

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. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.72>

УДК 339.1:658.6

*М. О. Єрєміна,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0355-0975>*

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ
В УМОВАХ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

*M. Yeromina,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
V.N. Karazin Kharkiv National University*

**RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE
COMPETITIVENESS OF SERVICE ENTERPRISES IN A CHANGING
BUSINESS ENVIRONMENT**

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади управління ризиками в підприємствах сфери послуг у контексті зростання невизначеності, волатильності ринку та конкурентного тиску. На основі системного підходу обґрунтовано необхідність проактивного ризик-

менеджменту як ключового інструмента забезпечення стабільності бізнес-процесів, підвищення якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій підприємств. У роботі висвітлено класифікацію ризиків у сфері послуг, що дозволяє структурувати загрози за джерелами, характером виникнення та рівнем впливу на діяльність організації. На основі SWOT-аналізу підприємства сфери послуг визначено ключові сильні та слабкі сторони, можливості розвитку та зовнішні загрози, що дало змогу сформулювати цілісне бачення поточного стану та потенційних напрямів удосконалення. Запропоновано адаптовану модель управління ризиками для підприємств сфери послуг, яка охоплює етапи ідентифікації, оцінювання, реагування, коригування та моніторингу ризиків. у межах якої ступінь ризику визначається за допомогою матриці ймовірності та наслідків, що забезпечує об'єктивне вимірювання критичності кожного ризику та підтримує ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Сформульовано перспективи подальших досліджень, пов'язаних із цифровізацією ризик-орієнтованих процесів та удосконаленням управлінських рішень у сервісних компаніях.

The article examines the theoretical foundations and practical aspects of risk management in service-sector enterprises under conditions of increasing uncertainty, market volatility, and intensified competitive pressure. Using a systemic and process-oriented approach, the study substantiates the importance of proactive risk management as a key managerial instrument that enhances the stability of business operations, improves service quality, and strengthens the strategic resilience of service companies. Particular attention is devoted to the classification of risks inherent in the service sector, which enables the structuring of potential threats according to their origin, probability of occurrence, nature, and degree of impact on organizational performance.

The research integrates a SWOT analysis of a service enterprise, identifying its major strengths, weaknesses, opportunities, and external threats. This

analytical framework provided a comprehensive understanding of the company's current strategic position and revealed the main vectors for managerial improvement and long-term development. Based on the results, the article proposes an adapted risk-management model tailored specifically to the needs of service-sector enterprises. The model encompasses the sequential stages of risk identification, assessment, response selection, corrective action planning, and continuous monitoring. Within this model, the level of risk is measured using a probability-and-impact matrix, which offers an objective tool for evaluating the criticality of each risk and supports the development of well-founded managerial decisions.

Additionally, the article highlights the practical benefits of implementing structured risk-management mechanisms, including enhanced resource allocation, minimization of operational disruptions, and improved customer satisfaction. The conclusions emphasize that systematic risk-oriented management contributes to the overall strategic adaptability of service organizations. The study outlines several promising directions for further research, such as the digitalization of risk-management processes, the integration of data-driven analytical technologies, and the optimization of managerial decision-making in service companies operating in dynamic and unpredictable environments.

Ключові слова: *управління ризиками, ідентифікація ризиків, оцінювання ризиків, мінімізація наслідків, проєктний менеджмент, методи впливу на ризики, ризик-менеджмент у проєктах, risk management.*

Keywords: *risk identification, risk assessment, impact mitigation, project management, risk response strategies, project risk analysis.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності, що обумовлено як глобальними викликами (економічні

кризи, пандемії, військові конфлікти, швидкий технологічний прогрес), так і локальними чинниками (зміна ринкових пріоритетів, поведінки споживачів, законодавчої та податкової бази). В таких умовах менеджмент підприємства, зокрема сфери послуг, стає перед питанням оперативної адаптації до нових реалій бізнес середовища, мінімізуючи ризики та зберігаючи конкурентні позиції на ринку.

Проблема полягає у тому, що більшість підприємств сфери послуг стикаються з недостатньо розвиненою системою ризик-менеджменту, обмеженим застосуванням сучасних інструментів стратегічного управління та низьким рівнем готовності до швидкої адаптації у мінливому бізнес-середовищі. При цьому конкуренція у секторі послуг постійно посилюється, а клієнти стають більш вимогливими до якості, інноваційності та надійності послуг. Таким чином, управління ризиками перестає бути лише допоміжним інструментом і трансформується у стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

З наукової точки зору, актуальність проблеми зумовлена необхідністю комплексного дослідження взаємозв'язку між ризик-менеджментом, менеджментом послуг та конкурентоспроможністю підприємства. В умовах зростання ризиків важливо розробляти адаптивні моделі управління, які б дозволяли не лише запобігати негативним наслідкам, а й використовувати ризики як джерело нових можливостей. Це формує підґрунтя для подальшого розвитку теоретичних концепцій у сфері управління підприємствами, зокрема у частині інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування.

З практичної точки зору, вирішення зазначеної проблеми є ключовим завданням для керівників підприємств сфери послуг, адже саме від ефективності системи управління ризиками та здатності до адаптації залежить їх стійкість, репутація та можливість збереження конкурентних переваг.

Таким чином, постає необхідність поглибленого аналізу ризиків, що впливають на діяльність підприємств сфери послуг, а також формування інноваційних стратегій управління, які забезпечать їхню довгострокову

конкурентоспроможність та стійкий розвиток у складному та динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками, конкурентоспроможності та адаптації підприємств у мінливому бізнес-середовищі є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. У науковій літературі достатньо широко висвітлюється теоретична основа ризик-менеджменту та його роль у діяльності підприємств. Зокрема, у працях І. Бланка [1], Т. Васильціва [2], О. Мельник [3] розглядаються економічні ризики та інструменти їх мінімізації у стратегічному управлінні. Науковці підкреслюють, що ризик-менеджмент набуває ключового значення саме в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища.

Досить вагомим є внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності підприємств. М. Портер [4] у своїй класичній концепції визначає конкурентні переваги як результат ефективного використання ресурсів і стратегій позиціонування на ринку та наголошує на важливості інноваційних чинників та гнучких бізнес-моделей у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

Окрему увагу науковці приділяють менеджменту послуг. У працях Ф. Котлера [5] та В. Маслова розкрито специфіку маркетингу та управління в сервісних галузях, де якість обслуговування та взаємодія з клієнтом виступають визначальними факторами успіху. Сутність нової парадигми, що узгоджується з потребами сучасного суспільства знань, він убачає у формуванні оновленої науки про управління, у межах якої ключове значення надається людині як основному та визначальному елементу організації, що функціонує як відкрита й складна система. Водночас, за дослідженнями Л. Лігоненко та Л. Балабанової [6], саме в умовах високої конкуренції підприємства сфери послуг мають швидко адаптуватися до вимог споживачів та запроваджувати інноваційні підходи в управлінні.

Проблематика адаптації підприємств до змінного бізнес-середовища також активно розглядається у сучасних дослідженнях. У працях Г. Мінцберга, Б.Альстранд [7], Дж. Коттера [8] та сучасних українських авторів

(Н. Близнюк, Н. Насад [9]) розкривається важливість гнучких стратегій та організаційної культури, що здатна швидко реагувати на зовнішні виклики, включаючи ідею про те, що стратегія може бути як навмисною, так і такою, що виникає спонтанно.

Попри значну кількість досліджень, сучасна наука все ще не формує цілісного підходу, здатного інтегрувати різні аспекти управління сервісними підприємствами в умовах динамічного середовища. Відсутність єдиної системної моделі, що враховувала б взаємозв'язок управлінських інструментів, стратегічних рішень та механізмів адаптації, обмежує практичну ефективність наявних розробок і не дозволяє повною мірою забезпечити стійкість та конкурентні переваги бізнесу послуг. Саме ця невідповідність між зростаючими потребами практики та фрагментарністю теоретичних підходів визначає актуальність подальших наукових пошуків у даній сфері.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі ризик-менеджменту як стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг в умовах мінливого бізнес-середовища та розробка науково-практичних підходів до інтеграції системи управління ризиками у процеси адаптації підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови розвитку бізнесу висувають нові вимоги до систем управління підприємствами сфери послуг, де ключовим фактором успіху виступає здатність ефективно реагувати на зміни та невизначеність зовнішнього середовища. Високий рівень конкуренції, технологічні інновації, глобальні соціально-економічні виклики та зростання очікувань клієнтів формують ситуацію, за якої традиційні підходи до менеджменту вже не забезпечують необхідної стійкості. Саме тому особливого значення набуває ризик-менеджмент, що перетворюється з допоміжної функції на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності.

У сфері послуг специфіка прояву ризиків має свої особливості. Оскільки результат діяльності тут часто носить нематеріальний характер, а якість обслуговування безпосередньо залежить від людського фактору, підприємства стикаються з підвищеною вразливістю до коливань попиту,

змін у споживчих перевагах та зовнішніх кризових впливів. У таких умовах управління ризиками повинно охоплювати не лише фінансовий та операційний аспекти, а й включати аналіз ринкової динаміки, поведінки клієнтів, інноваційних процесів і навіть репутаційних загроз.

Важливим завданням є інтеграція ризик-менеджменту у систему стратегічного управління. Це означає, що ризики слід розглядати не лише як фактор небезпеки, а й як потенційне джерело нових можливостей для розвитку. Наприклад, підприємства, які здатні своєчасно ідентифікувати технологічні чи соціальні зміни, мають можливість трансформувати ризик у конкурентну перевагу, впроваджуючи інноваційні послуги, що відповідають актуальним потребам споживачів. Таким чином, ризик-менеджмент виступає не обмеженням для бізнесу, а навпаки — основою для пошуку нових шляхів зростання та конкурентних переваг.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє здатність підприємства до адаптації. Вона проявляється у швидкому реагуванні на коливання ринкових умов, побудові гнучких бізнес-моделей, диверсифікації послуг та впровадженні цифрових технологій управління. Практика доводить, що саме підприємства зі сталими системами ризик-менеджменту здатні більш успішно адаптуватися до змін, зменшуючи негативні наслідки кризових ситуацій і водночас формуючи позитивний імідж на ринку.

Будь-який ризик може бути об'єктом управління: його можна ідентифікувати, проаналізувати, оцінити та визначити оптимальний спосіб впливу — знизити ймовірність виникнення, мінімізувати потенційні наслідки або усунути його повністю.

Отже, управління ризиком у сфері послуг – це процес ухвалення й реалізації рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків випадкових подій для сервісного підприємства. Ризики різняться за своїм походженням, етапами виникнення, характером наслідків тощо. Класифікація ризиків схематично представлена на Рис. 1.

Така кількість ризиків безумовно впливає не лише на конкурентоспроможність організації, але й на її стабільність та здатність до подальшого функціонування.

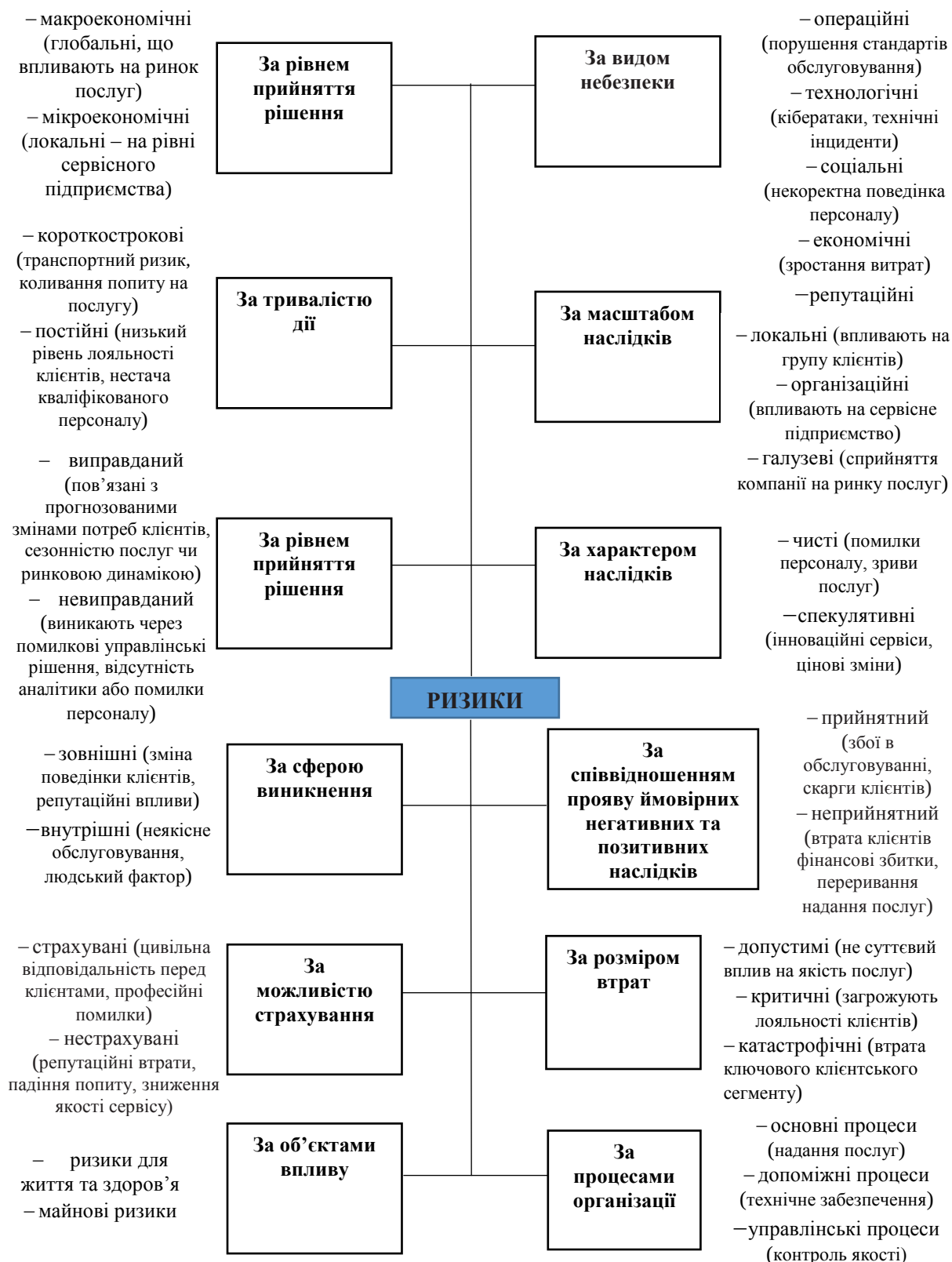


Рис. 1. Класифікація ризиків у сфері послуг

Джерело: сформовано на основі [2; 3].

Ризики, пов'язані з організаційними процесами, належать до групи виробничих ризиків, оскільки охоплюють імовірність надання послуг неналежної якості, помилки під час розроблення технологічних процесів, порушення технологічних регламентів, а також ризики, пов'язані з технічною несправністю обладнання та людським фактором. У зв'язку з цим, важливим є виявлення всього спектра виробничих ризиків і подальша мінімізація їхнього впливу або повна нейтралізація. Управління ризиками розглядається як цілеспрямований процес ухвалення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності настання негативних наслідків і мінімізацію потенційних втрат. Для комплексного оцінювання значущості впровадження ризик-менеджменту на підприємстві сфери послуг було проведено SWOT-аналіз (Табл. 1).

Таблиця 1. Матриця SWOT-аналізу для підприємства сфери послуг

Сильні сторони	Слабкі сторони
– наявність ефективно функціонуючої системи управління ризиками, інтегрованої в сервісні бізнес-процеси; – зниження рівня інцидентів, пов'язаних з порушенням стандартів обслуговування та безпеки; – оптимізація операційних витрат завдяки превентивному управлінню ризиками; – зменшення кількості помилок у процесі надання послуг та зниження частоти рекламацій; – підвищення фінансової стійкості підприємства за рахунок контролю ризикових факторів.	– неможливість повного усунення всіх ризиків у сервісній діяльності через високий рівень взаємодії з клієнтами та людським фактором; – у певних випадках зниження рівня ризику можливе лише шляхом передачі окремих процесів на аутсорсинг, що супроводжується додатковими витратами та ризиками залежності від зовнішніх постачальників.
Можливості	Загрози
– забезпечення безперервності та стабільності ключових сервісних бізнес-процесів; – підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки системному підходу до управління ризиками; – формування безпечних та комфортних умов праці персоналу, що забезпечує підвищення якості обслуговування; – підвищення ефективності операційних процесів та рівня стандартизації послуг; – зростання рівня довіри й лояльності клієнтів внаслідок зменшення кількості сервісних помилок і зривів.	– складність вибору оптимальної методики управління ризиками, адаптованої до специфіки сервісної діяльності; – ймовірність помилкового визначення причин виникнення ризикових ситуацій унаслідок багатофакторності сервісних процесів; – недостатній рівень досвіду персоналу та менеджменту у сфері ризик-менеджменту, що може ускладнювати впровадження сучасних підходів до оцінки та контролю ризиків.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують значущість системи управління ризиками на сервісних підприємствах, оскільки її впровадження забезпечує низку позитивних наслідків для організації. Водночас аналіз дає змогу виокремити два ключові чинники, що можуть впливати на ефективність ризик-менеджменту: складність вибору належної методики управління ризиками та недостатній досвід у цій сфері.

Управління ризиками в межах компанії функціонує як невід'ємний елемент її діяльності та характеризується чітко сформованою структурою. До процесу мають бути залучені всі працівники й дотичні сторони, оскільки їхні знання, досвід і бачення дають можливість всебічно враховувати потенційні небезпеки. Такий підхід сприяє своєчасному виявленню можливих ризиків та визначенню оптимальних напрямів впливу на них, зокрема за допомогою методів мозкового штурму, що дає змогу попередити негативні наслідки.

Спираючись на класифікацію ризиків, можна виділити два основні підходи до управління ними:

1. Досуб'єктні (проактивні) методи, які застосовуються до виникнення збитків. Вони впливають на параметри ризику – імовірність його реалізації, тяжкість можливих наслідків, тривалість дії ризикової події, масштаб потенційних втрат. До цієї групи належать:

- уникнення ризику шляхом припинення діяльності, що його породжує;
- усунення джерела ризику;
- зниження рівня ризику шляхом впливу на ймовірність або наслідки його реалізації;
- передавання ризику через аутсорсинг, що дозволяє перекласти відповідальність на інший суб'єкт;
- свідоме утримання ризику шляхом ухвалення обґрунтованого рішення.

2. Післядосуб'єктні (реактивні) методи, що застосовуються після настання ризикової події і спрямовані на усунення її наслідків, переважно за

рахунок фінансових інструментів. До них належать, наприклад, доопрацювання продукції або перепроєктування процесів після виявлення помилок.

На сьогодні проактивний підхід вважається однією з ключових умов побудови ефективної системи управління ризиками, оскільки сприяє зниженню ймовірності появи нових ризиків через удосконалення бізнес-процесів підприємства. Цей підхід передбачає застосування досуб'єктних методів, спрямованих на зменшення тяжкості можливих наслідків та запобігання реалізації ризику загалом.

Процеси управління організацією та виробництвом є складними системами, що містять численні ризики. Джерелами таких ризиків можуть бути чинники зовнішнього й внутрішнього середовища: регуляторні зміни, конкурентний тиск, зміна поведінки клієнтів, репутаційні впливи, організаційні збої, неякісне обслуговування, людський фактор, технічні помилки.

Інтеграція систем управління ризиками у процеси адаптації підприємства, що функціонує на ринку послуг, у бізнес середовище представлено в таблиці 2.

Таблиця 2. Модель управління ризиками для підприємств сфери послуг

<i>Етап 1. Ідентифікація ризиків – виявлення та опис потенційних небезпек, що можуть виникати під час надання послуг. Доцільно застосовувати мозковий штурм, аналіз інцидентів, спостереження.</i>			
Процес	Джерело небезпеки	Ризик	Можливі наслідки
обслуговування клієнтів	людський фактор	помилка співробітника під час взаємодії з клієнтом	скарги клієнтів, втрата лояльності, зниження репутації, фінансові втрати
надання сервісу (готель, ресторан, турпослуги тощо)	технічні засоби / програмне забезпечення	збій у системі бронювання чи обробки замовлень	затримки в обслуговуванні, подвійні бронювання, збільшення витрат, невдоволення клієнтів
адміністративні операції	організаційні недоліки	неправильне планування робіт або графіків	перевантаження персоналу, зниження якості послуг, помилки

Етап 2. Оцінка ризику. Визначення ймовірності настання ризику та рівня його впливу					
Джерело небезпеки	Ризик	Ймовірність (0,1–0,9)	Вплив (1–5)	Рівень ризику (R= S×P)	Категорія
людський фактор	помилка співробітника	0,6	4	2,4	неприйнятний
технічні засоби / ПЗ	збій системи бронювання	0,5	5	2,5	неприйнятний
організаційні недоліки	неправильне планування	0,4	4	1,6	пограничний
Етап 3. Вплив на ризик. Для ризиків із високим значенням необхідно застосовувати стратегії зниження або запобігання.					
У сервісних компаніях найефективнішими є: – підвищення кваліфікації персоналу; – стандартизація процесів; – оптимізація програмного забезпечення; – резервні технічні рішення.					
Етап 4. Розробка коригуючих заходів					
Джерело небезпеки	Ризик	Коригуючі заходи			
людський фактор	помилка співробітника	регулярні тренінги, інструктажі, впровадження стандартів сервісу			
технічні засоби / ПЗ	збій системи бронювання	резервні канали обробки бронювань, своєчасне оновлення програмного забезпечення, технічний моніторинг			
організаційні недоліки	неправильне планування	впровадження автоматизованих систем планування, оптимізація внутрішніх регламентів			

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Модель управління ризиками у сфері послуг працює у безперервному циклі (Рис.2):

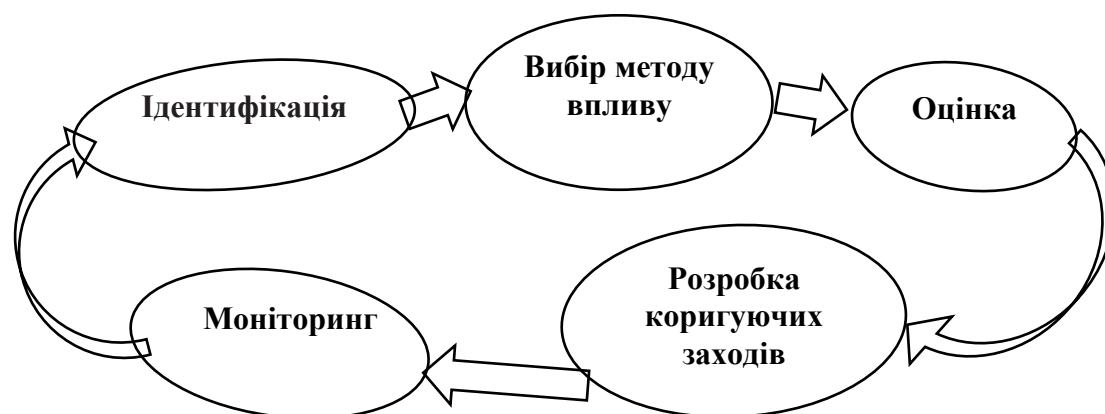


Рис. 2. Модель управління ризиками у сфері послуг

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

На другому етапі управління ризиками здійснюється їх оцінювання шляхом розрахунку рівня ризику. Цей показник відображає ступінь небезпеки ризику для організації та визначається за формулою (1),

$$R=S \times P \quad (1)$$

де R – рівень ризику (бали значущості ризику);

S –інтенсивність впливу;

P – імовірність виникнення.

Для ранжування ризиків і визначення їх рівня застосовується матриця ймовірності та наслідків, що подана на Рис. 3. Вона дає змогу інтерпретувати значущість ризику в процесі надання послуг відповідно до зон ризику.

Матриця ймовірності та наслідків – це аналітичний інструмент оцінювання ризиків, що дає змогу класифікувати загрози на підставі ймовірності їх виникнення та ступеня тяжкості можливих наслідків. Для визначення рівня ризику використовується схема, у якій одна вісь відображає ймовірність, а інша — масштаб або інтенсивність наслідків настання ризиків на підприємстві сфери послуг. На перетині цих двох параметрів розташована комірка, що відповідає конкретному рівню ризику (наприклад, низькому, середньому, високому), який зазвичай позначається кольоровою індикацією (зелений, жовтий, червоний). Це забезпечує можливість пріоритизації ризиків та концентрації управлінських зусиль на найбільш критичних із них.

Принцип функціонування матриці:

1. Оси матриці. Вертикальна вісь, як правило, характеризує ймовірність (частоту) виникнення ризику, тоді як горизонтальна — масштаб або значущість його наслідків.

2. Оціночна шкала. Кожна вісь має власну кількісну шкалу оцінювання, (значення від 0,1 до 1).

3. Визначення рівня ризику. Кожен ризик наноситься на матрицю у вигляді точки. Її положення у точці перетину відповідного рівня ймовірності та величини наслідків визначає інтегральний рівень ризику.

Ризики за величиною ймовірності виникнення	Ризики за величиною впливу				
	дуже слабкий 1	слабкий 2	середній 3	значущий 4	достатньо значущий 5
досить регулярний 0,9	З	Ж	Ч	Ч	Ч
час від часу 0,7	З	Ж	Ч	Ч	Ч
рідко трапляється 0,5	З	Ж	Ж	Ч	Ч
неймовірний 0,3	З	З	Ж	Ж	Ж
дуже неймовірний 0,1	З	З	З	З	З

З – зелена зона, Ж – жовта зона, Ч – червона зона

Рис.3. Матриця ймовірності та наслідків настання ризиків на підприємствах сфери послуг

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Зелена зона (незначний ризик) характеризується мінімальною величиною потенційної небезпеки; ризики, що належать до цієї зони, потребують виключно періодичного моніторингу.

Жовта зона (прийнятний ризик) відображає помірний рівень небезпеки. Управління ризиками цього типу передбачає загальне спостереження, контроль за їх динамікою та проведення коригувальних заходів для зменшення впливу й недопущення переходу до критичної (червоної) зони.

Червона зона (неприйнятний ризик) характеризується високою, критичною величиною небезпеки. Ризики цієї категорії потребують негайного впровадження коригувальних заходів, подальшої оцінки ефективності вжитих дій, а також безперервного моніторингу.

Матриця ймовірності та наслідків виникнення ризиків є універсальним інструментом ризик-менеджменту у сфері послуг, оскільки дає змогу наочно порівнювати окремі ризики шляхом визначення їхніх показників ймовірності та масштабу наслідків і подальшого розміщення цих значень у двовимірному просторі, сформованому осями «наслідки» та «ймовірність».

Рівень (значущість) ризику в матриці інтерпретується за допомогою кольорового маркування зон, що дозволяє швидко ідентифікувати прийнятні, помірні та критичні рівні ризику.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Узагальнення проведеного дослідження підтверджує, що ефективний ризик-менеджмент є ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств сфери послуг у сучасному мінливому бізнес-середовищі. Особливості сервісної діяльності — нематеріальність послуг, високий рівень взаємодії з клієнтами, значна роль людського фактору та залежність від цифрових технологій — обумовлюють специфічний характер виникнення ризиків і потребують системного, проактивного підходу до їх управління. Результати аналізу засвідчили, що формування цілісної моделі ризик-менеджменту сприяє підвищенню якості сервісу, стандартизації бізнес-процесів, оптимізації витрат і зміцненню ринкових позицій підприємств.

Водночас виявлено низку проблем, що стримують ефективність ризик-менеджменту: складність вибору адекватних методик оцінювання ризиків, недостатня готовність персоналу до їх ідентифікації та аналізу, а також обмежена інтеграція ризик-орієнтованих підходів у стратегічне планування. Це обумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на розроблення адаптивних моделей управління ризиками з використанням цифрових технологій, удосконалення методичного апарату оцінювання сервісних ризиків, а також поглиблене вивчення впливу людського фактору та корпоративної культури на формування ризикових ситуацій. Перспективним є також вивчення галузевої специфіки ризик-менеджменту (у

туризмі, готельному бізнесі, ІТ-сервісах тощо) з метою розроблення практичних рекомендацій для підвищення стійкості та адаптивності таких підприємств.

Сукупність окреслених напрямів становить основу для подальшого удосконалення систем управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг у умовах високої невизначеності ринку.

Література

1. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2004. 448 с.
2. Васильців Т. Г. Ризик-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
3. Мельник О. Г. Управління ризиками підприємницької діяльності. Київ : КНЕУ, 2018. 280 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
5. Котлер Ф., Бовен Дж., Макенс Дж. Маркетинг. Гостинність. Туризм. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 640 с.
6. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
7. Мінцберг Г., Альстранд Б., Лампел Дж. Стратегічний процес: концепції, схеми, дослідження. Київ : Основи, 2005. 512 с.
8. Коттер Дж. Лідерство та зміни. Harvard Business Review Press, 2012. 210 с.
9. Близнюк Н. В., Насад Н. В. Стратегічне управління в умовах змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ, 2024. №2(45). С. 68-72.

References

1. Blank, I.A. (2004), *Upravlinnia finansovymi ryzykamy* [Financial Risk Management], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
2. Vasylytsiv, T.H. (2019), *Ryzhyk-menedzhment u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Risk Management in the System of Enterprise Strategic Management], LNU im. I. Franka, Lviv, Ukraine.
3. Melnyk, O.H. (2018), *Upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskoi diialnosti* [Risk Management of Entrepreneurial Activity], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
5. Kotler, F., Bowen, J. and Makens, J. (2010), *Marketynh. Hostynnist. Turyzm* [Marketing for Hospitality and Tourism], Vydavnychyi dim “Kyievo-Mohylianska akademiia”, Kyiv, Ukraine.
6. Balabanova, L.V. (2019), *Marketynh pidpriemstva* [Enterprise Marketing], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
7. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2005), *Stratehichniy protses: kontseptsii, skhemy, doslidzhennia* [The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
8. Kotter, J. (2012), *Liderstvo ta zminy* [Leading Change], Harvard Business Review Press, Boston, USA.
9. Blyzniuk, N.V. and Nasad, N.V. (2024), “Strategic Management in Conditions of Change”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2(45), pp. 68-72.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025 р.