

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.9>**  
**УДК 658.1:330.131.7**

*Є. В. Буряк,  
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8039-004X>*

*І. А. Хмарська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку та підприємництва,  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6022-6197>*

*К. Г. Рябікіна,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління  
підприємством, Криворізький Національний Університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ВИЯВЛЕННЯ ПЕРЕДУМОВ КРИЗИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

*I. Buriak,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of  
Management, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*

*I. Khmarska,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Economics, Accounting and Entrepreneurship,  
Admiral Makarov National Shipbuilding University*

*K. Riabykina,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Economics, Organization and Business Management,  
Kryvyi Rih National University*

## **RISK MANAGEMENT AND IDENTIFICATION OF CRISIS PRECONDITIONS IN ORGANIZATIONS**

Сьогоднішнє економічний стан відзначається невизначеністю та високим рівнем ризику. Зростання ролі та значення ризик-менеджменту в бізнесі та виявлення передумов кризових явищ пов'язані з декількома тенденціями мінливого середовища. Серед них — збільшення обсягів даних та інформації, використання нових інструментів візуалізації та аналізу даних, поширення екологічних, соціальних та бізнес-методів управління, використання технологій автоматизації та штучного інтелекту, а також зростання витрат і витрат, пов'язаних з управлінням ризиками. Ці тенденції стимулювали дослідження у сфері управління ризиками їх оцінки, пом'якшення та запобігання ризикам. У мінливому бізнес-середовищі, що характеризується посиленням конкуренції, швидким технологічним розвитком і змінами в економічній, політичній та соціокультурній сферах, роль управління ризиками стає особливо важливою для реагування на непередбачувані події та забезпечення організаційної стабільності. Як наслідок, ефективність у сфері управління ризиками сприяє організаціям не лише виживати в умовах невизначеності, але й використовувати ці виклики з метою зростання та розвитку.

На основі аналізу останніх наукових джерел було досліджено управління ризиками в нестабільних ситуаціях. Такий аналіз дає можливість ефективно коригувати стратегії розвитку, зокрема зменшувати ймовірність настання негативних наслідків та забезпечувати стійкість діяльності навіть у складних ситуаціях. Дослідження показали, що причини кризових явищ зазвичай формуються під впливом взаємодії об'єктивних і суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх факторів, більшість з яких негативно впливають на бізнес-операції. Управління ризиками виявилось ефективним лише за наявності точної, надійної, повної та актуальної інформації, на основі якої приймаються бізнес-рішення, і є необхідним інструментом для забезпечення довгострокового успіху та стійкості організації в умовах невизначеності та змін. На основі дослідження запропоновано авторський підхід до управління ризиками. Цей підхід включає встановлення цілей для різних сфер діяльності та виявлення

передумов кризи за допомогою проактивного підходу. Визначено методи та підходи до зниження ризиків всередині організації, щоб вона могла працювати більш стабільно в умовах української економіки, що динамічно змінюється. Надано рекомендації щодо оптимізації процесу управління ризиками для підвищення адаптивності та стабільності організаційної структури. Визначено, що на етапі генерації ідеї майбутніх проєктів розпочинається процес управління ризиками, а ефективне запобігання та мінімізація ризикових подій залежить від визначення стратегічних цілей компанії. Щоб система управління ризиками працювала ефективно, питання ризиків повинні бути невід'ємною частиною всіх організаційних процесів. Оскільки управління ризиками в організаціях стало важливим аспектом в умовах цифровізації, систематизовано сучасні методи управління ризиками, що дозволяє забезпечити ефективну ідентифікацію, оцінку та управління ризиками.

*The current economic environment is characterized by great uncertainty and high risk. The increased role and importance of risk management in business and the identification of preconditions for critical phenomena are associated with several trends in the changing environment. For example, the increase in the volume of data and information, the use of new data visualization and analysis tools, the proliferation of environmental, social, and business management methods, the use of automation and artificial intelligence technologies, and the increase in costs and expenses associated with risk management. These trends have stimulated research in risk assessment, mitigation, and prevention. In a changing business environment characterized by increased competition, rapid technological development, and changes in the economic, political, and socio-cultural spheres, the role of risk management has become particularly important in order to respond to unforeseen events and ensure organizational stability. As a result, effective risk management allows organizations to not only survive in the face of uncertainty, but also to leverage these challenges as opportunities for growth and development.*

*Special attention was paid to the analysis of the latest scientific research on risk management in unstable situations. Such analysis makes it possible to effectively adjust development strategies, especially in difficult situations, to reduce the likelihood of adverse effects and to ensure the sustainability of activities. Studies show that the causes of crisis phenomena are usually formed under the influence of the interaction of objective and subjective, external and internal factors, most of which adversely affect business operations. Risk management is only effective when there is accurate, reliable, complete, and up-to-date information on which business decisions are based, and has proven to be a necessary tool to ensure the long-term success and sustainability of organizations in the face of uncertainty and change. Based on this research, the authors' approach to risk management is proposed. This approach includes the establishment of goals for different activity areas and the identification of crisis preconditions through a proactive approach. Identify methods and approaches to mitigate risks within the organization so that it can operate more stably in the dynamically changing Ukrainian economy. Provide recommendations for optimizing the risk management process to increase the adaptability and stability of the organizational structure. It is determined that the risk management process begins at the stage of generating ideas for future projects, and that effective prevention and minimization of risk events depends on the following processes.*

**Ключові слова:** *ризики, мінімізація ризику, передумови кризи, управління ризиками, невизначеність, пом'якшення ризиків, мінімізація негативних наслідків, інструменти, ефективне управління.*

**Keywords:** *risks, risk minimization, crisis preconditions, risk management, uncertainty, risk mitigation, minimization of negative consequences, tools, effective management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Промислові підприємства в Україні функціонують у постійно мінливому економічному

середовищі, що вимагає адекватного та своєчасного реагування на зовнішні виклики. Низька конкурентоспроможність багатьох видів продукції, відсутність стратегічного прогнозування ринкової кон'юнктури та складна політична ситуація призводять до того, що промислові підприємства в країні постійно працюють в умовах невизначеності. Як наслідок, виникає низка різноманітних ризиків, які впливають на управління промисловими підприємствами та змушують їх приймати бізнес-рішення.

У цьому контексті успіх бізнес-операцій у вітчизняних галузях значною мірою залежить від відповідної політики та практики управління ризиками. Конкурентоспроможність сучасних підприємств безпосередньо залежить від уміння ефективно управляти потенційними ризиками. Компанії, які усвідомлюють ризики, можуть швидше адаптуватися до змін, розробляти стратегії протидії негативним впливам і розгортати гнучкі бізнес-моделі. Усунення ризиків не тільки допомагає підтримувати стійкість перед обличчям невизначеності, але й відкриває нові можливості для інновацій і конкурентних переваг, які є ключовими для збереження конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Ведення бізнесу сьогодні пов'язане з невизначеністю щодо перспектив розвитку. При цьому неможливо визначити, з якими ризиками може зіткнутися суб'єкт господарювання у своїй діяльності і як він повинен ними управляти. Основною метою бізнесу є отримання прибутку, і в надії на те, що господарська діяльність принесе бажані (позитивні) результати, кожен суб'єкт господарювання повинен принаймні мати можливість чітко передбачати потенційні ризики, які можуть виникнути в процесі такої діяльності, об'єктивно оцінювати ступінь їх впливу на господарську діяльність організації, а також розробляти та проактивно впроваджувати методи мінімізації або нейтралізації впливу таких ризиків.

Точні та своєчасні розрахунки впливу ризиків на діяльність організацій дозволять ефективно коригувати стратегії розвитку як галузі в цілому, так і окремих секторів зокрема. Слід також пам'ятати, що ризики, з якими

стикаються сучасні організації, стають все більш складними через стрімкий розвиток глобалізації [1, с. 82].

Розробка ефективних моделей управління ризиками дозволяє організаціям знижувати ймовірність негативних наслідків і забезпечувати стійкість бізнесу в складних ситуаціях та в умовах невизначеності. Тому вивчення поведінки сучасного бізнесу в контексті управління ризиками є надзвичайно важливим для подальшого розвитку як підприємств, так і економіки в цілому. Нові ризики виникають постійно, особливо внаслідок впровадження цифрових технологій. Динамічне і гнучке управління ризиками має вирішальне значення для будь-якого бізнесу, щоб адаптуватися до непередбачуваних і швидко змінюваних умов. Отже, розуміння природи ризиків, здатних суттєво вплинути на діяльність організації, визначатиме ефективність обраної стратегії розвитку, що робить цю тему дослідження особливо актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями у сфері управління та оцінки ризиків займалася низка науковців, у тому числі й зарубіжних, які проводили дослідження у сфері управління ризиками. Теоретичним підґрунтям для даного дослідження є роботи наступних науковців: С.М. Каган [2] зазначає, що антикризове управління та мінімізація ризиків є критично важливими елементами для забезпечення стійкості та успіху організацій у сучасному динамічному та невизначеному бізнес-середовищі. Ефективне антикризове управління та пом'якшення стратегічних ризиків визначають здатність організації протистояти потрясінням, захищати свою репутацію та підтримувати довіру стейкхолдерів.

Автори роботи [3] наголошують на важливості оцінки впливу кризових явищ на бізнес через впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

У роботі Х. Хасселла та А. Седергрена [4] визначаються передумови виникнення кризи в організації за допомогою підходу, заснованого на управлінні безперервністю бізнесу, який об'єднує оцінку ризиків та принципи в інтегрований підхід. Інтеграція цих двох підходів поєднує сильні сторони

кожного з них у систему аналізу, яка забезпечує краще розуміння ризиків, вразливостей та стійкості організації.

Е. Москова, К. Бурганова [5] демонструють, що шляхом впровадження управління безперервністю бізнесу та управління ризиками можна покращити здатність компанії реагувати на несприятливі ситуації, а також загальний прогрес процесів, пов'язаних з діяльністю компанії. У цьому контексті наголос робиться на запобіганні, готовності та здатності компанії швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, а також її здатності трансформувати діяльність у всій своїй структурі.

Р. Стін, О. Дж. Хауг і Р. Патріарка [6] зазначають, що відсутність уваги до невизначеності перешкоджає здатності систем надавати достатню підтримку для прийняття рішень у кризових ситуаціях. Робота з такими ситуаціями вимагає переходу від захисного підходу до управління ризиками, заснованого на ілюзії контролю та відповідальності, до проактивного ставлення, заснованого на стійкому мисленні.

Автор роботи [7] стверджує, що міжгалузеве навчання та адаптація виділяються як цінні стратегії для посилення зниження ризиків.

Автори [8] зазначають, що комплаєнс, зменшення фінансових ризиків, підхід регуляторної бази до вирішення кризових ситуацій, економічні умови та толерантність до ризиків є важливими факторами, які впливають на підходи до управління ризиками. Ці фактори формуються під впливом законодавства, економічних показників, культурних особливостей та організаційних підходів і відіграють важливу роль у визначенні ефективності стратегій управління ризиками.

В. Балдинюк [9] приділяє особливу увагу ролі корпоративного управління та етики в управлінні ризиками.

Застосування розробленого авторами алгоритму [10] дозволяє класифікувати ризики, виявити їх основні причини, джерела та генератори, знизити рівень невизначеності при використанні ефективних інструментів ризик-менеджменту, забезпечити стійкість та конкурентоспроможність

організації в сучасних умовах сприяє розробці та впровадженню адаптованих стратегій удосконалення систем управління ризиками.

Однак дослідники не врахували новітні виклики, пов'язані з поточним геополітичним середовищем. Відкритим залишається питання інтеграції нових інструментів та управлінських моделей щодо ризиків, які мають потенціал для підвищення організаційної стійкості.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є вивчення проактивної системи управління ризиками шляхом визначення підходів та методів мінімізації ризиків в організаціях, що дозволить організаціям не лише уникнути кризових ситуацій, але й сприятиме сталому розвитку, ефективності та конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі..

Матеріали дослідження базуються на теоретичних положеннях в галузі управління ризиками та виявлення передумов кризи в організаціях, їх оцінки.

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: методи аналізу та синтезу з метою визначення сутності системи управління ризиками; методи індукції та дедукції для формулювання алгоритму формування ризик-орієнтованої моделі управління організацією; методи дедукції при формуванні основних етапів управління ризиками та ідентифікації кризових явищ системно-структурний аналіз для виявлення передумов, наочного представлення теоретико-методологічного матеріалу та логічного узагальнення результатів у графічній формі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Передумови кризи являють собою ряд подій або явищ, що призводять до кризового явища, що відрізняються за характером прояву та ступенем глибокого впливу на аналізовану систему. Причина кризового явища часто формується на основі взаємодії факторів, які негативно впливають на господарську діяльність, завдаючи шкоди окремим частинам і всій системі всередині неї [11, с. 79].

Постає необхідність ефективного управління ризиками, як тільки стає зрозуміло, що несприятливі події або зміни в середовищі організації можуть

мати значний вплив на його діяльність. Оцінка ризиків є першим кроком у процесі управління ризиками, що дозволяє команді розробляти стратегії та плани. Оцінка ризиків також підвищує прозорість і дозволяє зацікавленим сторонам правильно оцінити життєздатність організації. Ризик є як невід'ємною частиною будь-якої підприємницької діяльності та існування людини в цілому так і об'єктивною економічною категорією і притаманний усім видам господарської діяльності. Здійснюючи господарську діяльність організація часто стикається з ризиками, які можуть виникати як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел.

Управління ризиками має відповідати системним вимогам, які не лише моделюють бізнес-процеси всередині організації, але й дозволяють інтегрувати модель організації в зовнішнє середовище, а також встановлювати, описувати та оцінювати її відносини з іншими комерційними організаціями та регуляторними органами. При наявності достовірної, повної та актуальної інформації, як основи для прийняття управлінських рішень, може іти мова про ефективність управління ризиками.

Аналізуючи роль інформації в прийнятті управлінських рішень, слід зазначити, що проблема невизначеності виникає не тільки через брак інформації, а й через надлишок інформації. Брак інформації може не показати повний зв'язок між компонентами системи в конкретній ситуації. Забагато інформації також може зробити процес аналізу громіздким. Тому в цих випадках для прийняття рішень необхідна лише релевантна інформація і необхідно вирішувати задачу оптимізації інформації на основі конкретного завдання [12, с. 63].

Управління ризиками дозволяє організаціям не тільки розуміти й оцінювати потенційні загрози та можливості, але й активно реагувати на них і будувати адаптивну та гнучку структуру, здатну ефективно працювати в умовах постійних потенційних загроз і можливостей. Такий підхід допомагає організаціям не тільки виживати в непередбачуваних обставинах, а й успішно адаптуватися та розвиватися на основі змін зовнішнього середовища [13, с. 52].

Це пов'язано з тим, що ризики є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу, і успіх і конкурентоспроможність бізнесу залежать від того, наскільки ефективно менеджери з бізнес-ризиками можуть ними передбачити, оцінити та мінімізувати ризики. Управління ризиками, будучи важливим процесом, надає підприємствам інструменти для визначення потенційних ризиків і мінімізації їхнього негативного впливу на бізнес-операції. Оцінка та управління ризиками — це найкращий спосіб підготуватися до несподіваних подій, які можуть сповільнити зростання господарської діяльності організації з появою нових ризиків, більшість з яких, пов'язані з поширенням діджиталізації [14, с. 202].

Управління ризиками є важливою складовою стратегічного управління організаціями, що передбачає систематичний процес виявлення, оцінювання та реагування на ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей. Нижче наведено деякі причини, чому управління ризиками є важливим в діяльності організацій (табл. 1).

Загалом, управління ризиками є необхідним інструментом для забезпечення довгострокового успіху та стійкості організації в умовах турбулентності. Існує низка факторів, які підвищують ймовірність настання кризи на підприємстві. Для кожної компанії цей набір є індивідуальним і залежить від внутрішньої спроможності компанії протидіяти потенційним факторам загрози.

Існування організації передбачає постійну адаптацію до умов зовнішнього середовища, при цьому параметри підприємства можуть змінюватися незалежно від зовнішнього середовища. Наслідки криз в організаціях можуть бути довгими або короткими, зворотними або незворотними, кількісними або якісними.

Наслідки залежать як від характеру та параметрів кризи, так і від ефективності антикризового управління. Ефективність управління ризиками залежить і від компетентності менеджерів, існуючих мотиваційних стратегій, методів прогнозування причинно-наслідкових зв'язків, що використовуються, та ефективних методологій [15].

**Таблиця 1. Основні аспекти управління ризиками\***

| Процеси реагування на ризики                   | Характерні особливості  |
|--|---|
| Забезпечення стабільності                      | Успішне управління ризиками знижує ймовірність криз і забезпечує організаційну стабільність.  |
| Захист активів                                 | Оцінка та управління ризиками можуть допомогти захистити фізичні, фінансові та інтелектуальні активи компанії від потенційних загроз.   |
| Підвищення ефективності                        | Системний підхід допомагає оптимізувати ресурси та процеси, що, в свою чергу, підвищує ефективність організації в цілому.   |
| Поліпшення прийняття рішень                    | Чітка інформація про ризики допомагає менеджерам приймати обґрунтовані рішення та визначати пріоритети для досягнення стратегічних цілей.   |
| Відповідність нормативним вимогам              | У багатьох галузях промисловості впровадження систем управління ризиками для уникнення юридичних наслідків є нормативною вимогою.   |
| Зміцнення репутації                            | Організації, які проактивно підходять до управління ризиками, можуть продемонструвати свою відповідальність і надійність, а також зміцнити свою репутацію серед партнерів і клієнтів. |
| Стимулювання інновацій                         | Розуміючи ризики, організації можуть передбачати та управляти потенційними загрозами, що дозволяє їм сміливо впроваджувати нові ідеї та технології.                                   |
| Адаптація до змін                              | Сприяє організаціям значно швидше адаптуватися до ринкових умов з врахуванням нових викликів та можливостей.  |
| Планування на випадок непередбачених обставин. | Систематичне управління ризиками передбачає розробку плану реагування на кризові ситуації, який дозволяє організації швидко реагувати та відновлюватися.                              |
| Стимулювання залучення інвесторів              | Компанії, впроваджуючи систему управління ризиками, підвищують довіру інвесторів, що свідчить про зрілість і відповідальність їхніх управлінських команд.                             |

*\*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, управління ризиками — це спланований і структурований процес, який має на меті допомогти компаніям і проєктним командам приймати правильні рішення в потрібний час, ідентифікувати, класифікувати і кількісно оцінювати ризики, а також управляти і контролювати їх. Послідовний, систематичний та комплексний підхід до управління ризиками допомагає визначити, як найкраще виявляти, управляти та зменшувати ризики. Отже, ефективність управління ризиками розглянемо зі сторони системного підходу, що складається з наступних кроків (рис. 1).

Ці етапи допомагають організаціям ефективно управляти ризиками, зменшувати ймовірність негативних наслідків і максимізувати можливості. Таким чином, управління ризиками в організаціях — це складний і безперервний процес, який вимагає зусиль на всіх рівнях. Він не лише запобігає

виникненню проблем, але й сприяє досягненню цілей та стійкості бізнесу в умовах нестабільності.

Кожен з представлених етапів (рис. 1), забезпечує стійкість бізнесу перед новими викликами та мінімізує вплив негативних факторів, що вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до швидких змін, оскільки непередбачувані фактори можуть швидко змінити ситуацію [17].

Управління ризиками включає виявлення, аналіз і реагування на фактори ризику, які є невід'ємною частиною ділового життя. Майбутні наслідки управління ризиками контролюються шляхом вжиття превентивних заходів. Ефективна програма управління ризиками допомагає оцінити всі ризики, з якими стикається організація.

Управління ризиками також аналізує зв'язок між ризиками та їхнім впливом на стратегічні цілі організації. Виявлення передумов кризи в організації є важливим кроком у процесі управління. Це дозволяє оперативно реагувати на потенційні загрози та запобігати виникненню серйозних проблем.

На рис. 2 подано важливі аспекти, на які слід звернути увагу при управлінні ризиками. Виявлення передумов для кризи є проактивним підходом, який допомагає організаціям випередити проблему, забезпечуючи стійкість і довгострокову стабільність.

Виявлення організаційних передумов і пом'якшення ризиків є ключовими елементами стратегічного управління, які забезпечують стабільність, ефективність і стійкість бізнесу:

- прогнозування та планування. Рання ідентифікація потенційних ризиків дозволяє організаціям розробляти ефективні стратегії, щоб уникнути або мінімізувати їх вплив за допомогою, наприклад, проведення SWOT-аналізу, дослідження тенденцій ринку та аналіз конкурентів;

- аналіз даних. Використання аналітики великих даних і алгоритми машинного навчання для виявлення ризиків, які акцентують увагу на потенційні загрози. Це дозволяє точніше оцінити потенційний ризик;

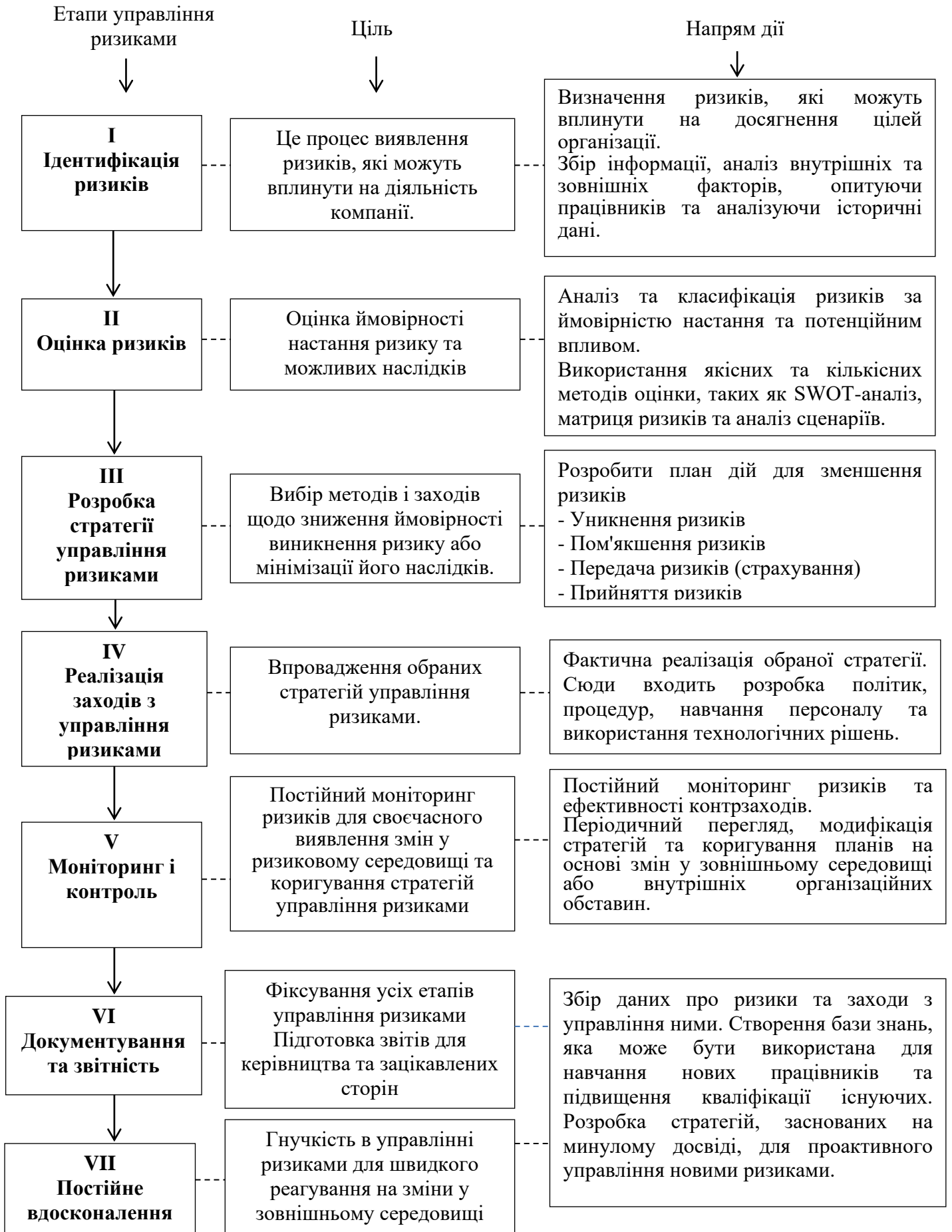


Рис. 1. Основні етапи управління ризиками організацій\*

\*Джерело: удосконалено та доповнено автором на основі [16]



**Рис. 2. Виявлення передумов кризи в організації\***

*\*Джерело: авторська розробка*

- інтерв'ю та опитування: спілкування зі співробітниками та зацікавленими сторонами може виявити приховані ризики, про які керівництво не знає, завдяки чому підвищується здатність визначати ризики;

- моніторинг зовнішнього середовища: постійний моніторинг економічних, політичних і соціальних змін може допомогти виявити фактори,

які можуть вплинути на бізнес. Це включає аналіз поточних подій, нормативних змін та економічних показників.

До основних інструментів пом'якшення ризиків можна віднести:

- розробка стратегії управління ризиками — передбачає планування дій у відповідь на виявлені ризики (уникнення ризиків, передачу ризиків чи страхування, пом'якшення ризиків та прийняття ризиків).

- впровадження засобів контролю та процедур — передбачає розробку чітких політик і процедур для управління ризиками. Це включає внутрішній контроль, аудиторські процедури та періодичні перевірки;

- навчання та розвиток працівників: підвищити обізнаність працівників про ризики та способи управління ними. Регулярне навчання допомагає створити культуру безпеки та відповідальності;

- створення резервів: створення фінансових або ресурсних резервів для пом'якшення впливу ризиків. Це дозволяє організації швидше реагувати на непередбачувані події;

- моніторинг та оцінка: постійний моніторинг ефективності заходів зі зниження ризиків та коригування стратегій на основі отриманих результатів. Це дозволяє організації адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Як зазначається в [18], для нейтралізації кризових явищ компанії переходять до спеціальних структур антикризового управління, що використовують специфічні методи та прийоми фінансового менеджменту. Антикризове управління організаціями необхідно визначати з двох сторін: зі сторони оцінка ймовірності настання неплатоспроможності та зі сторони виведення підприємства з кризи шляхом санації або реструктуризації організації.

Беручи до уваги вищезазначені методи антикризового управління з часової перспективи, їх можна згрупувати наступним чином. До кризи — підготовка до кризової ситуації, забезпечення своєчасного розпізнавання та попередження; під час кризової ситуації — мінімізація негативного впливу на підприємство; у разі банкрутства — забезпечення ліквідації підприємства.

З метою уникнення та подолання ризиків організаціям слід використовувати результати теоретичних досліджень у своїй господарській діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності та забезпеченню економічної безпеки підприємства [19, с. 10].

Зниження ризиків — це процес, спрямований на зменшення ймовірності виникнення ризику та його впливу на організацію. Нижче наведено основні підходи та методи ефективного зниження ризиків (табл. 2).

**Таблиця 2 Підходи і методи пом'якшення ризиків в організації\***

| Методи                                  | Підходи   | Практичне застосування  |
|---|---|---|
| Уникнення ризиків                       | Уникнення ризиків — це зміна планів і процесів з метою повного уникнення потенційних загроз.  | Якщо проєкт містить елементи, які можуть призвести до збитків, компанія може вирішити не продовжувати проєкт.   |
| Перенесення ризиків                     | Передача ризику іншим особам, наприклад, через страхування або аутсорсинг.  | Страхування майна та відповідальності може допомогти зменшити фінансовий тягар у разі настання непередбачуваних подій.                                |
| Зменшення ризиків                       | Пом'якшення ризиків означає вжиття заходів для пом'якшення чи зменшення впливу ризиків.   | Запровадження нових технологій для підвищення безпеки та посилення внутрішнього контролю для запобігання шахрайству.                                  |
| Прийняття ризиків                       | Прийняття ризику — це свідоме рішення не вживати заходів для зменшення ризиків, визнаючи, що деякі ризики є невід'ємними для бізнесу. | Компанія може вирішити інвестувати в новий продукт, якщо потенційні вигоди переважають ризики, навіть якщо існує ризик того, що він не буде успішним. |
| Планування дій у надзвичайних ситуаціях | Розробіть план дій на випадок, якщо ризик реалізується. Це дозволить організації швидко реагувати на негативні події.                 | Створення комітету з управління кризовими ситуаціями для дій у надзвичайних ситуаціях і визначте ролі та обов'язки кожного члена комітету.            |
| Моніторинг та оцінка ризиків            | Переоцінка ризиків може допомогти виявити нові загрози та адаптувати стратегії пом'якшення наслідків.                                 | Регулярні аудити та огляди профілю ризиків забезпечують адаптацію стратегій до мінливих обставин.   |
| Навчання та підвищення обізнаності      | Підвищення обізнаності працівників про ризики та способи їх зменшення є ключовим елементом.   | Регулярне навчання співробітників з питань безпеки, фінансових ризиків та бізнес-етики  |
| Використання технологій                 | Впровадження технічних рішень для автоматизації процесів і підвищення безпеки.  | Програмне забезпечення використовується для моніторингу фінансових операцій в режимі реального часу та виявлення можливого шахрайства.                |

*\*Джерело: авторська розробка*

Зниження ризиків — це багатогранний процес, що включає стратегічне планування, оцінку та постійний моніторинг. Ефективне управління ризиками

не тільки захищає організацію від негативних наслідків, але й сприяє досягненню бізнес-цілей, підвищує довіру клієнтів і партнерів та покращує загальну репутацію.

О. С. Прокопишен [20, с. 40] до основних шляхів вирішення проблеми запобігання кризовим явищам відносить фінансово-аналітичні дослідження, забезпечення економічної безпеки підприємства, управління (мінімізацію) ризиками підприємством, превентивну санацію та аудит менеджменту і маркетингу підприємства.

Використання інструментів управління ризиками та методів їх мінімізації є дуже важливим з кількох причин. По-перше, ці інструменти дозволяють компаніям виявляти та оцінювати потенційні загрози для своєї діяльності. Це дозволяє їм ефективно планувати заходи для мінімізації потенційних втрат.

Інструменти впливу, такі як страхування, надають організаціям можливість передавати фінансові ризики третім особам, зменшуючи фінансовий тягар у разі настання негативної події. Крім того, ефективне управління ризиками може сприяти підвищенню репутації компанії та зміцненню довіри з боку клієнтів та інвесторів. Методи зниження ризиків дозволяють ефективно управляти різними типами загроз, що особливо важливо в умовах мінливого бізнес-середовища [21, с. 169].

Сьогодні існує багато способів зниження ризиків: згідно з [22, с. 78], основними способами мінімізації ризиків є:

- Страхування є одним з основних засобів управління ризиками, що виникають внаслідок несприятливих впливів зовнішнього середовища, при цьому гарантуючи, що ризики, що виникають внаслідок впливу макросередовища, виходять за межі управління зовнішнім середовищем. Мінімізуючи можливі збитки, страхування допомагає стабілізувати дохід компанії та уникнути негативного впливу.

- Лімітування, як захід зниження ризику, спрямований на досягнення найвищого рівня господарської діяльності організації та сприяє встановленню економічно обґрунтованих обмежень на функціонування бізнес-системи.

- Ефективними методами управління ризиками є розподіл ризиків, резервування та запобігання ризикам.

- Хеджування, тобто страхування від можливих втрат через ціновий ризик шляхом укладення вирівнювальної угоди для отримання рівної, але протилежної позиції на іншому ринку, страхування повного захисту організації від коливань ринкових цін.

Перераховані вище методи зниження ризиків дозволяють організаціям працювати більш стабільно в сучасному економічному середовищі України, яке динамічно змінюється. Управління ризиками в організаціях є важливим аспектом сучасного бізнес-середовища, особливо в контексті цифровізації. У табл. 3. наведено сучасні методи, які можуть допомогти організаціям ефективно управляти ризиками в умовах глобалізації (табл. 3):

**Таблиця 3 Новітні методи управління ризиками організацій в умовах діджиталізації\***

| Методи  | Характерні риси   |
|---|---|
| Аналіз великих даних (Big Data Analytics)                                       | Для виявлення та оцінки ризиків використовуються великі обсяги даних. Аналіз даних дозволяє прогнозувати та моделювати ризики на основі історичних даних і тенденцій.   |
| Штучний інтелект та машинне навчання  | За допомогою алгоритмів машинного навчання автоматично виявляються аномалії, які вказують на потенційні ризики, надаються рекомендації для їх мінімізації. Це особливо корисно у сфері фінансових послуг та кібербезпеки. |
| Управління ризиками на основі сценаріїв   | Для оцінки можливих ризиків та їхніх наслідків створюються різні сценарії. Це дозволяє організаціям підготуватися до різних ситуацій і миттєво реагувати на зміни.  |
| Системи моніторингу в реальному часі  | Використовуйте методи безперервного моніторингу ризиків для виявлення потенційних загроз на ранній стадії. Це включає моніторинг фінансових показників, активів або зовнішнього середовища.                               |
| Гнучкі методології (Agile Risk Management)                                      | Інтегруйте управління ризиками в гнучкі бізнес-процеси. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін та зменшити ризики в умовах невизначеності.   |
| Крос-функціональні команди  | Формування міждисциплінарних команд для аналізу ризиків забезпечує широкий спектр думок та досвіду. Це підвищує ймовірність виявлення ризиків, які не відомі окремим відділам.  |
| Використання технологій блокчейн  | Це підвищує прозорість фінансових операцій і знижує ризик шахрайства. Блокчейн гарантує цілісність даних і дозволяє проводити аудит у режимі реального часу.  |
| Управління репутаційними ризиками   | Розробити стратегії моніторингу та управління репутаційними ризиками, враховуючи вплив соціальних мереж та швидкість поширення інформації.  |
| Інтеграція управління ризиками в корпоративну культуру                          | Сприяти розвитку культури усвідомлення ризиків на всіх рівнях організації. Це включає навчання та заохочення працівників до проактивного виявлення та управління ризиками.  |
| Аналіз та управління ESG ризиками (екологічними, соціальними та управлінськими) | Оцінка ризиків, пов'язаних з екологічними, соціальними та управлінськими факторами, які стають все більш важливими для інвесторів та споживачів.  |

*\*Джерело: авторська розробка*

Ці методи сприяють більш ефективному виявленню, оцінці та управлінню ризиками, що має на меті підтримувати стабільність і забезпечувати сталий розвиток організації.

Сучасне пом'якшення та зменшення ризиків в організаціях вимагає комплексності, що об'єднує технології, фінансові стратегії, навчання персоналу та ефективні комунікації. Реалізація цих напрямків забезпечить стійкість організацій та її здатність до адаптації у зовнішньому середовищі.

Етап виходу з кризи вимагає мобілізації всіх ресурсів організації. Водночас вимоги до якості управлінських рішень значно зросли, а заходи з подолання кризи мають бути ефективними в дуже стислі терміни. Це можливо лише за умови наявності в організації постійно діючої системи антикризового управління.

Для ефективного управління ризиками необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає:

- створення системи управління ризиками: ця система повинна включати всі процеси і процедури, які є необхідні для ефективного управління [9];
- забезпечення кваліфікованими фахівцями у сфері ризик-менеджменту: для співробітників повинні бути передбачені тренінги та семінари з питань ідентифікації та управління ризиками;
- підтримка комунікаційних зв'язків та взаємодія: налагодити канали зв'язку між усіма рівнями організації для обміну інформацією про ризики;
- аналіз та вдосконалення: після впровадження заходів з управління ризиками слід оцінити їх ефективність та скоригувати стратегію на основі отриманих результатів.

Ефективне управління ризиками в організації вимагає системного підходу, який охоплює всі етапи від ідентифікації до аналізу та вдосконалення процесів. При регулярному оновленні стратегії управління ризиками це не тільки дозволяє уникнути негативних наслідків, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності та підтримки стабільності.

## **Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

Таким чином, всі дії, що здійснюються в процесі управління ризиками, повинні бути предметом постійного моніторингу і перебувати під постійним контролем керівництва компанії. Ризики повинні оцінюватися з урахуванням характеристик економічної системи, в яку вбудована організація, а також самої організації. Ризик також слід розглядати як динамічну змінну, яка може мати як негативний, так і стимулюючий вплив на суб'єкт господарювання. Важливим елементом у створенні системи управління ризиками є підхід, модель та методологія управління ризиками.

Ці процеси не лише допомагають уникнути негативних наслідків, але й створюють підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організації. Інтеграція цих елементів у корпоративну культуру забезпечує вищий рівень готовності до викликів і невизначеностей.

Регулярне оновлення стратегії та готовність до змін дозволяють організаціям залишатися конкурентоспроможними та стабільними у складному бізнес-середовищі. Впроваджуючи ці методи, організації можуть не лише уникнути кризових ситуацій, але й створити конкурентні переваги в динамічному бізнес-середовищі.

Використання методів управління ризиками та їх мінімізації має стратегічне значення для організацій, які успішно адаптуються до викликів і прагнуть до сталого розвитку. Ефективне управління ризиками вимагає від усіх учасників проєкту усвідомлення того, що насправді ризикованим є не реалізація останнього проєкту, а відмова від нього, що призведе до втрати конкурентоспроможності та ринкових позицій.

Тому управління ризиками в організаціях має бути спрямоване на виявлення різних джерел ризику та використання всіх факторів, що забезпечують оптимальний розвиток в умовах економічної невизначеності.

## Література

1. Філіппов В.Ю., Перевозна М.О., Пнтус К.М. Заходи підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023 № 26 (квітень). С. 82-91.

2. Kağan C.M. Crisis management and risk mitigation: strategies for effective response and resilience. Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management. 2024. pp. 254-278. IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013>

3. Dvorský J., Švihlíková I., Kozubíková L., Frajtova M., K., Balcerzak A.P. Effect of CSR implementation and crisis events in business on the financial management of SMEs. *Technological and Economic Development of Economy*. 2023. vol. 29. issue 5. p. 1496-1519. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/TEDE/article/view/19821> (дата звернення: 02.11.2024).

4. Hassel H., Cedergren A. Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2021. 56. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102136> (дата звернення: 02.11.2024).

5. Mošková E., Bugarová K. Improving business sustainability by connecting business continuity management and risk management. *WSB Journal of Business and Finance*. 2023. 57(1). Pp. 38-45. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420921001023> (дата звернення: 02.11.2024).

6. Steen R., Haug O. J., Patriarca R. Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. 32(1). URL: <https://hdl.handle.net/11250/3090060> (дата звернення: 02.11.2024).

7. Kumar A., Mangla S.K., Kumar P., Song, M. Mitigate risks in perishable food supply chains: Learning from COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. 166. URL:

<https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v166y2021ics0040162521000755.html> (дата звернення: 02.11.2024).

8. Egieya Z.E., Obiki-Osafiele A.N., Ikwue, U., Eyo-Udo, N.L., Daraojimba C. Comparative analysis of workforce efficiency, customer engagement, and risk management strategies: lessons from Nigeria and the USA. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. 6(2). Pp. 439-450. URL: [https://www.researchgate.net/publication/384459808\\_Comparative\\_analysis\\_of\\_customer\\_due\\_diligence\\_and\\_compliance\\_Balancing\\_efficiency\\_with\\_regulatory\\_requirements\\_in\\_the\\_banking\\_sectors\\_of\\_the\\_United\\_States\\_and\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/384459808_Comparative_analysis_of_customer_due_diligence_and_compliance_Balancing_efficiency_with_regulatory_requirements_in_the_banking_sectors_of_the_United_States_and_Nigeria) (дата звернення: 02.11.2024).

9. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи її зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 02.11.2024).

10. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (дата звернення: 02.11.2024).

11. Хадарцев О.В., Міщенко А.Ю. Методичні підходи до оцінювання кризових явищ у діяльності підприємств комунального господарства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 6 (105). С. 79-85.

12. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 63-71.

13. Олійник І.В. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. Випуск 2(112). С. 52-59.

14. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Управління ризиками суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. С.202-224.

15. Ткаченко. О. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. DOI:10.31891/mdes/2023-7-30

16. Федик. О. Управління ризиками господарської діяльності підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку*

підприємництва: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 22 травня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 30. URL: <https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1590/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202024%20%D0%9F%D0%A2.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=30> (дата звернення: 02.11.2024).

17. Гарькава В.Ф., Славкова О.П., Волотовська Т.П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aktpek\\_n\\_2024\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aktpek_n_2024_1_7) (дата звернення: 02.11.2024).

18. Овчарук О.М., Переверзев С.С. Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9056> (дата звернення: 02.11.2024).

19. Гобела В. В., Леськів Г.З., Фляк В.М. Моделювання системи ризик-орієнтованого управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 2. С.10-20.

20. Прокопишен О.С. Система антикризового управління як підґрунття попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.

21. Тебенко В.М., Болтянська Л.О., Лисак О.І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. №3(49). С. 169-177.

22. Насад Н.В., Сало А.Я. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1(44). С. 78-81.

## References

1. Filippov, V.Iu., Perevozna, M.O. and Pntus, K.M. (2023), “Measures to improve the efficiency of the risk management system at the enterprise in conditions of instability”, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»*, vol. 26, pp. 82-91.

2. Kağan, C. M. (2024), *Crisis management and risk mitigation: strategies for effective response and resilience*, Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management, IGI Global, Pennsylvania, USA, pp. 254-278.. DOI: 10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013

3. Dvorský, J., Švihlíková, I., Kozubíková, L., Frajtova, M., K. and Balcerzak, A.P. (2023), “Effect of CSR implementation and crisis events in business on the financial management of SMEs”, *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 29, issue 5, pp. 1496-1519, available at: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/TEDE/article/view/19821> (Accessed 02.11.2024).

4. Hassel, N. and Cedergren, A. (2021), “Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector”, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 56. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102136>

5. Mošková, E. and Buganová, K. (2023), “Improving business sustainability by connecting business continuity management and risk management”, *WSB Journal of Business and Finance*, vol. 57(1). pp. 38-45, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420921001023> (Accessed 02.11.2024).

6. Steen, R., Haug, O. J. and Patriarca, R. (2024), “Business continuity and resilience management: A conceptual framework”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 32(1), available at: <https://hdl.handle.net/11250/3090060> (Accessed 02.11.2024).

7. Kumar, A., Mangla, S. K., Kumar, P. and Song, M. (2021), “Mitigate risks in perishable food supply chains: Learning from COVID-19”, *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, Amsterdam, Netherlands, available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v166y2021ics0040162521000755.html> (Accessed 02.11.2024).

8. Egieya, Z. E., Obiki-Osafiele, A. N., Ikwue, U., Eyo-Udo, N. L. and Daraojimba C. (2024), “Comparative analysis of workforce efficiency, customer engagement, and risk management strategies: lessons from Nigeria and the USA”, *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, vol. 6(2), pp.

439-450, available at: [https://www.researchgate.net/publication/384459808\\_Comparative\\_analysis\\_of\\_customer\\_due\\_diligence\\_and\\_compliance\\_Balancing\\_efficiency\\_with\\_regulatory\\_requirements\\_in\\_the\\_banking\\_sectors\\_of\\_the\\_United\\_States\\_and\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/384459808_Comparative_analysis_of_customer_due_diligence_and_compliance_Balancing_efficiency_with_regulatory_requirements_in_the_banking_sectors_of_the_United_States_and_Nigeria) (Accessed 02.11.2024).

9. Baldyniuk, V. (2023), "Management of risks of economic activity of the enterprise and ways to reduce them", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>

10. Butenko, V. and Baidatskyi, M. (2023), "Theoretical basis for the formation of a risk management system at the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>

11. Khadartsev, O.V. and Mishchenko, A.Iu. (2018), "Methodological Approaches to Assessing Crisis Phenomena in the Activities of Utility Companies", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 6 (105), pp. 79-85.

12. Riazanova, N.O. (2022), "Formation of a risk management system at industrial enterprises", *Akademichnyi ohliad*, vol. 1 (56), pp. 63-71.

13. Oliinyk, I.V. (2024), "Risk management in the system of forming adaptive organizational structures", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 2(112), pp. 52-59.

14. Krupskyi, O. P. and Stasiuk, Yu. M. (2023), *Upravlinnia ryzykamy subiektiv pidpriemnytstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. Pidpriemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii : monohr.* [Risk management of business entities in modern economic conditions. Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: monogr], Vydavets Bila K. O., Dnipro, Ukraine, pp. 202-224.

15. Tkachenko, O. (2023), "Anti-crisis management as a comprehensive system of preventing crisis situations", *Modeling the development of the economic systems*. DOI:10.31891/mdes/2023-7-30

16. Fedyk, O. (2023), "Risk management of economic activity of enterprises", *Orhanizatsiyno-ekonomichni ta sotsial'ni skladovi rozvytku pidpriemnytstva: materialy III Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, 22 travnya 2024 r.* [Organizational, economic and social components of entrepreneurship development: materials of the 3rd All-Ukrainian Scientific and Practical Conference,

May 22, 2024], LNUP, Lviv, Ukraine, available at: <https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1590/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202024%20%D0%9F%D0%A2.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=30> (Accessed 02.11.2024).

17. Harkava, V. F., Slavkova, O. P. and Volotovska, T. P. (2024), “Risk management in conditions of instability: challenges for management in Ukraine”, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 1, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aktpekn\\_2024\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aktpekn_2024_1_7) (Accessed 02.11.2024).

18. Ovcharuk, O.M. and Pereverziev, S.S. (2024), “Anti-crisis management of the enterprise: current aspects”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 2(30), available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/art> (Accessed 02.11.2024).

19. Hobela, V.V., Leskiv, H.Z. and Fliak, V.M. (2023), “Modeling of the system of risk-oriented management of the enterprise”, *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna*, vol. 2, pp.10-20.

20. Prokopyshen, O.S. (2021), “The anti-crisis management system as a basis for the prevention of crisis phenomena at enterprises”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 40-45.

21. Tebenko, V.M., Boltianska, L.O. and Lysak, O.I. (2023), “Risk management as a direction of ensuring the competitiveness of the enterprise”, *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 3(49), pp. 169-177.

22. Nasad, N.V. and Salo, A.Ia. (2024), “Methodological approaches to risk management”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1(44), pp. 78-81.

*Стаття надійшла до редакції 13.11.2024 р.*