Менеджмент

УДК 005.21:005.334:330

Косова Тетяна Дмитрівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і підприємництва
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Kosova Tetiana
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
State University of Information and Communication Technologies
ORCID: 0000-0002-1859-0542

Нестерова Катерина Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки і міжнародних економічних відносин
Міжнародний гуманітарний університет
Nesterova Kateryna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Economics and International Economic Relations
International Humanitarian University
ORCID: 0000-0002-4956-0469

Чередніченко Станіслав Вікторович
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Інституту управління
Заклад вищої освіти «Класичний приватний університет»
Cherednichenko Stanislav
Candidate of Economic Sciences, Associate professor of the
Department of Management, Institute of Management
Higher education institution «Classical Private University»
ORCID: 0009-0007-9383-562X

КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS IN A RISK-ORIENTED ECONOMIC ENVIRONMENT AND MECHANISMS FOR THEIR IMPLEMENTATION

Анотація. *Вступ. У сучасній ринковій економіці суб'єкти господарювання застосовують різні концепції управління залежно від обраних цілей діяльності. Важливе значення має ризик-орієнтований підхід до управління, оскільки ефективність бізнес-процесів завжди перебуває під впливом непередбачуваних подій. В умовах високої турбулентності внутрішнього і зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень має здійснюватися на стратегічних засадах. Ефективність стратегічного ризик-менеджменту, узгодженість тактичних і стратегічних заходів забезпечує антикризовий розвиток підприємства.*

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації технологій стратегічного ризик-менеджменту до сучасного динамічного та непередбачуваного середовища, у якому загрози нерідко переплітаються з можливостями та інноваціями. Його важливість підпилюється потребою зміцнення взаємозв'язку між управлінням ризиками та стратегічним розвитком суб'єктів господарювання.

Мета. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища, а також механізмів їх реалізації.

Матеріали і методи. Дослідження базується на наукових статтях у періодичних виданнях, присвячених організації стратегічного менеджменту у ризик-орієнтованому середовищі. У рамках проведеного дослідження були застосовані такі наукові методи: системний підхід, стратегічний підхід, економічна теорія, ризикологія, ризик-менеджмент,

інтегроване управління, цифровізація, IT-ризики, міжнародні стандарти, управління ризиками, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, детерміновано-результативна технологія.

Результати. У науковій статті надано характеристику управління підприємством як складної системи на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях. Надано дефініцію ризику, стратегічного ризику як об'єктів стратегічного ризик-менеджменту, а також кризової ситуації як об'єкту антикризового менеджменту. Визначено особливості ризик-менеджменту та антикризового менеджменту як складових стратегічного управління. Показано, що управління ризиками є сполучною ланкою у структурі антикризових заходів підприємства, забезпечуючи його довготривалу стабільність і максимальну адаптацію до мінливих умов ринку. Узагальнено сучасний інструментарій стратегічного ризик-менеджменту, а також положення міжнародних стандартів, які визначають засади, способи, етапи та інструменти для виявлення, оцінки, відстеження і зменшення ризиків суб'єктів господарювання. Для розробки стратегічного курсу розвитку підприємства та оптимальних механізмів його реалізації запропоновано диверсифікаційно-інтеграційну концепцію на основі детерміновано-результативної технології. Вона дозволяє максимально адаптувати стратегію до різних сценаріїв розвитку, зменшити ризики реалізації та підвищити ефективність управління розвитком підприємства.

Перспективи. У наступних наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на галузевих концепціях стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища. Адаптація загальних стратегічних підходів до специфіки ризиків, технологій, регуляторних вимог і ринкової динаміки визначається диференціальними особливостями підприємств окремих видів економічної діяльності.

Ключові слова: *концепції, стратегічний, менеджмент, ризик-орієнтоване, середовище, економічне, механізми, реалізація*

Summary. *Introduction. In the modern market economy, business entities employ various management concepts depending on their chosen activity goals. A risk-oriented approach to management is of great importance, as the efficiency of business processes is consistently influenced by unpredictable events. Under conditions of high turbulence in the internal and external environment, managerial decision-making must be carried out based on strategic principles. The effectiveness of strategic risk management and the consistency of tactical and strategic measures ensure the anti-crisis development of an enterprise. Thus, the relevance of the research is driven by the necessity to adapt strategic risk management technologies to the modern dynamic and unpredictable environment, where threats often intertwine with opportunities and innovations. Its importance is reinforced by the need to strengthen the interconnection between risk management and the strategic development of business entities.*

Purpose. The purpose of the article is to justify the conceptual foundations of strategic management in a risk-oriented economic environment, as well as the mechanisms for their implementation.

Materials and methods. The research is based on scientific articles in periodicals dedicated to the organization of strategic management in a risk-oriented environment. Within the conducted research, the following scientific methods were applied: system approach, strategic approach, economic theory, riskology, risk management, integrated management, digitalization, IT risks, international standards, risk management, diversification-integration development, determinate-resultant technology.

Results. The scientific article provides a characterization of enterprise management as a complex system at the strategic, tactical, and operational levels. A definition of risk, strategic risk as objects of strategic risk management, as well as a crisis as an object of crisis management is provided. The features of risk management and crisis management as components of strategic management are identified. It is shown that risk management serves as a connecting link in the structure of the enterprise's anti-crisis measures, ensuring its long-term stability

and maximum adaptation to changing market conditions. The modern tools of strategic risk management are summarized, along with the provisions of international standards that determine the principles, methods, stages, and tools for identifying, assessing, monitoring, and mitigating risks of economic entities. For the development of a strategic course for the enterprise's growth and optimal mechanisms for its implementation, a diversification-integrative concept based on a deterministic-result-oriented technology is proposed. This concept allows for maximum adaptation of the strategy to various development scenarios, reduces implementation risks, and improves the efficiency of enterprise development management.

Discussion. In subsequent scientific studies, it is proposed to focus on industry-specific concepts of strategic management in a risk-oriented economic environment. The adaptation of general strategic approaches to the specifics of risks, technologies, regulatory requirements, and market dynamics is determined by the differential characteristics of enterprises in specific types of economic activity.

Key words: *concepts, strategic management, risk-oriented, environment, economic, mechanisms, implementation.*

Постановка проблеми. У сучасній ринковій економіці суб'єкти господарювання застосовують різні концепції управління: вартісно-орієнтовану, ризик-орієнтовану, управління за цілями, управління за результатами. Залежно від обраної концепції основними цілями діяльності суб'єктів господарювання виступає: зростання вартості, максимізація прибутку або мінімізація ризиків. Важливе значення має ризик-орієнтований підхід до управління, оскільки ефективність бізнес-процесів завжди перебуває під впливом непередбачуваних подій. В умовах високої турбулентності внутрішнього і зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень має здійснюватися на основі розробки прогнозів, аналізі ризиків та впровадженні методів для їх зниження для мінімізації

загрози банкрутства підприємства. Антикризовий менеджмент є інструментом, який дозволяє попереджати та долати кризові ситуації, які можуть виникати на різних етапах життєвого циклу підприємства.

В умовах невизначеності процес прийняття управлінських рішень може посилювати існуючі виклики. Тому помилки у виборі стратегії ризик-менеджменту або невдалі тактичні дії можуть стати причиною фінансової неплатоспроможності чи навіть банкрутства суб'єкта господарювання. Ефективність стратегічного менеджменту можуть знижувати недоліки у стратегічному плануванні, неузгодженість тактичних і стратегічних заходів, що не убезпечує підприємство від виникнення кризи. Трансформація ризик-менеджменту відповідно до бізнес-реалій XXI століття зумовлює необхідність його адаптації до більш динамічного та непередбачуваного середовища, у якому загрози нерідко переплітаються з можливостями та інноваціями. У сучасному діловому контексті ключовим завданням є зміцнення взаємозв'язку між управлінням ризиками та стратегічним плануванням розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління в умовах ризик-орієнтованого середовища національної економіки знаходяться у центрі уваги багатьох учених. Климчук М. М., Ачкасов І. А., Климчук С. А., Поляк О. П. систематизували вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки з позицій вітчизняного і міжнародного досвіду [1, с. 275]. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. відстоюють тезу про те, що основною метою управління ризиками підприємств є сприяння розвитку економіки країни та забезпечення населення необхідними ресурсами для споживчого і комерційного використання [2, с. 94]. Моташко Т. П., Мартинюк В. М. наголошують, що у сучасних умовах важливо реалізувати низку заходів щодо вдосконалення фінансового ризик-менеджменту підприємств в Україні [3, с. 59]. Серед цих заходів автори виділяють: встановлення чітких цілей і визначення бажаних результатів

ризик-менеджменту, перегляд стратегій управління ризиками з акцентом на їх запобігання, аналіз усіх факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства, створення системи диверсифікованої оцінки для кожного типу ризику тощо. У полі зору Антоненко В., Лизунової О., Попової О., Мізіної О., Панченко Г., Сарбаш Л. знаходиться тріада стратегічного – тактичного – оперативного ризик-менеджменту як інновація у фінансовому управлінні [4, с. 137]. Зборовська О. М., Луговий О. С. розглядають ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств [5, с. 42]. Литвинов М. В., Терещук С. А., Матвеєв М. Е. підкреслюють важливість аналізу, оптимізації та оцінки ризиків для техніки та стратегії прийняття рішень в менеджменті [6, с. 20]. Специфічні питання організації ризик-менеджменту аграрних підприємств досліджено Руденко С., Гіржевою О., Рижиковою Н., Накісько О. [7, с. 159]. Погоджуємося з Корженівською Н., Осадчук І., що стратегії ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств мають розроблятися на альтернативній основі [8, с. 115]. Методологію стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами формалізовано Аберніхіною І. Г. [9, с. 34]. Заходи з інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства розроблено Демченко Г. В., Аванесовою Н. Е. [10, с. 43]. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід наголосити на необхідності продовження дослідження концептуальних засад стратегічного менеджменту в категоріях ризику і механізмів реалізації.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища, а також механізмів їх реалізації.

Матеріали і методи. Дослідження базується на наукових статтях у періодичних виданнях, присвячених організації стратегічного менеджменту у ризик-орієнтованому середовищі. У рамках проведеного дослідження були застосовані такі наукові методи: системний підхід, стратегічний підхід,

економічна теорія, ризикологія, ризик-менеджмент, інтегроване управління, цифровізація, IT-ризики, міжнародні стандарти, управління ризиками, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, детерміновано-результативна технологія.

Виклад основного матеріалу. Підприємство є складною системою з різноманітними та неоднорідними елементами, численними внутрішніми й зовнішніми зв'язками та взаємодією, які спричиняють зміни в складі та стані самої системи. Складні системи виникають спонтанно, діють непередбачувано й можуть спричиняти серйозні наслідки. Системний підхід сприяє структуризації об'єкта дослідження через поділ управлінського процесу на стратегічний, тактичний і оперативний рівні. Поєднання цих рівнів забезпечує синергетичний ефект завдяки взаємодії окремих компонентів як частини єдиного цілого.

Стратегічне управління охоплює горизонт понад рік (іноді до п'яти років чи більше), тактичне (поточне) спрямоване на періоди до одного року, а оперативне охоплює короткі часові проміжки – від кварталів до місяців. У межах цих періодів здійснюється поступова деталізація інформації про ризики та відповідні заходи захисту. Ця інформація має внутрішньо структурований характер, відрізняється точністю даних і періодичністю розроблених заходів.

Стратегічний менеджмент є безперервним процесом управління, спрямованим на визначення місії підприємства, встановлення довгострокових цілей, розробку заходів для їх досягнення на основі адаптації до змін у ризик-орієнтованому зовнішньому економічному середовищі. У рамках зазначеного процесу здійснюється вибір стратегії підприємства на альтернативній основі, її перегляд, уточнення на основі спостереження та моніторингу стану середовища для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Основними теоретичними концепціями управління ризиками є: інтуїтивна, фрагментарна та комплексна. Остання має такі ключові ознаки:

охоплення у процесі розгляду усіх видів ризиків; поєднання стратегічних і фінансових наслідків їх впровадження; орієнтація на проактивне управління; спрямування діяльності управлінських структур не лише на уникнення ризику, але й на створення довгострокового економічного ефекту та зростання вартості.

Ризикологія містить аспекти невизначеності і ознаки емерджентності, тобто непізнаваності. Ризик визначається як ймовірність виникнення збитків, додаткових втрат, недоотримання доходів або невиконання договірних зобов'язань стороною через вплив негативних внутрішніх та зовнішніх факторів. Стратегічний ризик - це імовірність виникнення збитків, додаткових витрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок прийняття неефективних управлінських рішень або недостатнього реагування на динамічні зміни в бізнес-середовищі. З економічного погляду ризик - це можливість виникнення несприятливих ситуацій та їх наслідків із певною ймовірністю. Його результат оцінюють у трьох можливих категоріях: негативний (збитки), позитивний (прибуток) або нейтральний (жодних змін).

На відміну від ризиків, кризова ситуація є обставиною раптового загострення ситуацій, коли звичайне ведення бізнесу і функціонування економічних процесів порушуються і виникає загроза стабільності його зростання, або навіть існування, що вимагає швидких управлінських рішень. Настання кризових ситуацій супроводжуються загостренням негативного впливу ризикових факторів на діяльність підприємства. Часто їх виникнення обумовлене хибними управлінськими рішеннями або недостатньо оперативним реагуванням на загрози. У зазначених обставинах ігнорування ризиків у процесі прийняття рішень може поглибити вже існуючі проблеми.

В умовах значної невизначеності і зовнішніх небезпек важливо швидко вирішувати ключові проблеми завдяки реалізації ряду дій, спрямованих на раннє виявлення кризових явищ через проведення

фінансового контролю, аналіз ризиків, прогнозування кризових ситуацій. Фіскальні та економічні заходи мають на меті відновлення платоспроможності, скорочення витрат, реструктуризацію боргів, збільшення капіталізації. Організаційно-управлінські ініціативи реалізуються для підвищення керованості через удосконалення адміністрування. Виробничі стратегії мають за мету зниження витрат на виробництво через оптимізацію скорочення простоїв і збільшення продуктивності праці. Маркетингові та збутові заходи спрямовані на зростання доходів через перегляд цінової політики, асортименту, пошук нових ринків збуту. Управління персоналом і соціальна політика спрямовані на збереження важливих працівників через покращення умов праці, мотивацію, навчання. Юридичні заходи підтримують прагнення зменшити судові ризики, пов'язані з переглядом угод, що захищають від спірних питань. Стратегічні заходи забезпечують зростання діяльності підприємства через альтернативний вибір стратегій та їх перегляд на інноваційній основі.

Складовими стратегічного менеджменту є ризик-менеджмент і антикризовий менеджмент як невід'ємні частини управлінського процесу (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння ризик-менеджменту та антикризового менеджменту

Показник	Стратегічний менеджмент	
	ризик-менеджмент	антикризовий менеджмент
Об'єкти	ризики, у т.ч. стратегічний	кризові явища (передкризова ситуація, криза)
Джерела виникнення	операційна, фінансова, інвестиційна діяльність, кадрова політика, окремі структурні підрозділи	
Зміст	визначення ризику, його ідентифікація, подальший аналіз і оцінка, лімітування, розробка заходів зі зменшення впливу	превентивне усунення загроз, а також дії на відновлення діяльності під час кризи
Завдання	забезпечення безперервного моніторингу й аналізу ризиків для їх урегулювання (мінімізації)	вжиття комплексною взаємопов'язаних заходів, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових

		явищ, а також на відновлення стійкого розвитку організації.

Джерело: авторська розробка

Ризик-менеджмент, як скоординована система дій з аналізу, оцінки та управління ризиками, являє собою сукупність ретельно задокументованих та офіційно затверджених політик, методологій і процедур. Він є організованим процесом виявлення, оцінювання, моніторингу, контролю ризиків, звітування про них та мінімізацію на кожному рівні організаційної структури підприємства. Ризик-менеджмент функціонує на засаді таких принципів: системність, комплексність, синергетичність, прогнозування, ефективність, результативність, гнучкість, безперервність. Як ієрархічна категорія, ризик-менеджмент охоплює всі структурні підрозділи підприємств, залучає весь персонал до участі в управлінні ризиками й налагоджує взаємодію щодо існуючих і потенційних загроз. Ефективний ризик-менеджмент повинен включати розбудову цілісного механізму для нейтралізації загроз і забезпечення стабільності функціонування економічного суб'єкта. Антикризовий менеджмент є послідовністю чітко визначених дій, спрямованих на стабілізацію ситуації. Ефективний антикризовий менеджмент передбачає поетапне та комплексне впровадження заходів, які дозволяють попередити кризу, подолати її у разі виникнення, забезпечити вихід із кризи, а також сформувати основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

Таким чином, управління ризиками є сполучною ланкою у структурі антикризових заходів підприємства, забезпечуючи його довготривалу стабільність і максимальну адаптацію до мінливих умов ринку. Ризик-менеджмент є системою стратегічного управління ризиками та відносинами, що виникають у процесі цього управління. В умовах нестабільної економічної ситуації, загроз кризових явищ і банкрутства підприємств, ризик-менеджмент набуває ролі інтегрованої складової загальної концепції антикризового управління.

Комплексна система антикризового управління охоплює сукупність елементів, таких як визначення цілей, принципів, функцій, критеріїв, а також забезпечення організаційно-правової, фінансово-економічної і методичної підтримки процесу управління. Зазначена система спрямована на своєчасну ідентифікацію симптомів економічної дестабілізації підприємства, запобігання його банкрутству, реалізацію санаційних програм чи ліквідацію економічно недоцільної діяльності.

Стратегічний ризик-менеджмент реалізується за етапами, наведеними на рис. 1. Ризик-менеджмент як складова частина антикризового стратегічного управління підприємствами охоплює такі ключові етапи: постановка цілей з управління ризиком, аналіз ймовірності виникнення ризикових подій, оцінка ризиків, розробка та вибір стратегій їх управління, впровадження ефективних методів і механізмів для зниження ризиків з метою підвищення стійкості підприємства. Такі характеристики передбачають застосування інструментів ризик-менеджменту в межах антикризової стратегії управління.

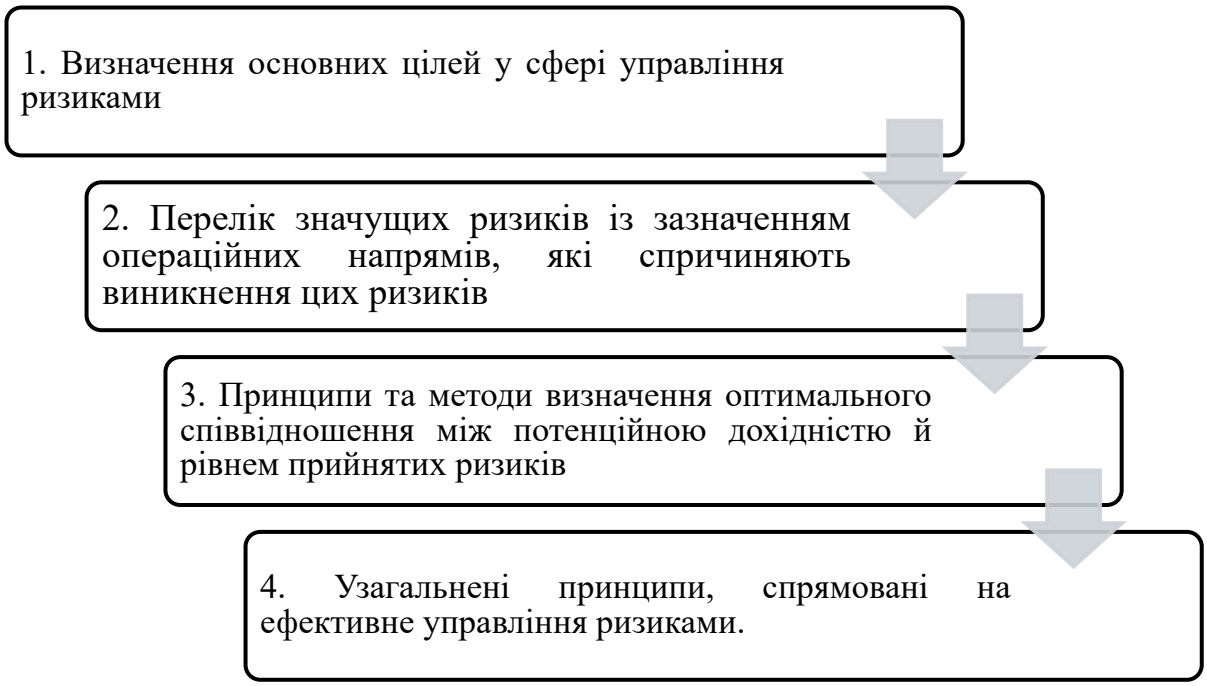


Рис. 1. Етапи стратегічного ризик-менеджменту підприємств

Джерело: авторська розробка

На успішність подолання кризових ситуацій підприємствами значний вплив чинить суб'єктивний фактор - здатність управлінської команди формулювати й реалізовувати раціональні стратегії, які дозволяють досягати високої ефективності при мінімальному рівні ризику. У сучасній практиці управління ризиками підприємства підсилюється використанням інноваційної системи *ERM* (англ. *Enterprise Risk Management*), яка інтегрує принципи внутрішнього контролю та стратегічного планування. Система *ERM* враховує зростаючі запити численних зацікавлених сторін, забезпечує ефективність менеджменту та підтримує вдосконалення управлінських процесів. Розробка і впровадження системного підходу до антикризового управління підприємствами забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища в інтересах оперативного вжиття заходів, спрямованих на запобігання ризику банкрутства та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Підприємства можуть приймати Декларацію схильності до ризиків (*RAS - Risk Appetite Statement*), яка визначає загальний рівень ризик-апетиту, види ризиків, які підприємство готово приймати чи уникати для досягнення своїх стратегічних бізнес-цілей, а також величину ризик-апетиту для кожного окремого типу ризиків [11]. Допустимий рівень ризику (*Risk Capacity*) визначається як максимальна величина ризику, яку підприємство може прийняти на себе стосовно всіх видів ризиків із урахуванням показників фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності. Для управління ризиками використовують широкий спектр методів: уникнення ризику передбачає відмову від ризикованої діяльності; зниження ризику досягається диверсифікацією, запобіганням збитків, мінімізацією втрат; передача ризику забезпечується страхуванням і аутсорсингом; розподіл ризику передбачає використання партнерських схем і дисипацію; фінансування ризику здійснюється на основі формування резервів на можливі втрати, покриттям збитків із поточного доходу. Зазначені методи застосовують на етапах ідентифікації, аналізу, оцінки, планування

реагування та моніторингу ризиків. Диверсифікація є одним із ключових методів управління ризиками і являє собою процес зниження впливу окремих факторів ризику шляхом уникнення надмірної концентрації в межах одного портфеля, пошук і комбінування різних портфелів.

Для ефективного управління ризиками підприємство може встановлювати їх ліміти, які переглядаються у випадках зміни ринкових умов або стратегічних пріоритетів на основі рекомендації бізнес-підрозділів та схвалення керівництва. Ліміт ризику визначає контрольовані обмеження, які підприємство встановлює для регулювання величини ризиків, з якими він може стикатися в процесі своєї діяльності. Пом'якшення ризиків — це набір заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризику або мінімізацію його впливу на результати роботи підприємства. Прийняття ризиків передбачає утримання їх на рівні, що відповідає заданій підприємством схильності до ризиків (або ризик-апетиту), не створюючи загрози для інтересів власників підприємства та його фінансової стабільності. Ризик-апетит (толерантність до ризику) - це сукупний рівень усіх видів ризиків, а також окремо кожного з них, в межах допустимого рівня, який підприємство приймає з метою досягнення стратегічних цілей і виконавчої частини бізнес-плану.

Умови ухвалення управлінських рішень значною мірою залежать від людського фактору: учасники прийняття рішень та їх виконавці демонструють суб'єктивну реакцію на відношення до ризиків. У цьому контексті ключову роль відіграє поняття ризик-апетиту, який може фіксуватися чітко, або проявлятися у діях або бездіяльності керівництва і впливає на досягнення стратегічних цілей організації, відображаючи вагому суб'єктивну складову. З огляду на суб'єктивний аспект управління ризиками, доцільно залучати положення поведінкової економіки, яка тісно взаємопов'язана з теорією складних систем, включаючи систему фінансових ризиків. Аргументом для адаптації поведінкової економіки в управління ризиками може бути врахування різноманітних наслідків реалізації ризиків:

як позитивних (так званий «ризик-позитив»), так і негативних («ризик-негатив»), що відповідно представляють вигоди та втрати від дії загроз. Таким чином, виявляється суб'єктивний компонент у системі управління ризиками, що обумовлює різну реакцію менеджерів на аналогічні ситуації з однаковим рівнем ризику. Поведінкова економіка здійснює значний вплив на фінансову діяльність сучасних суб'єктів, особливо тих, які функціонують у високо-ризикових секторах. У цих сферах роль ризик-апетиту менеджерів суттєво зростає, що підтверджується розробкою і впровадженням індивідуальних методик оцінювання ризиків та захисту від загроз у різних компаніях.

Для визначення впливу ризиків на узагальнюючи показники діяльності підприємство розробляє стрес-сценарії, які являють собою модель можливого розвитку подій, обумовленого впливом різноманітних факторів ризику, які, у разі свого настання, здатні завдати шкоди фінансовій стабільності та/або ліквідності підприємства. Стрес-тестування є методом оцінки рівня ризику, що дозволяє визначити можливі несприятливі наслідки у вигляді величини збитків, які можуть статися під впливом екстремальних, але ймовірних подій.

Інформаційна система управління ризиками (ІСУР) підприємства являє собою комплекс технічних засобів, методів та процедур, що забезпечують реєстрацію, зберігання, обробку, моніторинг і своєчасне формування достовірної інформації. Вона слугує для звітування, аналізу та прийняття вчасних і обґрунтованих управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту. ІСУР є сукупністю технічних засобів, методів і процедур, що забезпечують реєстрацію, зберігання, обробку, моніторинг та оперативне формування достовірної інформації для звітності, аналізу та ухвалення своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень з метою ефективного управління ризиками.

Культура управління ризиками означає дотримання підприємством установлених принципів, правил і норм, які сприяють підвищенню

обізнаності всіх співробітників щодо процесу прийняття ризиків та забезпечення їх належного управління. На сучасному етапі рівень розвитку культури управління ризиками на підприємствах України є недостатнім, що зумовлює потребу її активного розвитку. Це дасть змогу підвищити загальну стійкість компаній та подолати бар'єри впровадження комплексної системи ризик-менеджменту. Універсальна система управління ризиками забезпечить стабільність підприємств через такі механізми: ідентифікацію й аналіз факторів, що негативно впливають на їх діяльність; розробку оптимальних заходів реагування на виявлені фактори; запобігання кризовим ситуаціям, які можуть погіршити функціонування підприємств.

Сучасні підприємства функціонують в умовах конкуренції та взаємодії. Упродовж останніх десятиліть міжнародна практика демонструє активний прогрес у стандартизації процесів управління ризиками на як національному, так і глобальному рівнях. Усі ці документи є універсальними рекомендаціями для використання різними організаціями незалежно від галузі діяльності чи специфіки ризикових ситуацій.

Управління ризиками здійснюється на основі міжнародних стандартів - документів, які визначають засади, способи, етапи та інструменти для виявлення, оцінки, відстеження і зменшення ризиків суб'єктів господарювання. Основними з них є:

- *ISO* 31000:2018 (*Risk management - Guidelines*). Це базовий міжнародний стандарт, який установлює правила й рамкову модель управління ризиками в різних видах економічної діяльності;

- *COSO ERM* (*Business Risk Management – Joined Structure*). *COSO* (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) – це американська організація, яка розробляє стандарти внутрішнього контролю, управління ризиками та запобігання шахрайству для покращення корпоративного управління та фінансової звітності. *COSO ERM* є стандартом стратегічного рівня, який поєднує контроль ризиків з планами та метою компанії, орієнтований на створення вартості;

- *ISO/IEC* 27001 - Управління інформаційними ризиками, фокусується на інформаційній безпеці; використовується в цифровій економіці та фінансових установах. IEC (*International Electrotechnical Commission*) - Міжнародна електротехнічна комісія;

- *Basel III / Basel IV* стосуються управління банківськими ризиками в частині кредитів, ринків, операційної небезпеки банків. Стандарти є обов'язковими для банківських систем країн із розвиненою економікою;

- *FERMA* (*Federation of European Risk Management Associations) Risk Management Standard*) – це авторитетне європейське керівництво, яке визначає системний підхід до управління ризиками, практичні засади до впровадження *ERM*;

- *PMBOK* (*Project Management Body of Knowledge*) - управління ризиками в проєктах, які передбачають виявлення, вивчення й реагування на небезпеки проєктів.

Міжнародні правила управління ризиками формують спільну основу для введення ризикового управління, забезпечують стійкість, ефективність та стратегічну адаптивність (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння міжнародних стандартів управління ризиками

Стандарт	**Сфера застосування**	**Ключовий фокус**	**Рівень управління**	**Особливості**
ISO 31000:2018	Усі галузі	Загальна система управління ризиками	Стратегічний та операційний	Базовий рамковий стандарт, не сертифікаційний
COSO ERM	Корпорації, фінансовий сектор	Інтеграція ризиків і стратегії	Стратегічний	Орієнтація на створення вартості
Basel III / IV	Банківський сектор	Кредитні, ринкові, операційні ризики	Регуляторний	Обов'язковий для банків
ISO/IEC 27001	IT, фінанси, цифрова економіка	Інформаційні та кіберризики	Операційний	Сертифікаційний стандарт
FERMA RMS	Підприємства ЄС	Корпоративні ризики	Стратегічний	Практична європейська модель ERM

PMBOK	Проєктна діяльність	Проєктні ризики	Тактичний	Орієнтація на життєвий цикл проєкту

Джерело: авторська розробка

Серія стандартів ISO 31000, розроблена Проєктним комітетом з управління ризиками Міжнародної організації зі стандартизації (*ISO - International Organization for Standardization*), призначена для виявлення та ефективного управління ризиками навіть у ситуаціях абсолютної невизначеності [12]. Її застосування сприяє досягненню цілей організацій, захищає їх економічну ефективність, ділову репутацію та довкілля. Наразі серія ISO 31000 включає комплекс стандартів, посібників та технічних звітів: Стандарт ISO 31000 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» містить одинадцять ключових принципів та загальні рекомендації, які забезпечують ефективне управління ризиками. Вони охоплюють аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що створюють невизначеність у досягненні цілей організації. Крім того, стандарт пропонує інструкції щодо розробки, впровадження та постійного вдосконалення структури управління ризиками, інтегрованої до загальної системи управління організацією. Це охоплює стратегію, планування, операційну діяльність, політики, цінності та культуру. Положення стандарту адаптовані для будь-якого типу ризику — позитивного чи негативного, незалежно від його джерела. Стандарт може бути застосований до всієї організації чи її окремих департаментів, до стратегій, операцій, процесів, функцій, проєктів, продуктів, послуг або активів. Сфера застосування стандарту поширюється на державні та приватні підприємства, асоціації, групи осіб та індивідуальних користувачів. Мета ISO 31000 - забезпечити гармонізацію процесів управління ризиками в існуючих і майбутніх стандартах та запропонувати єдиний підхід для реалізації вимог до ризиків у конкретних секторах чи галузях промисловості. ISO/TR 31004 «Менеджмент ризиків. Посібник із впровадження ISO 31000» спрямований на ефективне впровадження ISO 31000 шляхом: структурованого переходу від поточних

практик управління ризиками до стандарту з урахуванням можливих змін у майбутньому; роз'яснення базових концепцій ISO 31000 з рекомендаціями та прикладами для адаптації до конкретних потреб; додаткових пояснень принципів ISO 31000 і основ управління ризиками. IEC 31010 «Менеджмент ризиків. Методи оцінки ризиків», розроблений Технічним комітетом «Надійність» IEC разом із ТЗ ISO, доповнює ISO 31000. Він описує концепції, процеси і методи оцінки ризиків, дозволяючи вибрати найбільш відповідний підхід для конкретної ситуації. У цьому стандарті представлені приклади різноманітних методів оцінки ризику, таких як мозковий штурм, метод Делфі (*Delphi method*), попередній аналіз небезпеки, підходи до дослідження небезпек і працездатності HAZOP (*Hazard and Operability Study*), до аналізу небезпечних чинників та критичні контрольні точки HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), до аналіз видів та наслідків відмов *FMEA (Failure Mode and Effects Analysis*), дерево прийняття рішень, метод Монте-Карло та інші варіанти їх застосування.

Стандарт ISO 27001:2022 призначений для організацій будь-яких розмірів і секторів по всьому світу [13]. Він є актуальним для підприємств, які прагнуть захистити свою інформацію від потенційних загроз і виконувати законодавчі та нормативні вимоги щодо інформаційної безпеки. ISO 27001:2022 описує ключові вимоги до створення, впровадження, підтримки та вдосконалення системи управління інформаційною безпекою (СУІБ). Сімейство стандартів ISO 27000 пропонує широкий спектр інструментів, зокрема специфікації, кодекси поведінки та рекомендації щодо найкращих практик для розробки, впровадження та сертифікації систем менеджменту інформаційної безпеки. СУІБ дозволяє забезпечувати конфіденційність, цілісність і доступність інформації. Особливу важливість у сфері інформаційної безпеки мають стандарти ISO 27001, ISO 27002 та ISO 27005. З-поміж стандартів сімейства ISO 27000 лише ISO 27001 слугує основою для сертифікації організації, адже він містить чіткі специфікації ефективної системи управління інформаційною безпекою. Водночас цей

стандарт не виконує функцію керівництва. Для консультацій організаціям рекомендовано звертатися до інших стандартів серії ISO 27000. Цей документ може використовуватися внутрішніми й зовнішніми зацікавленими сторонами для оцінки здатності організації відповідати встановленим вимогам до інформаційної безпеки. Версії стандарту адаптовані до різних ринків. Міжнародна версія стандарта представлена як ISO/IEC 27001:2022 *Information security, cybersecurity and privacy protection - Information security management systems - Requirements*.

Український національний стандарт ДСТУ ISO/IEC 27001:2023 «Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги» є ідентичним до міжнародної версії. Стандарт описує вимоги до проєктування, впровадження, підтримки та безперервного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою з урахуванням індивідуальних обставин організації. Він також містить рекомендації щодо оцінювання ризиків та управління ними відповідно до потреб організації. Вимоги, викладені в цьому стандарті, мають універсальний характер і можуть бути впроваджені в будь-яку організацію незалежно від її типу, розміру чи характеру діяльності.

Міжнародні стандарти управління ризиками відрізняються за рівнем застосування та спеціалізацією, але всі вони спрямовані на забезпечення стійкості організацій і підтримку управлінських рішень в умовах невизначеності.

Для формування стратегічного курсу розвитку підприємства та оптимальних механізмів його реалізації пропонується використовувати диверсифікаційно-інтеграційну концепцію. Її перевагою є створення ефективної, максимально відповідної потребам і цілям підприємства стратегії, зниження пов'язаних із її реалізацією ризиків, а також забезпечення контролю за процесом виконання з можливістю корегування. Результат диверсифікаційно-інтеграційного розвитку корпоративних підприємств може бути як позитивним, так і негативним.

Формування комплексної стратегії передбачає використання сценарного підходу з трьома варіантами розвитку подій: песимістичний (найгірший), оптимістичний (найкращий) та реалістичний (найбільш ймовірний). Детерміновано-результативна технологія дозволяє максимально адаптувати стратегію до різних сценаріїв розвитку, зменшити ризики реалізації та підвищити ефективність управління розвитком підприємства. Формування комплексної стратегії розвитку підприємства здійснюється за етапами, характеристику яких наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Етапи формування комплексної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства та їх характеристика

Назва етапу	Зміст етапу	Інструменти	Результати
Перший (підготовчий)	аналіз ключових факторів впливу на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	стратегічний аналіз (періодичний, точковий), використання моделі «галузевої структури», матриці Портера, системи McKinsey, оцінка через збалансовану систему показників (BSC)	побудова матриці SWOT – аналізу, PEST – аналізу, формулювання висновків
Другий (концеп-туальний)	формулювання місії і бачення компанії, визначення стратегічних цілей	оцінка потенціалу власних бізнес-одиниць, а також об'єднань із зовнішніми підприємствами	формування системи стратегічних пріоритетів розвитку та переліку основних завдань для досягнення поставлених цілей
Третій (пошуковий)	розробка альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей	порівняльна оцінка ефективності використання ресурсів та функціонування бізнес-структур	вибір оптимального варіанту шляхів досягнення поставлених цілей
Четвертий (вибірковий)	Вибір найкращої стратегії корпоративного об'єднання	оцінка спроможностей власної компанії, потенціалу партнерів та перспективності наявних бізнес-одиниць	формування моделі ефективної інтеграція, визначення її обмежень і переваг в частині зменшення ризиків, економії

			фінансових ресурсів та зростання частки ринку.
П'ятий (заключний)	обґрунтування науково-методичного підходу до формування та впровадження комплексної стратегії управління розвитком підприємства	систематизація, формалізація, узагальнення результатів дослідження, презентація для осіб, які приймають рішення	створення стратегічної піраміди та формування оптимального синергетичного стратегічного набору для досягнення поставлених цілей.

Джерело: авторська розробка

Детерміновано-результативна технологія ґрунтується на тому, що процес прийняття рішень часто залежить від конкретних ситуацій. Усе їх різноманіття зводиться до ситуацій трьох типів: 1) у визначених (детермінованих) ситуаціях відповідальна особа, яка ухвалює рішення, точно знає його наслідки, оскільки результат дії є передбачуваним та однозначним; 2) у ризикованих ситуаціях за результатами прийняття рішень можна отримати як позитивні, так і негативні наслідки, через імовірнісний характер очікуваних потенційних вигод чи збитків; 3) у невизначених ситуаціях неможливо точно передбачити всі варіанти розвитку подій та ймовірність їх виникнення. Безперервне функціонування та успішний розвиток підприємств можливі лише за умови комплексної підтримки на кожному етапі їх діяльності, що залежить від взаємодії багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. Їх унікальність для кожного суб'єкта господарювання створює системний вплив, який додатково ускладнює роботу підприємств.

Загальний рівень ризиків функціонування підприємств тісно корелює з економіко-політичними умовами, оскільки їх несприятливий характер на макрорівні значно посилює імовірність виникнення загроз і викликів на мікрорівні. Абсолютно усунути ризики неможливо, але наслідки їх можна суттєво мінімізувати завдяки впровадженню ефективної системи менеджменту.

Ризик-менеджмент не існує окремо від інших управлінських процесів - нині це ключовий аспект корпоративного управління. Його інтеграція передбачає гармонійний зворотний зв'язок зі стратегічним та операційним управлінням підприємством. Взаємодія між системою управління ризиками та загальною системою управління підприємством може приймати різноплановий характер: структурний (як єдина інтегрована система), процесуальний (зв'язок у контексті прийняття рішень) або цілеспрямований (формування єдиного набору стратегічних цілей). Ефективне управління ризиками виступає основним інструментом для забезпечення безперервності бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Основний результат статті полягає в обґрунтуванні концептуальних засад стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища, а також механізмів їх реалізації.

1. Управління підприємством як складною системою з різноманітними та неоднорідними елементами здійснюється на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях. Їх поєднання забезпечує синергетичний ефект завдяки взаємодії окремих компонентів як частини єдиного цілого. Стратегічний менеджмент визначено безперервним процесом управління, спрямованим на визначення місії підприємства, встановлення довгострокових цілей, розробку заходів для їх досягнення на основі адаптації до змін у ризик-орієнтованому зовнішньому економічному середовищі. Теоретичною основою дослідження є комплексна концепція управління ризиками, яка охоплює у процесі розгляду усі види ризиків; орієнтована на проактивне управління; спрямування діяльності управлінських структур не лише на уникнення ризику, але й на створення довгострокового економічного ефекту та зростання вартості.

2. Надано дефініцію ризику, стратегічного ризику як об'єктів стратегічного ризик-менеджменту, а також кризової ситуації як об'єкту антикризового менеджменту. Ризик визначається як ймовірність

виникнення збитків, додаткових втрат, недоотримання доходів або невиконання договірних зобов'язань сторонами через вплив негативних внутрішніх та зовнішніх факторів. Додатковою ознакою стратегічного ризику є його реалізація на довгостроковому обрії. На відміну від ризиків, кризова ситуація є обставиною раптового загострення ситуацій, коли звичайне ведення бізнесу і функціонування економічних процесів порушуються і виникає загроза стабільності його зростання, або навіть існування, що вимагає швидких управлінських рішень.

3. Ризик-менеджмент, як скоординована система дій з аналізу, оцінки та управління ризиками, являє собою сукупність ретельно задокументованих та офіційно затверджених політик, методологій і процедур. Антикризовий менеджмент є послідовністю чітко визначених дій, спрямованих на стабілізацію ситуації. Ефективний антикризовий менеджмент передбачає поетапне та комплексне впровадження заходів, які дозволяють попередити кризу, подолати її у разі виникнення, забезпечити вихід із кризи, а також сформувати основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

4. Управління ризиками є сполучною ланкою у структурі антикризових заходів підприємства, забезпечуючи його довготривалу стабільність і максимальну адаптацію до мінливих умов ринку. Ризик-менеджмент є системою стратегічного управління ризиками та відносинами, що виникають у процесі цього управління. В умовах нестабільної економічної ситуації, загроз кризових явищ і банкрутства підприємств, ризик-менеджмент набуває ролі інтегрованої складової загальної концепції антикризового управління.

5. Сучасним інструментарієм стратегічного ризик-менеджменту є: використання інноваційної системи *ERM* (англ. *Enterprise Risk Management*), яка інтегрує принципи внутрішнього контролю та стратегічного планування; прийняття Декларації схильності до ризиків (*RAS - Risk Appetite Statement*), яка визначає загальний рівень ризик-апетиту і види ризиків.

Суб'єктивний аспект ризик-менеджменту, який ґрунтується на положеннях поведінкової економіки, пов'язаний з діяльністю менеджерів та їх відношенням до ризик-апетиту.

6. Управління ризиками здійснюється на основі міжнародних стандартів - документів, які визначають засади, способи, етапи та інструменти для виявлення, оцінки, відстеження і зменшення ризиків суб'єктів господарювання. Основі з них встановлюють правила й рамкові моделі: управління ризиками в різних видах економічної діяльності, управління інформаційними ризиками з фокусом на інформаційну безпеку, поєднання контролю ризиків з планами та метою компанії, орієнтованою на створення вартості; управління стратегічними ризиками (в т.ч. проєктними); практичного впровадження *ERM*. Міжнародні стандарти управління ризиками відрізняються за рівнем застосування та спеціалізацією, але всі вони спрямовані на забезпечення стійкості організацій і підтримку управлінських рішень в умовах невизначеності.

7. Для розробки стратегічного курсу розвитку підприємства та оптимальних механізмів його реалізації запропоновано використовувати диверсифікаційно-інтеграційну концепцію. Формування комплексної стратегії передбачає використання сценарного підходу з трьома варіантами розвитку подій: песимістичний, оптимістичний та реалістичний. Детерміновано-результативна технологія дозволяє максимально адаптувати стратегію до різних сценаріїв розвитку, зменшити ризики реалізації та підвищити ефективність управління розвитком підприємства.

У наступних наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на галузевих концепціях стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища. Адаптація загальних стратегічних підходів до специфіки ризиків, технологій, регуляторних вимог і ринкової динаміки визначається диференціальними особливостями підприємств окремих видів економічної діяльності.

Література

1. Климчук М. М., Ачкасов І. А., Климчук С. А., Поляк О. П. Вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 272-278.

2. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. *Проблеми економіки.* 2021. № 1. С. 91-97.

3. Моташко Т. П., Мартинюк В. М. Теоретико-методичні основи фінансового ризик-менеджменту стратегічного підприємства. *Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2022. Вип. 6. С. 52-63.

4. Антоненко В., Лизунова О., Попова О., Мізіна О., Панченко Г., Сарбаш Л. Тріада стратегічного – тактичного – оперативного ризик-менеджменту як інновація у фінансовому управлінні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 4. С. 118-146.

5. Зборовська О. М., Луговий О. С. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 39-43.

6. Литвинов М. В., Терещук С. А., Матвеєв М. Е. Техніки та стратегії прийняття рішень в менеджменті: аналіз, оптимізація та оцінка ризиків. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 7(2). С. 15-23.

7. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 155-162.

8. Корженівська Н., Осадчук І. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 108-118.

9. Аберніхіна І. Г. Методологія стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка.* 2025. № 38. С. 31-38.

10. Демченко Г. В., Аванесова Н. Е. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 2. С. 38-50.

11. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text (дата звернення: 10.01.2026).

12. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 (дата звернення: 10.01.2026).

13. ISO/IEC 27001:2022 – Система управління інформаційною безпекою. URL: https://icr-cert.com.ua/iso-27001-2022-information-security-management-systems-isms/ (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Klymchuk M. M., Achkasov I. A., Klymchuk S. A., Poliak O. P. (2021) Vplyv ryzyk-menedzhmentu na formuvannia stratehii upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky: mizhnarodnyi dosvid [The impact of risk management on the formation of an enterprise's business process management strategy in the digital economy: international experience]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 272-278 [in Ukrainian].

2. Sova O. Yu., Morozov Ye. Yu. (2021) Stratehii zapobihannia bankrutstvu pidpryiemstv u konteksti ryzyk-menedzhmentu [Strategies for

preventing enterprise bankruptcy in the context of risk management]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 91-97 [in Ukrainian].

3. Motashko T. P., Martyniuk V. M. (2022) Teoretyko-metodychni osnovy finansovoho ryzyk-menedzhmentu stratehichnoho pidpryiemstva [Theoretical and methodological foundations of financial risk management of a strategic enterprise]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Seriia : Ekonomika, menedzhment ta pravo*, no. 6, pp. 52-63 [in Ukrainian].

4. Antonenko V., Lyzunova O., Popova O., Mizina O., Panchenko H., Sarbash L. (2023) Triada stratehichnoho – taktychnoho – operatyvnoho ryzyk-menedzhmentu yak innovatsiia u finansovomu upravlinni [The triad of strategic - tactical - operational risk management as an innovation in financial management]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 4, pp. 118-146 [in Ukrainian].

5. Zborovska O. M., Luhovyi O. S. (2023) Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stratehichnoi stiikosti promyslovykh pidpryiemstv [Risk management as a tool for ensuring the strategic sustainability of industrial enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 17, pp. 39-43 [in Ukrainian].

6. Lytvynov M. V., Tereshchuk S. A., Matveiev M. E. (2024) Tekhniky ta stratehii pryiniattia rishen v menedzhmenti: analiz, optymizatsiia ta otsinka ryzykiv [Decision-making techniques and strategies in management: analysis, optimization and risk assessment]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia : Ekonomichni nauky*, no. 7(2), pp. 15-23 [in Ukrainian].

7. Rudenko S., Hirzheva O., Ryzhykova N., Nakisko O. (2023) Ryzyk-menedzhment u systemi antykryzovoho stratehichnoho upravlinnia ahrarnykh pidpryiemstv [Risk management in the system of anti-crisis strategic management of agricultural enterprises]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 3, pp. 155-162 [in Ukrainian].

8. Korzhenivska N., Osadchuk I. (2025) Stratehichni alternatyvy ryzyk-menedzhmentu ekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv [Strategic alternatives to

risk management of economic activities of enterprises]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. 10, pp. 108-118 [in Ukrainian].

9. Abernikhina I. H. (2025) Metodolohiia stratehichnoho ryzyk-menedzhmentu v systemi upravlinnia biznes-strukturamy [Strategic risk management methodology in the business structure management system]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia : Ekonomika*, no. 38, pp. 31-38 [in Ukrainian].

10. Demchenko H. V., Avanesova N. E. (2024) Intehratsiia ryzyk-menedzhmentu v zahalnu stratehiiu rozvytku pidpryiemstva [Integrating risk management into the overall enterprise development strategy]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryiemnytstva*, no. 2, pp. 38-50 [in Ukrainian].

11. National Bank of Ukraine (2018) Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh [On approval of the Regulation on the organization of the risk management system in Ukrainian banks and banking groups]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text [in Ukrainian].

12. Ukrainian Research and Training Center for Standardization, Certification and Quality Problems (2018) DSTU ISO 31000:2018 Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy [Risk management - Principles and guidelines]. Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 [in Ukrainian].

13. International Organization for Standardization (2022) ISO/IEC 27001:2022 – Systema upravlinnia informatsiinoiu bezpekoiu (SUIB) [27001:2022 – Information Security Management System]. Available at: https://icr-cert.com.ua/iso-27001-2022-information-security-management-systems-isms/ [in Ukrainian].