти ризику чи план дій з управління такими



Рис. 1. Основні стратегічні напрями та стратегії управління ризиками в умовах економічної нестабільності

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 6]

ризиками не був розроблений або вартість заходів по управління ризиками, таких як запобігання чи обмеження, може перевищити вартість самого ризику. Стратегія усвідомленого та активного прийняття ризику в умовах економічної нестабільності може бути прийнята в тому разі, коли підприємство має відповідний план дій і прийняття такого ризику відбувається для досягнення певних цілей та навіть може привести до позитивних результатів, у тому числі із залученням інвестицій.

За стратегічним напрямом зниження ризику в умовах економічної нестабільності доцільно застосувати наступні стратегії управління ризиком: стратегія активних дій на основі раціонального використання ресурсів (пом'якшення наслідків ризику з активним впровадженням нових ресурсощадних техно-

логій); стратегія максимального використання внутрішніх можливостей та потенціального зовнішнього захисту (посилення внутрішнього контролю бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу, ефективне використання зовнішніх інформаційних систем та адекватне оцінювання зовнішніх чинників); стратегія диверсифікації з розробкою інноваційно-інвестиційного проєкту (розподіл ресурсів підприємств між різними видами діяльності та створення нових продуктів, посилення горизонтальної та вертикальної інтеграції, пошук нових ринків збуту з обов'язковою розробкою проєкту по залученню інвестиційних ресурсів на інноваційній основі).

Стратегічний напрям з передачі ризику в умовах економічної нестабільності є одним із пріоритетних, так як в цей період спосте-

рігається обмеження у матеріальних і фінансових ресурсах та відбувається зростання завантаженості менеджменту підприємства потребою прийняття управлінських рішень по вирішенню більшої кількості проблем. Для цих умов пропонуємо розробляти такі стратегії управління ризиком, як:

- стратегія страхового розподілу ризику, коли частина відповідальності за вірогідні збитки передається страховим компаніям чи іншим організаціям, які здійснюють страхування відповідальності;

- стратегія функціонального та операційного розподілу ризику, коли розподіл ризику здійснюється між партнерами по бізнесу шляхом створення спільних підприємств, корпоративних структур, холдингів та ін.;

- стратегія аутсорсингу, коли підприємство наймає фахівців чи організації для виконання певних завдань, процесів або надання послуг, які раніше виконувалися власними ресурсами.

У випадку, коли ризики в умовах економічної нестабільності є досить значні чи можуть мати критичні або катастрофічні наслідки, розробляються стратегії управління такими ризиками за напрямом уникнення ризику, а саме: стратегія максимально прийнятного

рівня уникнення ризику (визначення, обґрунтування та затвердження максимально прийнятного рівня ризику для підприємства, коли можливі збитки будуть перевищувати можливі прибутки підприємства) та стратегія безумовного уникнення ризику (підприємство за найменших сумнівів абстрагується від здійснення будь-яких заходів та проєктів, тим самим уникаючи ризику).

Висновки. Отже, в умовах економічної нестабільності в залежності від економічних можливостей та поставлених цілей підприємства розробляють стратегії управління ризиками за декількома напрямками. Ці стратегії мають певні особливості застосування та відповідні етапи їх реалізації. Важливо, щоб менеджмент підприємств мав відповідні умови та можливості для розробки і реалізації таких стратегій та вчасно міг реагувати та ризику. Наголошуємо на формуванні комплексного підходу до стратегічного управління ризиками, що забезпечить економічне зростання та фінансову стійкість підприємств. Напрями подальших досліджень полягають у пошуку ефективних інструментів розробки та впровадження стратегій управління ризиками, зокрема можливостей застосування штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артьонова А. Ю. Процедурні аспекти стратегії управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-14>.
2. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 4. P. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.02>.
3. Балдинюк В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>.
4. Бердар М. М., Кот Л. Л. Антикризове управління ризиками на підприємстві. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4(70). С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-4>.
5. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнесінформ*. 2023. № 1. С. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>.
6. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. №. 15. С. 333–337. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf (дата звернення: 25.05.2025).
7. Лаврентьева Л., Анісімова О. Стратегічні підходи в управлінні ризиками та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Journal of Modern Science*. 2018. Vol. 37. No. 2. P. 127–144. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/92515>.
8. Ріщук Л. І., Микитюк Н. Є. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 296–299. <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/58.pdf>.
9. Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів поставок: вразливість і стійкість у фокусі стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.21.3>.
10. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>.

11. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Т. 33(72). № 1. С. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-5>.
12. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 2(82). С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>.
13. Співак С. М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 3. № 4. С. 159–162. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-25](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-25).
14. Тарасова Г. О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 5. С. 167–170. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/38.pdf (дата звернення: 25.05.2025).
15. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>.

REFERENCES:

1. Artyomova A. Yu. (2021). Protsedurni aspekty stratehii upravlinnia ryzykamy [Procedural aspects of risk-management strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-14>.
2. Babenko V., Nazarova T. (2024) Stratehii i instrumenty otsinky ryzykiv upravlinnia pidpriemstvom v kryzovykh umovakh [Strategies and tools for solving problems of business management in crisis minds]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3, no. 4, pp. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.02>.
3. Baldynyuk V. M. (2023) Upravlinnia ryzykamy hospodarskoi diialnosti pidpriemstva ta shliakhy yikh znyzhenia [Management of risks of economic activity of the enterprise and ways of their reduction]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>.
4. Berdar M. M., Kot L. L. (2020) Antykryzove upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Anti-crisis risk-management in the enterprise]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, vol. 4(70), pp. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-4>.
5. Zakharova N. Yu. (2023) Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: sutnist, pidkhody ta metody [Risk-management in the enterprise: essence, approaches and methods]. *Biznesinform – Businessinform*, vol. 1, pp. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>.
6. Kolenda N. V. (2018) Stratehichniy pidkhid do upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v umovakh zabezpechenia yoho sotsio-ekoloho-ekonomichnoi bezpeky [Strategic approach to enterprise risk-management in the context of ensuring its socio-ecological and economic security]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 15, pp. 333–337. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf (accessed May 25, 2025).
7. Lavrentieva L., Anisimova O. (2018) Stratehichniy pidkhody v upravlinni ryzykamy ta yikh vplyv na ekonomichnu bezpeku pidpriemstva [Strategic Approaches to the Risk-Management and their Influence on Economic Security of the Enterprise]. *Journal of Modern Science*, vol. 37, no. 2, pp. 127–144. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/92515>.
8. Rishchuk L. I., Mykytyuk N. Ye. (2018) Orhanizatsiia systemy upravlinnia ryzykamy na promyslovykh pidpriemstvakh [Organization of the risk-management system at industrial enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, vol. 23, pp. 296–299. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/58.pdf> (accessed May 25, 2025).
9. Rusak D. M., Reznikova N. V., Ivashchenko O. A. (2022) Ryzyk-menedzhment hlobalnykh lantsiuhiv postavok: vrazlyvist i stiikist u fokusi stratehichnoho upravlinnia v umovakh hlobalnoi nevyznachenosti ekonomichnoi koniunktury [Risk-management of global supply chains: vulnerability and resilience in the focus of strategic management in conditions of global economic uncertainty]. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 21, pp. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.21.3>.
10. Ryazanova N. O. (2022) Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na promyslovykh pidpriemstvakh [Formation of a risk-management system at industrial enterprises]. *Akademichnyi ohliad – Academic Review*, vol. 1 (56), pp. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>.
11. Samoilenko V. V. (2022) Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Peculiarities of forming a risk-management system at an enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*.

Seriia: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management, vol. 33(72), no. 1, pp. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-5>.

12. Sarana L. A., Bilan O. V., Bityuk I. M. (2021) Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise risk-management in modern economic conditions]. *Problemy system-noho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systems approach in economics*, vol. 2(82), pp. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>.

13. Spivak S. M. (2020) Otsinka ta upravlinnia ryzykamy yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Risk assessment and management as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, vol. 3, no. 4, pp. 159–162. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-25](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-25).

14. Tarasova G. O. (2015) Metody upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Methods of enterprise management in conditions of economic instability]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 5, pp. 167–170. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/38.pdf.

15. Tomashuk I. V., Tomashuk I. O. (2022) Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva yak skladova zabezpechennia staloho funktsionuvannia subiekta ekonomiky [Management of financial risks of the enterprise as a component of ensuring the sustainable functioning of the economic entity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>.