

**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ***Дикань В. Л., д.е.н., професор, (УкрДУЗТ)***ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5173-2469>***Остапюк Б. Б., канд. екон. наук, (УкрДУЗТ)***ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7237-7040>***Черниш В. В., магістр (УкрДУЗТ)*

У статті досліджено ризик-орієнтоване управління підприємством як ключовий інструмент підвищення його стійкості та адаптивності в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Проаналізовано зовнішні фактори, які сьогодні здійснюють найбільш визначальний вплив на діяльність підприємств, серед яких: геополітична невизначеність, поширення збройних конфліктів і посилення міжнародної напруженості; зростання кількості та масштабності торговельних обмежень; регуляторні прогалини у сфері штучного інтелекту тощо. Акцентовано увагу на доцільності інтеграції системи управління ризиками в загальну стратегію підприємства, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Розглянуто сучасні підходи до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, зокрема з використанням цифрових технологій і аналітичних платформ. Зазначено, що під впливом посилення глобальної невизначеності поступово зростає розмір світового ринку програмного забезпечення для управління ризиками, зокрема фінансового характеру. Сформовано практичні рекомендації щодо впровадження принципів та інструментів ризик-орієнтованого управління в діяльності підприємств.

Ключові слова: підприємство, ризики, загрози, ризик-орієнтоване управління, цифровізація, кіберзагрози, цифрові рішення.

**RISK-BASED ENTERPRISE MANAGEMENT: CURRENT
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES***Dykan V., Doctor of Economic Sciences, Professor, (USURT)**Ostapjuk B., Candidate of Economic Sciences, (USURT)**Chernysh V., master (USURT)*

The article examines risk-based enterprise management as a key tool for increasing its resilience and adaptability in the face of turbulent external environments. The external factors that today have the most decisive impact on the activities of enterprises are analyzed, including: geopolitical uncertainty, the spread of armed conflicts and increased international tension; the increase in the number and scale of trade restrictions; regulatory gaps in the field of artificial intelligence, etc. The focus is on the feasibility of integrating the risk management system into the overall strategy of the enterprise, taking into account both internal and external factors of influence. Modern approaches to identifying, assessing and monitoring risks are considered, in particular using digital technologies and analytical platforms. It is noted that under the influence of increasing global uncertainty, the size of the global market for risk management software, in particular financial, is gradually increasing.

Practical recommendations are formulated for the implementation of the principles and tools of risk-based management in the activities of enterprises. It is noted that modern risk management practice is an integrated strategic system that permeates all levels of the enterprise's functioning and involves: first, risk identification: identifying potential threats (financial, operational, legal, cyber threats, reputational, etc.) by conducting a SWOT analysis, interviewing personnel, analyzing incidents, or using specialized IT tools; second, assessing and prioritizing threats: each risk is assessed by the probability of occurrence and potential consequences of the impact; third, developing strategic response alternatives: measures are determined for each risk: avoidance, reduction, transfer (for example, through insurance) or acceptance; fourth, monitoring and review: given the dynamism of risks, it is important to constantly monitor their changes, update risk maps, and adjust strategies; Fifth, integration into corporate culture: it is not enough to simply develop and implement a risk management strategy, it is important to promote the formation of appropriate risk-oriented thinking in the company.

Keywords: *enterprise, risks, threats, risk-based management, digitalization, cyber threats, digital solutions.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах наростання турбулентності глобального середовища та зростаючої взаємозалежності ринків, управління ризиками набуває все більшої актуальності і стає не просто інструментом оперативного реагування, а ключовою складовою стратегічного управління. Його доцільність обумовлюється не лише значними можливостями для мінімізації втрат, але й необхідністю формування культури проактивного аналізу невизначеності як імперативу сучасного менеджменту.

Застосування системного підходу до управління ризиками дає змогу заздалегідь виявляти та мінімізувати потенційні загрози, що можуть завдати фінансових або репутаційних втрат. Це особливо важливо для компаній, які працюють у динамічному або нестабільному середовищі, де непередбачені події можуть мати серйозні наслідки. Адже ідентифікація, класифікація та ієрархізація ризиків дозволяє не тільки запобігати негативним сценаріям, але й ефективно використовувати потенційні можливості, що виникають у нестабільному середовищі. У цьому сенсі ризик-

менеджмент виконує роль механізму адаптивного управління, який підвищує стійкість компанії, сприяє формуванню динамічних здатностей та інноваційної спроможності. Тому доцільно детальніше проаналізувати особливості та інструментарій ризик-орієнтованого управління діяльністю підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Теоретичні та практичні аспекти впровадження ризик-орієнтованого управління розкрито у наукових працях таких дослідників, як Башинська О. І., Полещук А. А., Вербіцька І. І., Воловельська І. В., Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Ільченко Н. Б., Каюда В. О., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Мирошніченко Г., Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Приймак І., Семенова К. Д. та інших [1-11]. У їхніх роботах аналізуються підходи до розуміння сутності ризику як категорійної одиниці, а також вивчається система чинників, які формують передумови виникнення ризиків. Проте, незважаючи на посилений інтерес економістів до цієї тематики, питання удосконалення ризик-орієнтованого управління підприємством залишається актуальним і потребує глибокого аналізу та детального наукового дослідження з урахуванням сучасних

викликів.

Метою статті є визначення напрямів ризик-орієнтованого управління підприємством, що сприяє підвищенню його стійкості в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світ постійно змінюється: суспільство еволюціонує, змінюються уподобання споживачів, клієнтів та партнерів. Підприємці зобов'язані враховувати ці зміни та модернізувати бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними та стійкими до загроз ринку. Водночас розвиток бізнесу посилює ризики не тільки за кількістю, але й за їх різноманітністю. Тому одним із ключових завдань для підприємців є ефективне ризик-орієнтоване управління. Для цього необхідно мати максимально повну інформацію про потенційні загрози, що оточують бізнес.

Аналітичні агентства світового рівня визначили найзнаковіші ризики для бізнесу на геополітичному рівні [12]:

- геополітична невизначеність. Швидкий технологічний прогрес, кліматичні зміни та зростання напруженості в міжнародних відносинах підвищують вразливість бізнесу. У 2024 році 91 країна була втягнута у збройні конфлікти, тоді як у 2008 році цей показник становив 58. Це призвело до скорочення світового ВВП на 12,9%. Щоб мінімізувати пов'язані ризики, організаціям рекомендується зміцнювати операційну стійкість, зокрема управляти ризиками проактивно, запроваджувати сценарне планування, диверсифікувати ланцюги постачання та вдосконалювати кіберзахист;

- торговельні обмеження. За даними МВФ, кількість торговельних обмежень досягла 3000, що майже втричі більше порівняно з 2019 роком. Це результат протекціоністської політики, яка захищає національних виробників за рахунок міжнародних гравців. Подібні обмеження створюють бар'єри для

транскордонної торгівлі та порушують ланцюги постачання. Суб'єктам господарювання варто розробляти альтернативні стратегії для уникнення перебоїв і подолання обмежень;

- регуляторні прогалини у сфері штучного інтелекту (ШІ). ШІ поступово трансформує багато галузей, а обсяги інвестицій у цей сектор зросли більш ніж у п'ять разів у період з 2013 до 2025 року. Однак використання ШІ потребує етичного та прозорого підходу, особливо щодо використання даних інших осіб. Підприємствам варто створювати відповідні умови для підзвітності під час впровадження ШІ-технологій.

Вплив окреслених ризиків виявляється особливо відчутним у певних секторах економічної діяльності:

- найбільших викликів зазнає енергетичний сектор та галузь природних ресурсів через нестабільність у Близькому Сході, війну в Україні та політичну боротьбу за доступ до стратегічно важливих ресурсів;

- інфраструктурний сектор і фінансові послуги посідають другу і третю позиції серед найбільш ризикованих. На них впливають прогалини у регулюванні ШІ та загальна економічна невизначеність.

У таких умовах однією з ключових цілей підприємства стає проведення комплексного аналізу ризиків і розроблення ефективних механізмів управління ними. Це включає як виявлення ризиків, оцінку їхнього впливу на діяльність організації, так і визначення заходів для зниження негативного впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Процес ризик-орієнтованого управління охоплює сукупність заходів, інструментів та цілеспрямованих дій, спрямованих на оцінку, визначення пріоритетів і нейтралізацію загроз, пов'язаних зі змінами в бізнес-операціях, системах чи процесах. Для успішного управління ризиками важливо розробляти не лише одне рішення, а систему альтернативних варіантів. Такий підхід

дозволяє обирати оптимальне рішення залежно від ситуації, забезпечуючи реалістичні шанси уникнути ризику або мінімізувати його наслідки.

Загалом в міжнародній практиці не сформувалося нині єдиного підходу до трактування ризиків за сферами впливу, як і загальноприйнятої концепції галузевого ризику, яка була б однаково визнаною всіма підприємствами в межах однієї галузі.

Розуміння ризиків керівництвом – залежно від дії різних факторів – значною мірою варіюється між секторами та окремими організаціями. Відтак процес управління ризиками в господарській діяльності підприємства має зосереджуватися безпосередньо на їх природі, яку можна класифікувати за видами:

- внутрішні ризики;
- стратегічні ризики;
- зовнішні ризики.

Внутрішні ризики – це ті, яких можна уникнути, адже вони виникають у межах підприємства, перебувають під його контролем і можуть бути сплановані чи усунені. До таких ризиків належать: шахрайство, неетична чи незаконна поведінка співробітників або керівництва, а також збої в бізнес-процесах. З метою зниження внутрішніх ризиків суб'єкти господарювання вдаються до оперативного контролю, планування та створення сприятливих умов праці для своїх співробітників.

Стратегічні ризики пов'язані з тим, що підприємство, розробляючи та впроваджуючи нову стратегію, свідомо бере на себе певний рівень невизначеності з метою отримання вигоди у перспективі. Це можуть бути завоювання нових ринків, запуск інноваційних продуктів, міжнародне співробітництво, злиття чи поглинання. На відміну від внутрішніх ризиків, стратегічні не є небажаними за своєю природою. Сам факт змін або запровадження нових ініціатив уже містить елемент ризику, адже можливість

прибутку або його відсутність залежить від успішності цих заходів. Вирішення таких питань потребує побудови системи управління, яка зменшує імовірність реалізації негативних подій і підвищує здатність підприємства реагувати на них. Це дозволяє не лише залишатися конкурентоспроможними, але й активно залучатися до високоризикових проєктів із потенційно значним доходом.

Зовнішні ризики, натомість, виникають поза межами підприємства, і їх неможливо повністю передбачити чи запобігти їм через зовнішній характер природи цих явищ. Управління такими ризиками має бути спрямоване на визначення їхнього потенційного впливу та його мінімізацію. Для цього застосовуються спеціалізовані підходи незалежно від першопричини чи типу невизначеностей.

Нині особливу увагу приділяють такій категорії як кіберризики. Якщо раніше їх розглядали як один із різновидів технологічних ризиків, то сьогодні кіберзагрози набули корпоративного стратегічного характеру. Останнє викликано, по-перше, процесами глибокої та масштабної цифровізації, а, по-друге, критичною залежністю компаній від інформаційних технологій. Наразі бізнес-суб'єкти використовують цифрові рішення в різних функціональних сферах: операційна діяльність, фінанси, логістика, комунікації, управління персоналом тощо. Тобто, цифрові рішення все глибше інтегруються в бізнес-процеси. Будь-який збій або атака на ці системи може паралізувати діяльність підприємства, що робить кіберзагрози стратегічно важливими. Підтверджує зазначене і той факт, що кібератаки можуть призвести до суттєвих фінансових та репутаційних втрат, витоку конфіденційної інформації, штрафів за порушення регуляторних вимог, а також до втрати довіри клієнтів і партнерів. Зважаючи на складність, цілеспрямованість та масовий характер кіберзагроз забезпечувати виключно

технологічний захист компаній недостатньо. Управління ризиками має бути стратегічним та системним, охоплювати політику, процедури та культуру ризик-орієнтованого менеджменту.

З огляду на це ризик-орієнтоване управління слід розглядати як важливу складову загального управління підприємством. Політика та стратегія у цій сфері повинні бути інтегровані у загальну корпоративну стратегію підприємства.

У більшості суб'єктів господарювання формування політики ризик-орієнтованого управління є автономним процесом і належить до внутрішньої інформації, що безпосередньо впливає на підвищення ринкової вартості підприємства.

Політика ризик-орієнтованого управління на сучасних підприємствах – ключовий інструмент для контролю допустимого рівня ризиків. Стратегічний характер цього процесу проявляється в такому:

- інтеграція стратегій ризик-орієнтованого управління із загальними цілями розвитку підприємства;
- запровадження систематичного моніторингу можливих викликів;
- аналіз та оцінка ризиків із виділенням ключових впливових факторів;
- навчання персоналу, відповідального за ризик-орієнтоване управління;
- документування процедур з аналізу та ідентифікації ризиків і регулярна звітність щодо ефективності прийнятих рішень.

Отже, стратегія ризик-орієнтованого управління сприяє досягненню підприємством своїх цілей завдяки своєчасному реагуванню та забезпеченню заходів щодо їх уникнення.

Суттєві аспекти різних підходів до ризик-орієнтованого управління демонструють, що всі методи управління

ризиками спрямовані на їх мінімізацію. Однак, дотримуючись принципу мінімізації, методи ризик-менеджменту доцільно розподілити на кілька груп: запобігання збиткам, самострахування та страхування, передачу та диверсифікацію ризиків.

Проте така класифікація не завжди узгоджується з логікою структуризації методів через порушення принципів пропорційності та чіткого розмежування характеристик. Наприклад:

- запобігання збиткам є характерним для всіх методів управління ризиками;
- самострахування здебільшого розглядається як окремий механізм компенсації ризику;
- страхування виступає одним із інструментів уникнення ризику;
- диверсифікація хоча і є важливим елементом управління ризиками, не охоплює повного спектра методів уникнення.

У практиці ризик-орієнтованого управління розроблено чотири основних методи управління ризиками: відмова (скасування), попередження та контроль, страхування, а також поглинання. У цьому підході кожен метод трактується як окрема функція управління ризиками. Це пояснюється тим, що контроль визначає зміст управлінських заходів, не враховуючи їхню послідовність чи спосіб реалізації. Водночас запобігання згадується як стратегічна мета ризик-менеджменту, а не як окремий метод управління.

З точки зору теорії, логічніше розглядати методи ризик-орієнтованого управління як системний набір засобів, що дозволяє впливати на ризики. Такий підхід необхідний для формування теоретичного підґрунтя ризик-менеджменту. Проте в реальній практиці одночасне використання кількох методів ускладнює прийняття рішень і викликає протидію з боку управлінців підприємств. Тому для забезпечення чіткої

інформаційно-методичної підтримки процесу ризик-орієнтованого управління рекомендується класифікувати методи за їхнім полем застосування. Разом із цим до основних типів методів слід додати метод прийняття ризиків. Це обґрунтовано тим, що в деяких ситуаціях підприємства стикаються з неможливістю уникнення втрат, і таким чином необхідно забезпечити готовність до їхнього впливу.

До традиційних методів уникнення ризиків належать, наприклад, відмова від співпраці з ненадійними партнерами, інноваційними проєктами, страхування бізнесу та залучення гарантів. У процесі оцінювання ефективності відмови від співпраці з ненадійним партнером доцільно враховувати результати попереднього аналізу комерційних ризиків (зокрема таких як ризик закупівель чи транспортний ризик). Якщо оцінена величина можливих втрат прибутку знаходиться на високому рівні, рекомендується припинити співпрацю з таким партнером. Для помірного рівня втрат необхідно організувати постійний моніторинг договірних відносин з таким контрагентом із метою своєчасного виявлення порушень. У тих випадках, коли співпраця стратегічно важлива (наприклад, для створення унікальної товарної пропозиції), ризики можуть бути прийняті, але вимагають активного управління.

Відмова від впровадження інновацій нерідко застосовується навіть за умов, коли такі рішення спрямовані на оптимізацію ключових бізнес-процесів. Однак оцінка доцільності інноваційних проєктів не повинна базуватися лише на прогнозованих операційних збитках і має враховувати довгострокові стратегічні пріоритети підприємства.

Використання страхування як засобу мінімізації ризиків ускладнюється через відсутність достатньої страхової статистики та небажання страхових компаній гарантувати зобов'язання підприємств. На практиці вітчизняні

підприємства здебільшого вдаються до страхування вантажів. Оцінка ефективності такого страхування має базуватися на співставленні сум страхової виплати з очікуваним рівнем втрат операційного прибутку, які можуть виникнути внаслідок прояву ризику. Якщо страхова виплата перевищує очікувані втрати прибутку, доцільність застосування цього методу є сумнівною з економічної точки зору. У разі ж перевищення втрат прибутку над страховою виплатою страхування може вважатися доцільним і перспективним інструментом управління ризиками.

Пошук гаранта як засобу ризик-орієнтованого управління стає більш актуальним у фінансовій сфері підприємства, особливо тоді, коли виникає необхідність урахування зобов'язань за розрахунками. У комерційній діяльності операції з передачею права власності на товар визначають комерційні відносини, тоді як розрахунки є лише їх супровідним елементом. Таким чином, забезпечення гарантії оплат третіх осіб не можна вважати дієвим підходом до управління саме комерційними ризиками.

Щодо стимуляції споживчого попиту на окремі товари, підприємства можуть обрати агресивні маркетингові стратегії. Проте такі підходи мають суттєві витрати, і їх ефективність залежить від порівняння можливих втрат операційного прибутку через скорочення продажів із очікуваним зростанням прибутків від проданого товару після вкладень у маркетинг.

У разі незначних потенційних втрат через комерційну активність і високих витрат на впровадження інших ризикових заходів підприємство може свідомо приймати такі ризики. Для цього створюють резервні фонди самострахування, що є усвідомленою реакцією на неминучість окремих ризикових подій. Крім того, прийняття ризику може включати часткове покриття можливих втрат шляхом закладення їх у

вартість товарів чи послуг. Однак, застосовуючи цей метод, важливо враховувати загальну цінову політику підприємства, аби не вплинути негативно на конкурентоспроможність продукції.

Слід вказати і на те, що під впливом посилення глобальної невизначеності поступово зростає розмір світового ринку програмного забезпечення для управління ризиками, зокрема фінансового характеру. Величину останнього у 2024 році оцінили в 3,68 млрд дол. і надалі прогнозується його зростання з 4,19 млрд дол. у 2025 році до 10,79 млрд дол. до 2032 року, формуючи середньорічний темп зростання в 14,5%. Такий потенціал зростання пов'язаний із тим, що програмне забезпечення для управління фінансовими ризиками охоплює низку рішень, розроблених для допомоги компаніям у виявленні, оцінюванні, контролі та пом'якшенні фінансових ризиків. Такого роду загрози поряд з іншим включають ринкові, кредитні, операційні ризики та ризики ліквідності. Зростаюча складність фінансових ринків, регуляторні вимоги та потреба в аналізі ризиків у режимі реального часу стимулюють ринок. Крім того, це програмне забезпечення допомагає підприємствам дотримуватися регуляторних вимог, автоматизуючи процес звітності та забезпечуючи точне подання даних. Ці фактори відіграють важливу роль у стимулюванні зростання ринку [13].

При цьому в таких цифрових рішеннях зацікавлені як великі підприємства, так і суб'єкти малого та середнього бізнесу. Значна питома вага великого бізнесу викликана тим, що такі суб'єкти працюють у багатьох регіонах та галузях, стикаючись із широким спектром фінансових ризиків, включаючи ринкові, кредитні, операційні та ризики, пов'язані з дотриманням вимог. Програмне забезпечення для управління фінансовими ризиками допомагає цим підприємствам здійснювати управління ними за

допомогою розширеної аналітики, сценарного аналізу та моніторингу в режимі реального часу. Крім того, це програмне забезпечення допомагає керівникам, надаючи стратегічну аналітику для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестицій, злиття, поглинання та інших фінансових стратегій. Разом з цим збільшується зацікавленість і малого та середнього бізнесу в таких рішеннях і очікуються більш прискорені темпи зростання частки суб'єктів даного сегменту. Оскільки кіберзлочинці все частіше націлюються на малий та середній бізнес. Програмне забезпечення для управління ризиками з надійними функціями виявлення та запобігання шахрайству допомагає малим та середнім підприємствам захищатися від фінансового шахрайства та кіберзагроз, забезпечуючи безперервність бізнесу. Очікується, що цей фактор стимулюватиме впровадження програмного забезпечення для управління фінансовими ризиками серед малого та середнього бізнесу в найближчі роки.

Отже, можна відзначити, що сучасна практика управління ризиками – це вже не сукупність ізольованих дій, а інтегрована стратегічна система, що пронизує всі рівні функціонування підприємства і передбачає:

по-перше, ідентифікацію ризиків: виявлення потенційних загроз (фінансових, операційних, правових, кіберзагроз, репутаційних тощо) шляхом здійснення SWOT-аналізу, опитування персоналу, аналізу інцидентів чи використання спеціалізованих ІТ-інструментів. Як було зазначено вище ринок відповідного програмного забезпечення постійно зростає і створюються все більш ефективні інноваційні рішення;

по-друге, оцінювання та пріоритезацію загроз: кожен ризик оцінюється за ймовірністю настання та потенційними наслідками впливу, що дозволяє визначити, які загрози є

критичними, а які – другорядними;

по-третє, розроблення стратегічних альтернатив реагування: для кожного ризику визначаються заходи: уникнення, зменшення, передача (наприклад, через страхування) або прийняття. Наприклад, для кіберризиків це може бути реалізовано шляхом впровадження багатофакторної автентифікації, резервного копіювання та навчання персоналу;

по-четверте, моніторинг і перегляд: зважаючи на динамічність ризиків важливо постійно відстежувати їх зміну, оновлювати карти ризиків і коригувати стратегії. Це може включати як регулярні аудити, KPI, так і автоматизовані системи моніторингу;

по-п'яте, інтеграція в корпоративну культуру: недостатньо просто розробити і реалізувати стратегію управління ризиками, важливо сприяти формуванню відповідного ризик-орієнтованого мислення в компанії. Це можна реалізувати шляхом поєднання особистого прикладу керівництва, інтеграції оцінки ризиків у всі бізнес-процеси, постійного навчання персоналу, мотивації до виявлення потенційних загроз, відкритої комунікації всередині підприємства та впровадження міжнародних стандартів управління. Такий підхід не лише підвищує стійкість компанії до невизначеності, а й формує культуру відповідальності, передбачливості та проактивного прийняття рішень на всіх рівнях організаційної структури.

Висновки. Досліджено ризик-орієнтоване управління підприємством як ключовий інструмент підвищення його стійкості та адаптивності в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Проаналізовано зовнішні фактори, які сьогодні здійснюють найбільш визначальний вплив на діяльність підприємств, серед яких: геополітична невизначеність, поширення збройних конфліктів і посилення міжнародної напруженості; зростання кількості та масштабності торговельних обмежень;

регуляторні прогалини у сфері штучного інтелекту тощо. Акцентовано увагу на доцільності інтеграції системи управління ризиками в загальну стратегію підприємства, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Розглянуто сучасні підходи до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, зокрема з використанням цифрових технологій і аналітичних платформ. Зазначено, що під впливом посилення глобальної невизначеності поступово зростає розмір світового ринку програмного забезпечення для управління ризиками, зокрема фінансового характеру. Сформовано практичні рекомендації щодо впровадження принципів та інструментів ризик-орієнтованого управління в діяльності підприємств.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91-94.
2. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291.
3. Воловельська І. В., Прихода А., Ліпейко І. Сучасні тренди управління ризиками. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 205-212.
4. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281–288.
5. Ільченко Н. Б. Оцінювання логістичних ризиків підприємства торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 15. С. 58-62.
6. Каюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO.

Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика. 2019. №3. С. 1–3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789.pdf>.

7. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (2). С. 814-818.

8. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758>.

9. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризикорієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76.

10. Приймак І. Управління ризиком втрати фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 413–419.

11. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового*. Одеса : Атлант, 2013. С. 337-352.

12. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. *Niss.gov.ua : веб-сайт*. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokikh-voyennykh-ryzykiv>.

13. Financial Risk Management Software Market Size. *Fortunebusinessinsights.com : website*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/financial-risk-management-software-market-110329>.

REFERENCES

1. Bashynska O. I., Poleshchuk A. A., Motova A. V. (2017) Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Improving the risk management system at the enterprise]. *Black Sea Economic Studies*. № 17. P. 91-94.

2. Verbitska I. I. (2013) Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur [Risk management as a modern risk management system for business structures]. *Sustainable economic development*. № 5. P. 282–291.

3. Volovelska I. V., Prykhoda A., Lipeiko I. (2023) Suchasni trendy upravlinnia ryzykamy [Modern trends in risk management]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. № 83. P. 205-212.

4. Hrytsenko L. L., Kozhushko I. O., Chepurko V. O., Perepelitsyn H. B. (2023) Ryzyk-oriietovane upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky korporatyvnoho pidpriemstva [Risk-oriented management in the economic security system of a corporate enterprise]. *Business Inform*. № 8. P. 281–288.

5. Ilchenko N. B. (2016) Otsiniuvannia lohistychnykh ryzykiv pidpriemstva torhivli [Assessing the logistics risks of a trading enterprise]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. № 15. P. 58-62.

6. Kaiuda V. O. (2019) Systema upravlinnia ryzykamy zghidno metodolohii COSO [Risk management system according to COSO methodology]. *Modern problems of enterprise management: theory and practice*. № 3. P. 1–3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789.pdf>.

7. Matviienko-Biliaieva H. L. (2018) Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema efektyvnoho upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur [Risk management as a modern system of effective risk management of business structures]. *Young scientist*. № 4 (2). P. 814-818.

8. Myroshnychenko H. (2022) 419.
Upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur: aspekty ryzyk-menedzhmentu [Risk management of business structures: aspects of risk management]. *Economy and society*. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758>.
9. Nasikan N. I., Hrynychuk Yu. S., Vdovichenko O. H. (2021) Ryzykorientovnyi menedzhment korporatyvnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Risk-based management of corporate enterprises in modern conditions]. *Economy and state*. № 3. P. 71–76.
10. Pryimak I. (2009) Upravlinnia ryzykom vtraty finansovoi stiiikosti pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho seredovyshcha [Managing the risk of loss of financial stability of an enterprise in conditions of uncertainty of the external environment]. *Formation of a market economy in Ukraine*. № 19. P. 413–
11. Semenova K. D., Tarasova K. I. (2013) Vyiavlennia ta otsinka ryzykiv yak element zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Identification and assessment of risks as an element of ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Enterprise competitiveness: assessment of the level and directions for improvement: monograph*. Odesa : Atlant.
12. Economic security of Ukraine in conditions of high military risks and global instability. *Niss.gov.ua : website*. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokykh-voyennykh-ryzykiv>.
13. Financial Risk Management Software Market Size. *Fortunebusinessinsights.com : website*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/financial-risk-management-software-market-110329>.