

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-47>

УДК 005.334:005.591.6

JEL classification: D81; G32; M10; M21

МИРОШНИЧЕНКО Ганна

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

<https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

e-mail: [myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua](mailto:myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua)

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СИСТЕМОУТВОРЮЮЧОГО ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті обґрунтовано роль ризик-менеджменту як системоутворюючого фактору підвищення ефективності управління змінами в організації. Доведено, що інтеграція ризик-орієнтованого підходу в процес планування, реалізації та контролю трансформацій забезпечує зниження невизначеності, підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано економіко-математичну модель скоригованої ефективності змін, що враховує інтегральний рівень ризику, індекс зрілості ризик-менеджменту, ресурсне забезпечення та організаційну адаптивність. Практичне значення результатів полягає у можливості формалізованого оцінювання впливу ризиків на результативність трансформаційних процесів.

*Ключові слова:* ризик-менеджмент, управління змінами, організаційні трансформації; ефективність; економіко-математична модель; інтегрований ризик-орієнтований підхід; управлінські рішення, стратегічні чинники, сталий розвиток

MYROSHNYCHENKO Ganna

State University «Kyiv Aviation Institute»

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL SUBSTANTIATION OF RISK MANAGEMENT AS A SYSTEM-FORMING FACTOR IN ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF CHANGE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION UNDER CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article substantiates risk management as a system-forming factor in enhancing the effectiveness of change management within organizations operating under conditions of uncertainty. It is argued that contemporary transformation processes are characterized by increased complexity, resource constraints, behavioral resistance, and environmental turbulence, which significantly affect the achievement of strategic objectives. The study aims to provide a theoretical and methodological justification of risk management as an integrated instrument for improving change management performance and to develop an economic and mathematical approach to assessing its impact on transformation outcomes. The paper systematizes scientific approaches to defining risk management and change management, emphasizing the shift from reactive to proactive and strategic risk-oriented governance. A multifactor adjusted efficiency model is proposed, incorporating the integral risk level, the Integrated Risk Management Index (IRM), the coefficient of resource provision, and organizational adaptability. The model enables formalized quantitative evaluation of how risk exposure and the maturity of risk management systems influence the final effectiveness of organizational changes. It is proven that a higher level of integration of risk management into planning, implementation, and monitoring processes contributes to reducing uncertainty, minimizing deviations from planned results, and strengthening long-term competitiveness. The practical significance of the research lies in providing analytical tools for managerial decision-making and improving strategic adaptability in transformation processes.

*Keywords:* risk management, change management, organizational transformations, effectiveness, economic and mathematical model, integrated risk-oriented approach, managerial decisions, strategic factors, sustainable development.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 18.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Мирошніченко Ганна

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює постійну необхідність організаційних змін. Водночас ефективність функціонування економічної системи та її суб'єктів не може бути апіорі визначена і розрахована, оскільки будь-які трансформаційні процеси супроводжуються ризиками та потенційними втратами. Таким чином, управління змінами в організації неминуче пов'язане з ідентифікацією, оцінюванням і мінімізацією ризиків, що виникають у процесі реалізації стратегічних і тактичних перетворень.

За таких умов виникає потреба у формуванні дієвого механізму, який би дозволив системно враховувати ризикові фактори під час планування та впровадження змін і забезпечував зниження ймовірності негативних наслідків. Саме таким механізмом виступає ризик-менеджмент, що інтегрується в систему управління змінами та забезпечує підвищення їх результативності. Отже, управління ризиками в процесі

організаційних змін є об'єктивно необхідним завданням у системі ринкових відносин, вирішення якого потребує вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування сучасних управлінських інструментів.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Аналіз сучасних наукових досліджень засвідчує поступову трансформацію підходів до розуміння ризик-менеджменту – від інструмента реагування на загрози до стратегічного чинника забезпечення ефективності управління змінами організації. У дослідженні Руснак О. [1] ризик-менеджмент розглядається як складова стратегічного управління, що забезпечує перехід від реактивної моделі до проактивного формування управлінських рішень. Автор підкреслює необхідність інтеграції ризикового підходу у стратегічне планування, що особливо актуально в умовах організаційних трансформацій та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Подібні висновки простежуються у роботі Джабер Т.А. та Шах С.М. [2], де здійснено систематизацію сучасної літератури з корпоративного управління ризиками (ERM) та окреслено перспективи його інтеграції у систему організаційного розвитку.

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють взаємозв'язку ризик-менеджменту з процесами цифрової та структурної трансформації. Так, у статті Сласі-Сеней С. та Елмоухіб С. [3] обґрунтовано, що цифрова трансформація змінює природу фінансових і операційних ризиків, водночас створюючи нові інструменти їхнього моніторингу й контролю. Автори доводять, що ефективність змін безпосередньо залежить від здатності організації системно управляти ризиками технологічного впровадження та адаптації персоналу. У контексті сталого розвитку та фінансової результативності, дослідження Антон К. та співавторів [4] підтверджує, що інтеграція ризик-менеджменту з політикою сталого розвитку підвищує фінансову стійкість підприємств і сприяє довгостроковій ефективності змін.

Водночас у праці Чмутової І. [5] акцентовано увагу на трансформації концепцій ризик-менеджменту в умовах динамічного економічного середовища та необхідності формування адаптивної моделі управління ризиками. Узагальнення наведених публікацій дає підстави стверджувати, що ризик-менеджмент у системі управління змінами слід розглядати як стратегічний фактор підвищення ефективності організаційних трансформацій. Його інтеграція у процеси планування, реалізації та контролю змін формує передумови для зниження невизначеності, підвищення фінансової стійкості та забезпечення конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попри значну кількість наукових публікацій, присвячених управлінню ризиками та організаційним змінам, недостатньо розробленими залишаються теоретико-методичні підходи до комплексного обґрунтування ризик-менеджменту, саме як системоутворюючого фактору ефективності в системі управління змінами організації, що потребує подальшого наукового дослідження та прикладної конкретизації.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування ризик-менеджменту як дієвого інструменту підвищення ефективності системи управління змінами в організації, а також розроблення економіко-математичного підходу до кількісної оцінки його впливу на результативність трансформаційних процесів.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У науковій літературі управління ризиками розглядається як багаторівневе явище, що охоплює сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію можливих негативних наслідків. Різноманітність підходів до трактування ризик-менеджменту зумовлена відмінностями методологічних засад досліджень та розумінням його ролі в системі управління організацією [6]. Узагальнення наукових позицій дозволяє визначити ризик-менеджмент як системний процес, що включає встановлення контексту, аналіз і оцінювання ризиків, розроблення та реалізацію заходів впливу, моніторинг і комунікацію.

Водночас більшість існуючих визначень акцентують увагу переважно на реактивному характері управління ризиками, тобто на зниженні або компенсації наслідків уже наявних загроз [7]. Такий підхід є недостатнім у контексті сучасних організаційних змін, які передбачають цілеспрямовану трансформацію стратегій, бізнес-процесів і корпоративної культури. Управління змінами в організації слід розглядати як цілеспрямований, системний і безперервний процес планування, впровадження та закріплення перетворень, спрямованих на адаптацію організації до вимог зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. Оскільки будь-які зміни супроводжуються невизначеністю, опором персоналу, ресурсними обмеженнями та можливими відхиленнями від запланованих результатів, ефективність системи управління змінами безпосередньо залежить від рівня інтеграції ризик-менеджменту.

У цьому контексті ризик-менеджмент доцільно розглядати як інтегральний елемент механізму управління змінами, що забезпечує проактивне виявлення потенційних загроз на етапах ініціювання,

планування та реалізації трансформацій. Його застосування дозволяє завчасно оцінити можливі наслідки управлінських рішень, сформулювати альтернативні сценарії розвитку подій, визначити допустимий рівень ризику та мінімізувати негативний вплив невизначеності на результати змін. Таким чином, ризик-менеджмент виконує функцію підвищення керованості трансформаційних процесів і виступає фактором забезпечення їх ефективності.

Отже, в умовах динамічного зовнішнього середовища ризик-менеджмент слід розглядати не лише як інструмент зниження втрат, а як системоутворюючий компонент управління змінами, що формує стратегічну поведінку організації в умовах невизначеності та сприяє досягненню запланованих результатів трансформації. Будь-які зміни в організації – стратегічні, структурні, технологічні чи процесні – супроводжуються виникненням додаткових ризиків, пов'язаних із ресурсними обмеженнями, опором персоналу та відхиленнями від запланованих результатів. У цьому контексті ризик-менеджмент спрямований на досягнення трьох взаємопов'язаних результатів: запобігання виникненню ризикових подій, мінімізацію потенційних негативних наслідків та формування додаткової цінності через обґрунтоване прийняття ризику як складової стратегічного розвитку.

Ефективність системи управління змінами значною мірою визначається реалізацією ключових принципів ризик-менеджменту, зокрема принципів масштабності, мінімізації, адекватності управлінської реакції та раціонального прийняття ризику. Їх застосування забезпечує баланс між інноваційною активністю організації та необхідним рівнем стабільності функціонування. У процесному вимірі ризик-менеджмент охоплює послідовність етапів – від ідентифікації та аналізу ризиків до розроблення та впровадження управлінських рішень, моніторингу їх результативності й коригування дій. Така структуризація дозволяє інтегрувати ризикову складову в усі стадії життєвого циклу змін і забезпечити їх контрольованість та передбачуваність.

У межах системи управління змінами ризик-менеджмент трансформується з інструмента реагування на загрози у стратегічний фактор ефективності, що підвищує адаптивність організації та її здатність до сталого розвитку. Його впровадження створює передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, зниження рівня невизначеності та формування конкурентних переваг у процесі реалізації організаційних трансформацій.

Систематизація основних напрямів інтеграції ризик-менеджменту в процес управління змінами наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

#### Роль ризик-менеджменту в забезпеченні ефективності системи управління змінами організації

Елемент системи управління змінами	Функція ризик-менеджменту	Вплив на ефективність змін
Планування змін	Ідентифікація та аналіз ризиків, прогнозування наслідків	Зменшення невизначеності, підвищення обґрунтованості рішень
Реалізація змін	Вибір методів впливу на ризики, управління сценаріями	Мінімізація відхилень від запланованих результатів
Управління персоналом	Оцінювання поведінкових ризиків, управління опором змінам	Підвищення рівня прийняття змін
Контроль і моніторинг	Постійна оцінка рівня ризику та коригування дій	Забезпечення адаптивності системи
Стратегічний рівень	Формування ризик-орієнтованої політики	Підвищення конкурентоспроможності та стійкості

Джерело: розроблено автором

Представлена систематизація дозволяє перейти від якісної характеристики ролі ризик-менеджменту до його кількісного оцінювання в системі управління змінами. З метою формалізації впливу ризик-орієнтованого підходу на результативність трансформаційних процесів доцільно розробити економіко-математичну модель, що відображає взаємозв'язок між рівнем ризику, ступенем інтеграції ризик-менеджменту та ефективністю змін. Для кількісної оцінки ролі ризик-менеджменту як фактору ефективності управління змінами можна використати інтегральний показник, що характеризує співвідношення результатів реалізації змін, витрат на їх впровадження та рівня сукупного ризику. У межах такої моделі ефективність розглядається як функція досягнення цільових параметрів за умов мінімізації ризикового впливу, що повністю відповідає теорії менеджменту.

Водночас у сучасних наукових дослідженнях ефективність організаційних змін розглядається як багатовимірна категорія, що відображає ступінь досягнення встановлених цільових показників за умов обмежених ресурсів та впливу невизначеності зовнішнього середовища. У працях з організаційної ефективності підкреслюється, що результативність діяльності організації визначається рівнем реалізації стратегічних цілей та співвідношенням отриманих результатів і використаних ресурсів, що відповідає цільовому підходу до оцінювання

ефективності. За концепцією П. Ф. Друкера, ефективне управління орієнтується на чітко визначені цілі, оцінювання результатів і постійне вдосконалення діяльності, що відповідає сучасному підходу до оцінювання ефективності організаційних змін [10]. У дослідженнях з управління змінами наголошується, що успішність трансформаційних процесів визначається досягненням запланованих результатів у межах заданих часових, фінансових і організаційних обмежень, що підтверджує ресурсно-орієнтований та системний характер оцінювання змін [9; 11]. Крім того, сучасні підходи до стратегічного управління в умовах невизначеності розглядають ефективність, як функцію узгодження цілей, ресурсів і зовнішніх впливів, що передбачає необхідність інтегрованого оцінювання результатів трансформацій [12].

Отже, узагальнення наукових положень дозволяє стверджувати, що ефективність організаційних змін доцільно інтерпретувати як функцію досягнення цільових параметрів діяльності за умов ресурсних обмежень та зовнішньої невизначеності, що створює методологічне підґрунтя для її формалізації у вигляді економіко-математичних моделей.

Так як у науковій літературі ризик розглядається як кількісно вимірювана величина, що може бути представлена через імовірність настання події та величину можливих втрат. Узагальнено інтегральний рівень ризику визначається як:

$$R = \sum_{i=1}^n p_i * L_i, \quad (1)$$

де  $p_i$  – імовірність реалізації  $i$ -го ризику;

$L_i$  – величина потенційних втрат;

$n$  – кількість ідентифікованих ризиків.

Водночас ефективність організаційних змін доцільно визначати як співвідношення фактично досягнутих результатів до запланованих цільових показників:

$$E = \frac{R_f}{R_p}, \quad (2)$$

де  $R_f$  – фактичний результат;

$R_p$  – плановий (цільовий) результат.

Врахування здатності організації протидіяти ризикам можна визначити через індекс інтегрованого ризик-менеджменту (IRM – Integrated Risk Management Index), який відображає рівень зрілості та ефективності системи управління ризиками:

$$IRM = \frac{W_1 * I + W_2 * M + W_3 * C}{W_1 + W_2 + W_3}, \quad (3)$$

де  $I$  – рівень ідентифікації ризиків;

$M$  – рівень моніторингу та контролю ризиків;

$C$  – рівень координації та інтеграції ризик-менеджменту в систему управління змінами в організації;

$W_1, W_2, W_3$  – вагові коефіцієнти відповідних складових.

Значення індексу IRM варіюється в межах від 0 до 1. Так при значенні індексу  $IRM \rightarrow 1$  система ризик-менеджменту є зрілою та інтегрованою, а при  $IRM \rightarrow 0$  система управління ризиками має фрагментарний характер.

З урахуванням зазначеного введемо багатофакторну модель скоригованої ефективності системи управління змінами в організації:

$$E_c = \frac{R_f}{R_p} * (1 - \alpha * R) * IRM * S * A, \quad (4)$$

де  $\alpha$  – коефіцієнт чутливості системи до ризику;

$R$  – інтегральний рівень ризику;

$S$  – коефіцієнт ресурсного забезпечення ( $S = F_a / F_p$ );

$A$  – коефіцієнт організаційної адаптивності до змін.

$F_a$  – фактичний обсяг доступних ресурсів;

$F_p$  – планова потреба в ресурсах для реалізації змін.

Коефіцієнт ресурсного забезпечення вимірює ступень покриття ресурсної потреби процесу трансформації. З економічної точки зору, коефіцієнт ресурсного забезпечення виконує функцію мультиплікативного коригуючого фактору у моделі ефективності організаційних змін. Його зниження прямопропорційно зменшує інтегровану ефективність трансформацій, оскільки дефіцит ресурсів призводить до:

- збільшення тривалості реалізації змін;
- зростання операційних витрат;
- підвищення ризикового навантаження;
- зниження якості кінцевого результату.

Таким чином, економічний зміст моделі (див. формулу 4) полягає в тому, що ефективність змін визначається не лише досягненням цільових показників, а й здатністю організації мінімізувати ризиковий вплив, забезпечити належний рівень ресурсів та підтримувати адаптивність управлінської системи. Зростання рівня ризику знижує інтегровану ефективність, однак високий рівень розвитку системи ризик-менеджменту (IRM), достатнє ресурсне забезпечення та організаційна гнучкість здатні компенсувати негативний вплив невизначеності.

Отже, запропонована модель дозволяє перейти від якісного опису ролі ризик-менеджменту до його кількісної оцінки в системі управління організаційними змінами та може використовуватися як аналітичний інструмент для обґрунтування управлінських рішень у трансформаційних процесах.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що ризик-менеджмент у сучасних умовах виступає не допоміжною функцією, а системоутворюючим та дієвим інструментом забезпечення ефективності управління змінами в організації. Так як, будь-які трансформаційні процеси супроводжуються невизначеністю, ресурсними обмеженнями та поведінковими ризиками, а тому рівень їх результативності безпосередньо залежить від ступеня інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему управління. Використання розробленої багатфакторної моделі скоригованої ефективності змін дозволяє оцінити, що кінцевий результат трансформацій визначається не лише співвідношенням фактичних і планових показників, а й рівнем сукупного ризику, ресурсного забезпечення, організаційної адаптивності та зрілості системи ризик-менеджменту. Це дозволяє перейти від якісної інтерпретації ролі ризик-менеджменту до його формалізованої оцінки як інструмента управлінського впливу.

Отже, варто підкреслити, що ризик-менеджмент слід розглядати як дієвий інструмент стратегічного управління змінами, що забезпечує підвищення адаптивності організації, зниження ймовірності втрат та формування довгострокових конкурентних переваг організації. Оскільки рівень невизначеності зовнішнього середовища, турбулентність ринків та інтенсивність трансформаційних процесів в українських компаніях постійно зростають, ризик-менеджмент поступово перетворюється на невід'ємний елемент системи управління змінами та стратегічного розвитку підприємств. За таких умов виникає потреба в поглибленому дослідженні механізмів інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінські процеси, удосконаленні методів кількісної оцінки впливу ризиків на результати трансформацій та розробленні практичних інструментів підвищення адаптивності організації.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих моделей оцінювання ефективності управління змінами з урахуванням ризикових факторів, а також на формування галузево-специфічних підходів до розрахунку інтегральних показників зрілості системи ризик-менеджменту.

### Література

1. Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2025. №2(78). С. 148-156. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22)
2. Jaber T.A., Shah S.M. Enterprise risk management literature: emerging themes and future directions *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2024. № 20 (1). P. 84-111. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0106>
3. Slassi-sennou S. & Elmouhib S. Managing Financial and Operational Risks Through Digital Transformation *Journal Risk Financial Management*. 2025. Vol. 18 (3). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18030128>
4. Anton C.E. et al. Perspectives on integrating risk management and sustainability for financial performance (2025). *Sustainability*. 2025. Vol. 17 (8). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083456>
5. Чмута І., Грузіна, І., Власов, Д. Трансформація концепції управління ризиками: порівняльний аналіз наукових підходів та міжнародних стандартів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №6 (57). С. 830-839. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-115>
6. Мирошніченко Г. Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>

7. Степанова А.А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. *Науково-практичний збірник «Фінансові послуги»*. 2017. № 5. С. 15–18. URL: [https://www.researchgate.net/publication/341312653\\_RIZIK-MENEDZMENT\\_AK\\_VAZLIVA\\_SKLADOVA\\_INNOVACIJNI\\_DIALNOSTI\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/341312653_RIZIK-MENEDZMENT_AK_VAZLIVA_SKLADOVA_INNOVACIJNI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA).

8. Шурда К.Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокоористування*. 2020. №4. С. 64-72. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/226622/230832>

9. Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві *Бізнес-інформ*. 2018. № 7. С. 273-279. URL: <https://oaji.net/articles/2017/727-1544618580.pdf>

10. Drucker P. F. *The Practice of Management*. N. Y.: Harper & Brothers, 1954. 404 p.

11. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

12. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 1998. 406p

### References

1. Rusnak, O. (2025). Risk management in strategic management: From threats to proactive strategies. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 2(78), 148–156. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22)

2. Jaber, T. A., & Shah, S. M. (2024). Enterprise risk management literature: Emerging themes and future directions. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), 84–111. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0106>

3. Slasi-Sennou, S., & Elmouhib, S. (2025). Managing financial and operational risks through digital transformation. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3). <https://doi.org/10.3390/jrfm18030128>

4. Anton, C. E., et al. (2025). Perspectives on integrating risk management and sustainability for financial performance. *Sustainability*, 17(8). <https://doi.org/10.3390/su17083456>

5. Chmutova, I., Hruzina, I., & Vlasov, D. (2025). Transformation of the risk management concept: Comparative analysis of scientific approaches and international standards. *Sustainable Economic Development*, 6(57), 830–839. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-115>

6. Myroshnychenko, H. B. (2022). Risk management of entrepreneurial structures: Aspects of risk management. *Economy and Society*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>

7. Stepanova, A. A., & Rohoza, Ya. I. (2017). Risk management as an important component of innovative activity of the enterprise [in Ukrainian]. *Financial Services*, 5, 15–18. [https://www.researchgate.net/publication/341312653\\_RIZIK-MENEDZMENT\\_AK\\_VAZLIVA\\_SKLADOVA\\_INNOVACIJNI\\_DIALNOSTI\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/341312653_RIZIK-MENEDZMENT_AK_VAZLIVA_SKLADOVA_INNOVACIJNI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA)

8. Shurda, K. E. (2020). Methods of qualitative and quantitative risk analysis [in Ukrainian]. *Balanced Nature Management*, 4, 64–72. <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/226622/230832>

9. Doroshuk, H. A., & Hratiotova, H. O. (2018). Integral assessment of the effectiveness of change management at the enterprise. *Business Inform*, 7, 273–279. <https://oaji.net/articles/2017/727-1544618580.pdf>

10. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers. 404p.

11. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. 187 p.

12. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.