УДК 005.334:005.21:658 **DOI**: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-01

Аберніхіна І.Г., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, Україна

ORCID: 0000-0003-0692-1276

e-mail: irina.abernihina@gmail.com

Оцінка якісних параметрів готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління розвитком

Анотація. *В статті розглянуто питання оцінки ефективності управління екологічними інноваціями на Досліджено проблему оцінювання якісних параметрів готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління розвитком в умовах зростання невизначеності та ускладнення зовнішнього середовища. Розглянуто обмеження існуючих підходів, орієнтованих переважно на кількісні показники, що не забезпечують адекватного відображення латентних характеристик управління, зокрема культури управління ризиками, рівня їх інтеграції у стратегічне управління, адаптивності організаційної структури та інноваційної спроможності підприємства. Запропоновано методичний підхід до оцінювання якісних параметрів готовності, який ґрунтується на використанні системи структурованих показників, об'єднаних у стратегічно-інноваційну, фінансову, операційну та управлінську групи. Установлено доцільність застосування принципу тріангуляції джерел інформації, що передбачає поєднання формалізованих і неформалізованих даних, а також використання комплексу взаємодоповнюючих методів, зокрема експертного оцінювання, анкетування, контент-аналізу та спостереження. Обґрунтовано використання циклічної моделі оцінювання, яка забезпечує інтеграцію результатів оцінювання у систему управління підприємством у вигляді профілю готовності підприємства, що дозволяє ідентифікувати критичні зони розвитку та обґрунтувати напрями управлінського впливу. Запропонований підхід забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень та може бути використаний для формування стратегічної стійкості підприємств.*

Ключові слова: *ризик-орієнтоване управління; якісні показники; профіль готовності; адаптивність підприємства; управління ризиками; стратегічна стійкість.*

Abernikhina Iryna, Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof., Department of financial management, accounting analytics and business monitoring, SEI Dnipro Metallurgical Institute Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, Ukraine

Assessment of Qualitative Parameters of Business Structures' Readiness for Risk-Oriented Development Management

Abstract. Introduction. *The problem of assessing qualitative parameters of business structures' readiness for risk-oriented development management under conditions of increasing uncertainty and environmental complexity has been investigated. Existing approaches are mainly focused on quantitative indicators and do not adequately capture latent management characteristics such as risk culture, integration of risks into strategic management, organizational adaptability, and innovation capacity.*

Purpose. *The purpose of the study is to develop a methodological approach to assessing qualitative parameters of business structures' readiness for risk-oriented development management, ensuring formalization of latent characteristics and integration of multiple data sources.*

Results. *A structured system of qualitative indicators grouped into strategic-innovative, financial, operational, and managerial components has been proposed. The feasibility of applying a data triangulation principle has been substantiated, combining formalized (documents, reports) and non-formalized (expert judgments, observations) sources of information. A set of complementary methods, including expert evaluation, survey-based assessment, content analysis, and observation, has been applied. A cyclic assessment model has been justified, enabling the integration of evaluation results into the management system through feedback mechanisms. The outcome of the proposed approach is a readiness profile that reflects the level of development of each component and allows identification of critical gaps requiring managerial intervention.*

Conclusions. *The proposed methodological approach enhances the reliability and comprehensiveness of readiness assessment and supports informed decision-making under uncertainty. It enables the transition from one-time diagnostics to continuous monitoring and improvement of management systems. The approach can be applied across different types of enterprises and serves as a basis for further development of integrated qualitative-quantitative assessment models and digital analytical tools.*

Keywords: *risk-oriented management; qualitative indicators; readiness profile; enterprise adaptability; risk management; strategic resilience.*

JEL Classification: *D81; G32; L21.*

[1]**Стаття надійшла до редакції**: 17.04.2026
Received: 17 April 2026

Постановка проблеми. Зростання невизначеності, глобальних ризиків, загострення конкуренції зумовлює необхідність забезпечення сталого розвитку бізнес-структур. Традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на кількісні показники діяльності, не забезпечують адекватного відображення реального рівня готовності підприємства до функціонування в умовах динамічного середовища. Тоді як якісні характеристики управління, зокрема культура управління ризиками, рівень інтеграції ERM у стратегію, адаптивність організаційної структури, гнучкість бізнес-моделі та ефективність управлінських комунікацій, залишаються недостатньо формалізованими та складними для оцінювання. Зазначені тенденції актуалізують потребу у ризик-орієнтованому підході до управління розвитком бізнес-структур, який враховує ризиків на всіх рівнях прийняття управлінських рішень.

Тому, існує об'єктивна необхідність у формуванні уніфікованого підходу до визначення системи якісних показників, джерел первинної інформації та методів її збору й обробки, який би дозволяв формалізувати латентні параметри управління, інтегрувати різні джерела інформації та забезпечувати об'єктивність оцінювання рівня готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління розвитком.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукових публікацій, присвячених проблемам управління ризиками та оцінки зрілості систем ризик-менеджменту, свідчить про активний розвиток цього напряму, однак виявляє низку концептуальних і методичних обмежень.

У роботі E. Pecina, D. M. Sprčić та I. D. Lacković [1] здійснено якісний аналіз систем управління ризиками на основі контент-аналізу корпоративної звітності, що дозволило ідентифікувати ключові характеристики зрілих ERM-систем. Водночас обмеженням цього підходу є його орієнтація переважно на формалізовані джерела інформації, що не дозволяє повною мірою врахувати поведінкові та неформальні аспекти функціонування системи управління ризиками.

Модель зрілості ERM, запропонована Monda B., Giorgino M. [2], а також подальші дослідження V. Laine, L. Almeida, M. Laurila-Pant та ін. [3], Dr. F. Antonius Alijoyo, Norimarna S. [4] і підхід, що описано OECD [5], зосереджені на оцінюванні рівнів розвитку систем ризик-менеджменту з використанням індикаторів організаційної та процесної зрілості. Однак ці підходи мають переважно стандартизований характер і не враховують специфіку окремих бізнес-структур, зокрема рівень їх адаптивності, гнучкості та інноваційного розвитку. Крім того, у зазначених моделях недостатньо уваги приділено інтеграції якісних параметрів у контексті управління розвитком підприємства.

Дослідження українських науковців роблять значний внесок у розвиток теорії ризик-орієнтованого управління. Зокрема, у працях Н. Рязанової [6], І. Макарчука та І. Федулової [7], Н. Шевченко [8], А. Чайкіної [9], С. Козловського та В. Чеботок [10], О. Герасименко [11] обґрунтовано необхідність інтеграції ризик-менеджменту у систему економічної безпеки та стратегічного управління підприємством. Водночас зазначені дослідження переважно зосереджені на функціональних і організаційних аспектах побудови систем управління ризиками, приділяючи недостатню увагу методам оцінювання якісних параметрів готовності бізнес-структур до їх впровадження.

Особливої уваги потребує проблема інформаційного забезпечення оцінювання. У наявних дослідженнях недостатньо систематизовано джерела первинної інформації для оцінки якісних параметрів, а також методи їх збору та обробки. Зокрема, не розкрито можливості поєднання формалізованих (документи, звітність) і неформалізованих (експертні судження, поведінкові спостереження) джерел інформації в межах єдиного методичного підходу.

Таким чином, попри значний науковий доробок у сфері управління ризиками, залишаються невирішеними такі проблеми: відсутність комплексного підходу до оцінювання якісних параметрів готовності бізнес-структур; недостатня інтеграція якісних характеристик у систему ризик-орієнтованого управління розвитком; обмежене використання комбінованих методів збору та обробки інформації; відсутність узгодженої системи первинних джерел даних; недостатня увага до латентних аспектів управління

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є розробка методичного підходу до оцінки якісних параметрів готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління розвитком, який забезпечив би формалізацію латентних характеристик управління, інтеграцію різних джерел інформації та підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка якісних параметрів готовності до ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур є ключовим етапом формування ефективної системи сталого розвитку, оскільки дозволяє формалізувати латентні характеристики управління, що не піддаються прямому кількісному вимірюванню. На відміну від фінансових або операційних показників, такі параметри, як культура управління ризиками, адаптивність, гнучкість управлінських рішень, рівень інтеграції ERM у стратегію чи якість комунікацій, мають якісну природу та потребують спеціальних методичних підходів до оцінювання.

Дослідження готовності бізнес-структури до ризик-орієнтованого управління розвитком ґрунтується, зокрема, на використанні системи якісних показників

(табл. 1), об'єднаних у стратегічно-інноваційну, фінансову, операційну та управлінську групи. Зазначені показники відображають рівень зрілості управлінських процесів, ступінь інтеграції ризиків у систему управління, адаптивність організаційної структури, а також спроможність бізнес-структури до інноваційного (процес цілеспрямованої трансформації ключових компонентів діяльності на основі впровадження інновацій, спрямований на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища [2]) та інституційного (формує здатність до довгострокової трансформації шляхом перебудови управлінських механізмів, норм і взаємодій, що визначають логіку його функціонування [7]) оновлення.

Таблиця 1 **Система якісних показників готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління розвитком**

Група	Показник	Обґрунтування
Стратегічно-інноваційна	Рівень інтеграції ризиків у стратегічне управління	Визначає, наскільки ризики вбудовані у процес формування стратегічних рішень
	Гнучкість бізнес-моделі	Відображає здатність підприємства адаптуватися до змін середовища
	Рівень цифрового розвитку	Формує інфраструктурну основу для трансформації
	Використання аналітичних інструментів	Забезпечує обґрунтованість управлінських рішень
	Інноваційна активність	Визначає здатність підприємства до оновлення та розвитку
Фінансова	Стабільність структури капіталу	Характеризує фінансову стійкість підприємства
	Доступ до фінансових ресурсів	Визначає можливість фінансування трансформації
	Стабільність грошових потоків	Забезпечує безперервність діяльності
	Диверсифікація джерел доходу	Зменшує залежність від зовнішніх шоків
	Фінансова адаптивність	Відображає здатність реагувати на зміну умов
Операційна	Наявність системи безперервності діяльності	Забезпечує стабільність функціонування
	Стійкість до операційних збоїв	Визначає здатність протистояти перебоям
	Рівень оптимізації ресурсів	Відображає ефективність використання ресурсів
	Інтеграція контролю ризиків у процеси	Характеризує системність управління ризиками
	Рівень автоматизації контролю ризиків	Підвищує швидкість і точність реагування
Управлінська	Рівень культури управління ризиками	Визначає поведінкову основу управління
	Залученість керівництва	Забезпечує реалізацію трансформації
	Рівень професійної підготовки персоналу	Відображає компетентність у сфері ризиків
	Інституціоналізація управління ризиками	Формує сталість управлінських процесів
	Адаптивність управлінської системи	Забезпечує гнучкість і швидкість реагування

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 3, 8, 11]

Інноваційне оновлення забезпечує технологічну та продуктову трансформацію підприємства, інституційне – формує нові правила, механізми та організаційні умови його функціонування.

З огляду на те що зазначені в табл. 1 показники мають латентний характер, тобто не піддаються прямому статистичному вимірюванню і не можуть бути безпосередньо виміряні за допомогою традиційних кількісних методів, існує потреба у використанні методичного підходу тріангуляції для збору даних. Базовою ідеєю методичного підходу до оцінки якісних параметрів готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління розвитком, який пропонується, є те, що жодне окреме джерело не є достатнім, тому поєднуються: формалізовані дані (документи, звітність), експертні судження (керівництво), емпіричні оцінки (менеджери, спостереження).

Інформаційною базою дослідження виступають кілька взаємодоповнюючих джерел (табл. 2).

Таблиця 2 **Джерела первинної інформації та їх аналітична функція**

Джерело	Тип інформації	Необхідність такого типу інформації	Параметри для яких потрібна
Топменеджмент	стратегічна, неформалізована	формує бачення, наміри, політики	стратегічно-інноваційні, управлінські
Менеджери середнього рівня	операційна, практична	показує реальний стан процесів	операційні, управлінські
Внутрішні документи	формалізована	підтверджує наявність системи	всі групи
Звітність	кількісно-якісна	перевіряє стабільність і результати	фінансові
Спостереження	поведінкова	фіксує фактичне функціонування	операційні, управлінські

Джерело: авторська розробка

По-перше, топменеджмент підприємства, який забезпечує доступ до стратегічного бачення розвитку, дозволяє оцінити рівень інтеграції ризиків у стратегічне управління, наявність сценарного планування та ступінь гнучкості бізнес-моделі. По-друге, менеджери середнього рівня, які виступають джерелом інформації щодо фактичної реалізації управлінських і операційних процесів, зокрема функціонування механізмів контролю ризиків, ефективності використання ресурсів та рівня організаційної культури. По-третє, внутрішні документи підприємства (стратегія, бюджети, регламенти, політики управління ризиками), які дозволяють підтвердити ступінь формалізації відповідних процесів.

Додатково використовуються дані фінансової та управлінської звітності, а також результати спостереження за операційною діяльністю підприємства.

Збір та обробка первинних даних здійснюється з використанням комплексу методів та інструментів (табл. 3).

Таблиця 3 **Методи збору та обробки для оцінювання якісних показників готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління розвитком**

Метод	Сутність методу	Інструменти	Обґрунтування застосування
Експертне оцінювання	Залучення фахівців підприємства для оцінювання показників за шкалою 0–5	анкети (Google Forms, Excel), шкали Лайкерта, експертні листи	Дозволяє формалізувати латентні характеристики (культура ризиків, адаптивність), які не піддаються прямому кількісному вимірюванню
Анкетування (структурована діагностика)	Використання опитувальників, де кожен показник розкривається через 3–5 тверджень	Google Forms, Microsoft Forms, Excel, LMS-системи	Підвищує об'єктивність оцінювання за рахунок деталізації показників і залучення широкого кола респондентів
Бальне оцінювання	Присвоєння кожному показнику балу (0–5) з подальшим формуванням профілю	Excel, Google Sheets, Power BI	Забезпечує стандартизацію результатів, їх порівнянність і можливість подальшої візуалізації
Контент-аналіз внутрішніх документів	Аналіз формалізованих документів підприємства на предмет наявності ризик-орієнтованих елементів	чек-листи, Excel, Word, системи електронного документообігу	Дозволяє перевірити фактичну наявність і рівень формалізації управлінських процесів
Спостереження та інтерв'ю	Проведення глибинних інтерв'ю та аналіз реальних процесів діяльності	інтерв'ю-гайди, чек-листи, аудіо/нотатки	Дає можливість виявити неформальні практики та розбіжності між документами й реальністю
Порівняльний аналіз	Порівняння підприємства з галузевими стандартами та кращими практиками	галузеві звіти, відкриті дані, внутрішні KPI	Дозволяє оцінити відносний рівень розвитку та визначити розрив із лідерами
Метод зрілості	Оцінювання підприємства за рівнями розвитку системи управління (від початкового до оптимізованого)	матриці зрілості, шкали розвитку, чек-листи	Дає змогу визначити стадію розвитку системи та готовність до трансформаційних змін

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 5, 6, 9]

Експертне оцінювання передбачає залучення керівників підприємства до визначення рівня розвитку окремих характеристик за шкалою від 0 до 5, де 0 відповідає повній відсутності ознаки, а 5 – її

повній сформованості та системному функціонуванню. Анкетування застосовується для отримання узагальнених оцінок від менеджерів різних рівнів управління та базується на використанні структурованих опитувальників, що містять набір індикативних тверджень для кожного показника.

Напівструктуровані інтерв'ю використовуються для поглибленого аналізу стратегічних і управлінських аспектів, а також для уточнення отриманих результатів.

Контент-аналіз внутрішніх документів дозволяє оцінити наявність і ступінь формалізації процесів управління ризиками, стратегічного планування та антикризових заходів. Спостереження за діяльністю підприємства застосовується для виявлення фактичного рівня реалізації задекларованих управлінських практик і дозволяє ідентифікувати можливі розбіжності між формалізованими процедурами та реальним функціонуванням організації.

Додатково використовується порівняльний аналіз, що дозволяє оцінити відносний рівень розвитку підприємства у порівнянні з галузевими стандартами та кращими практиками.

Для підвищення достовірності результатів застосовується принцип тріангуляції, що передбачає порівняння інформації, отриманої з різних джерел, а також залучення декількох експертів з різних рівнів управління [10].

У разі відсутності або обмеженості формалізованої документації оцінювання здійснюється на основі експертно-емпіричного підходу, що передбачає використання результатів інтерв'ю з керівництвом та анкетування менеджерів [2, 11]. Такий підхід дозволяє отримати достовірну інформацію про фактичний стан управлінських процесів, оскільки значна частина характеристик готовності до трансформації формується на рівні неформалізованих управлінських практик і організаційної культури.

Результатом застосування запропонованого методичного підходу до оцінки якісних параметрів готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління є формування профілю готовності, який відображає рівень розвитку кожної групи та дозволяє ідентифікувати критичні зони, що потребують першочергового управлінського впливу. Такий підхід забезпечує не лише діагностику поточного стану управління, але й створює основу для розробки обґрунтованих управлінських рішень щодо напрямів його подальшого розвитку.

Алгоритм оцінювання готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління розвитком доцільно розглядати як циклічний процес, що передбачає послідовне проходження етапів збору даних, їх обробки та формування результатів із подальшим переходом до управлінських рішень.

На рис. 1 представлено структурно-логічну схему, яка відображає логіку трансформації первинної інформації в аналітичні висновки та їх використання в управлінні бізнес-структурами.

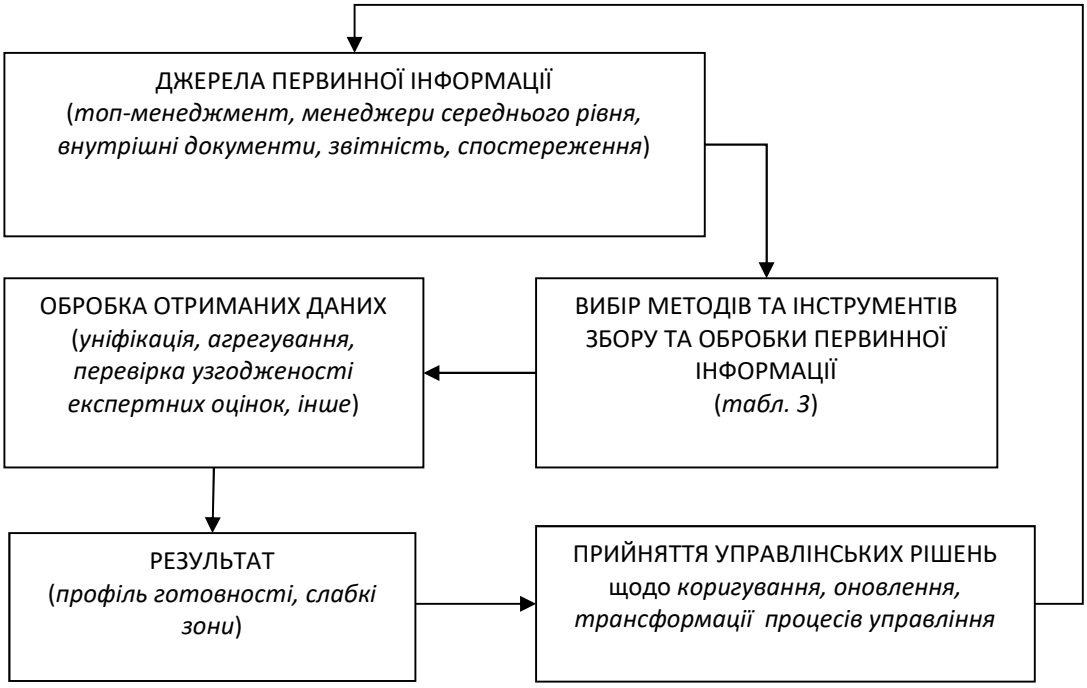


Рисунок 2 – **Структурно-логічна схема оцінювання якісних параметрів готовності підприємства до ризик-орієнтованого управління**

Джерело: авторська розробка

Замкнений характер моделі забезпечує наявність зворотного зв'язку, що сприяє систематизації оцінювання, підвищує наочність результатів і забезпечує інтеграцію його у систему управління.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформувати методичний підхід до оцінювання якісних параметрів готовності бізнес-структур до ризик-орієнтованого управління розвитком, який базується на системі структурованих показників, інтеграції різних джерел первинної інформації та використанні комплексу взаємодоповнюючих методів та інструментів збору й обробки даних.

На відміну від існуючих підходів, запропоноване рішення орієнтоване на формалізацію латентних характеристик управління, зокрема культури управління ризиками, рівень інтеграції ERM у стратегію управління, адаптивності організаційної системи та здатності підприємства до змін.

У ході дослідження встановлено, що використання принципу тріангуляції джерел інформації забезпечує достовірність оцінки за рахунок поєднання формалізованих і неформалізованих даних, а застосування циклічної моделі дозволяє інтегрувати її у систему управління бізнес-структурами. Це створює передумови для переходу від разової діагностики до безперервного процесу моніторингу та коригування управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення сталої стійкості та адаптивності бізнес-структур.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію запропонованого підходу та розвиток інструментів кількісно-якісної інтеграції параметрів оцінки готовності бізнес-структур до ризик-орієнтовного управління розвитком.

Література:

1. Pecina E., Sprčić D. M., Lacković I. D. Qualitative Analysis of Enterprise Risk Management Systems in the Largest European Electric Power Companies. Energies. 2022. No. 15:5328. P. 2–19. URL: https://www.researchgate.net/publication/362204964_Qualitative_Analysis_of_Enterprise_Risk_Management_Systems_in_the_Largest_European_Electric_Power_Companies; DOI: https://doi.org/10.3390/en15155328.
2. Monda B., Giorgino M. An Enterprise Risk Management maturity model. Munich Personal RePEc Archive. 2013. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/45421/1/MPRA_paper_45421.pdf.
3. Laine, V., Almeida, L., Laurila-Pant, M. et al. Risk maturity model for maritime authorities: testing the internal consistency and inter-rater reliability of the R-Mare matrix. WMU J Marit Affairs. (2025). DOI: https://doi.org/10.1007/s13437-025-00389-2.
4. Dr. F. Antonius Alijoyo, Norimarna S. Risk Management Maturity Assessment based on ISO 31000 - A pathway toward the Organization's Resilience and Sustainability Post COVID-19: The Case Study of SOE Company in Indonesia. 3rd International Conference on Management, Economics & Finance 26–28 February, 2021. URL: https://scispace.com/pdf/risk-management-maturity-assessment-based-on-iso-31000-a-25ga82e326.pdf.
5. OECD (2021), Enterprise Risk Management Maturity Model Maturity Model, OECD Tax Administration Maturity Model Series, OECD, Paris. URL: www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/enterprise-risk-management-maturity-model.htm.
6. Riazanova N. O. Formation of risk management system at industrial enterprises. Academic review. 2022. Vol. 1, No. 56. P. 63–73. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7.
7. Макарчук І., Федулова І. Імплементація ризик-менеджменту в сервісних компаніях. Herald of kyiv national university of trade and economics. 2022. Т. 141, № 1. С.69-78. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)05.
8. Шевченко Н. В. Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. Актуальні питання економічних наук. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/737/732 DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196.
9. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5.
10. Козловський С. В., Чеботок В. В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. Економіка і організація управління. 2026. № 1. С. 79–96. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8.
11. Герасименко О. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства : дис. … д-ра екон. наук : 21.04.02. Черкаси, 2021. 667 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf.

References:

1. Pecina, E., Sprčić, D. M., & Lacković, I. D. (2022). Qualitative analysis of enterprise risk management systems in the largest European electric power companies. Energies, 15(5328), 2–19. https://doi.org/10.3390/en15155328.
2. Monda, B., & Giorgino, M. (2013). An enterprise risk management maturity model. Munich Personal RePEc Archive. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/45421/1/MPRA_paper_45421.pdf.
3. Laine, V., Almeida, L., Laurila-Pant, M., et al. (2025). Risk maturity model for maritime authorities: Testing the internal consistency and inter-rater reliability of the R-Mare matrix. WMU Journal of Maritime Affairs. https://doi.org/10.1007/s13437-025-00389-2.
4. Alijoyo, F. A., & Norimarna, S. (2021). Risk management maturity assessment based on ISO 31000: A pathway toward organizational resilience and sustainability post COVID-19. In Proceedings of the 3rd International Conference on Management, Economics & Finance. https://scispace.com/pdf/risk-management-maturity-assessment-based-on-iso-31000-a-25ga82e326.pdf.

5. OECD. (2021). Enterprise risk management maturity model. OECD Tax Administration Maturity Model Series. https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/enterprise-risk-management-maturity-model.htm.
6. Riazanova, N. O. (2022). Formation of risk management system at industrial enterprises. Academic Review, 1(56), 63–73. https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7.
7. Makarchuk, I., & Fedulova, I. (2022). Implementation of risk management in service companies. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics, 141(1), 69–78. https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)05.
8. Shevchenko, N. V. (2025). Crisis and risk management in organizations: Security aspect. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk. https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196.
9. Chaikina, A. (2022). Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpryiemstvom [Features of integrating risk management into enterprise management system]. Ekonomika ta suspilstvo, 39. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5.
10. Kozlovskyi, S. V., & Chebotok, V. V. (2026). Risk management as a strategy for managing economic activity of an enterprise. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 1, 79–96. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8.
11. Herasymenko, O. (2021). Risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise. (Doctoral dissertation). https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf.

Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License