

DOI: 10.15276/ETR.01.2025.14  
 DOI: 10.5281/zenodo.15937793  
 UDC: 658.155:330.341.1  
 JEL: M21, O33, Q01, D81

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

### RISK MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND TRANSFORMATIONAL ENVIRONMENT

Volodymyr Yu. Filippov, Doctor of Economic Sciences, Professor  
 Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
 ORCID: 0000-0003-4429-7582  
 Email: v.filippov@op.edu.ua

Received 29.01.2025

*Філіппов В.Ю. Управління ризиками підприємств сталого розвитку в умовах невизначеності та трансформаційного середовища. Науково-методична стаття.*

Стаття присвячена дослідженню системи управління ризиками підприємств сталого розвитку в умовах турбулентності, невизначеності та трансформацій, викликаних війною, енергетичними шоками, змінами регуляторики й цифровізацією. Доведено, що такі підприємства стикаються з ширшим спектром ризиків – фінансових, соціальних, екологічних, гуманітарних, репутаційних і кіберзагроз. Обґрунтовано інтегрований підхід до ризик-менеджменту з урахуванням SDGs та ESG. Окреслено етапи управління ризиками з використанням цифрових технологій і прогнозного моделювання. Наголошено на ролі цифрової трансформації та підвищенні резильєнтності. Запропоновано класифікацію ризиків і нові типи загроз. Результати мають практичне значення для бізнесу в умовах війни та відновлення.

*Ключові слова:* ризик-менеджмент, стале підприємництво, трансформаційне середовище, невизначеність, цифрова трансформація, ESG-аналітика, організаційна стійкість, ризики сталого розвитку

*Filippov V.Yu. Risk Management of Sustainable Development Enterprises in Conditions of Uncertainty and Transformational Environment. Scientific and methodical article.*

The article is devoted to the study of the risk management system of sustainable development enterprises in conditions of turbulence, uncertainty, and transformations caused by war, energy shocks, regulatory changes, and digitalization. It has been proven that such enterprises face a wider range of risks – financial, social, environmental, humanitarian, reputational, and cyber threats. An integrated approach to risk management is justified, taking into account SDGs and ESG. The stages of risk management using digital technologies and predictive modeling are outlined. The role of digital transformation and increasing resilience is emphasized. A classification of risks and new types of threats is proposed. The results are of practical importance for business in the context of war and recovery.

*Keywords:* risk management, sustainable entrepreneurship, transformational environment, uncertainty, digital transformation, ESG analytics, organizational resilience, sustainable development risks

Сучасні підприємства сталого розвитку стикаються з безпрецедентним рівнем невизначеності та багатовекторними викликами, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі їхньої діяльності. Серед ключових загроз – воєнні дії, енергетичні кризи, зміни глобальних економічних ланцюгів, трансформація соціальної поведінки споживачів і партнерів, а також стрімке впровадження цифрових технологій, які не завжди супроводжуються належною підготовкою підприємств до ризиків. Ці обставини вимагають принципово нового підходу до ризик-менеджменту, який виходить за межі традиційних фінансових або операційних ризиків і охоплює соціальні, екологічні, репутаційні, гуманітарні та кіберзагрози.

Проблема посилюється тим, що сталий бізнес функціонує на перетині економічних, соціальних та екологічних інтересів, що розширює поле відповідальності та ускладнює пошук збалансованих управлінських рішень. У цих умовах недостатньо лише усувати наслідки ризиків; необхідно розробляти адаптивні, проактивні системи управління ризиками, що інтегрують принципи сталого розвитку, цифрові інструменти управління, ESG-аналітику та механізми організаційної резильєнтності.

Проблематика управління ризиками підприємств сталого розвитку у трансформаційному середовищі залишається недостатньо опрацьованою у науковій літературі. Більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах ризик-менеджменту, не враховуючи специфіки сталих підприємств та контексту воєнних і соціально-економічних трансформацій, які відбуваються в Україні. Актуальним є пошук цілісної моделі ризик-менеджменту для підприємств сталого розвитку, яка дозволить підвищити їхню стійкість та адаптивність до критичних змін.

## Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про наявність кількох підходів до дослідження стратегічного управління підприємствами сталого розвитку в умовах невизначеності та трансформаційних викликів.

Перша група авторів (Н. Брюшкова, О. Ніколюк, Н. Добрянська [1], О. Бавико, В. Лозовець, А. Ткачов [2], О. Полінкевич, Л. Ліпич [3], К. Редько, В. Мірошніченко [4], Ю. Боковикова [5]) зосереджується на інституціоналізації сталого розвитку через взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства. Дослідники акцентують увагу на формуванні нових моделей партнерства, прозорості управління та врахуванні цілей сталого розвитку в управлінських рішеннях. Їх роботи підкреслюють значення соціальної відповідальності підприємств у підвищенні їх стійкості до зовнішніх шоків.

Друга група науковців (С. Пилипенко [6], Т. Величко [7], В. Гарнага [8], Ю. Петрук, Л. Артеменко [9], Н. Кирич, Л. Мельник [10], О. Бондар [11], К. Ковтуненко [12]) концентрується на питаннях стратегічного управління підприємствами в умовах кризових явищ. Їхні дослідження висвітлюють особливості адаптації бізнесу до невизначеного середовища, необхідність організаційних змін, впровадження антикризових стратегій, а також пошук нових підходів до управління підприємствами під час воєнного стану.

Третя група дослідників (М. Окландер, О. Романенко [13], І. Бойко [14], А. Олешко, З. Шацька, О. Ровнягін [15], П. Вугельман [16]) досліджує цифровізацію управлінських процесів підприємств сталого розвитку. Ці автори обґрунтовують важливість впровадження digital-інструментів, smart-спеціалізації, цифрового маркетингу та інформаційної аналітики для підвищення конкурентоспроможності підприємств та зниження їх вразливості до ризиків у трансформаційному середовищі.

Проаналізовані публікації дозволяють виділити три основні наукові підходи до вирішення проблем управління підприємствами сталого розвитку в умовах викликів сучасного середовища:

- інституційний підхід, що акцентує увагу на взаємодії бізнесу, держави та громад;
- стратегічно-управлінський підхід, орієнтований на адаптацію підприємств до кризових станів;
- цифровий підхід, що спрямований на інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси для підвищення стійкості та гнучкості підприємств.

Попри глибоке опрацювання окремих аспектів проблематики, комплексне поєднання зазначених підходів у контексті управління ризиками сталих підприємств в умовах невизначеності та трансформаційного середовища залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

## Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених стратегічному управлінню підприємствами сталого розвитку, аналіз сучасних наукових підходів виявляє низку аспектів, які залишаються недостатньо опрацьованими та потребують подальшого теоретико-прикладного обґрунтування.

По-перше, більшість існуючих досліджень акцентують увагу на стратегічному плануванні сталого розвитку або на цифровізації підприємств, але не охоплюють комплексний підхід до управління ризиками підприємств сталого розвитку в умовах воєнного стану, посткризового відновлення та глобальної турбулентності. Відсутні моделі, які поєднують принципи сталого розвитку, ризик-менеджмент та цифрову трансформацію в єдину систему управління.

По-друге, недостатньо досліджено специфіку ризиків, що є характерними саме для підприємств сталого розвитку. Йдеться про багатовимірні ризики, які охоплюють не лише економічні, а й соціальні, екологічні, репутаційні та цифрово-інформаційні складові, що потребують окремого підходу до їх ідентифікації, класифікації та моніторингу.

По-третє, залишаються фрагментарно опрацьованими питання розробки та впровадження інтегрованих цифрових інструментів для управління ризиками підприємств сталого розвитку, особливо у режимі реального часу. Зокрема, актуальною є потреба в адаптації ESG-аналітики та систем big data до умов функціонування підприємств в кризових та післякризових економіках.

По-четверте, вітчизняний досвід управління ризиками підприємств сталого розвитку в умовах воєнного стану та соціально-економічної трансформації ще не сформував узагальнених практичних моделей, що могли б бути використані для формування адаптивних стратегій та підвищення організаційної стійкості таких підприємств.

Комплексне дослідження управління ризиками підприємств сталого розвитку потребує подальшого розвитку в напрямі формування інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка враховує галузеву специфіку, цифрову трансформацію та принципи сталого розвитку в умовах високої невизначеності та трансформаційного середовища.

## Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах динамічних змін і високої невизначеності підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку, змушені щоденно реагувати на множинні загрози. Ці ризики виникають як під впливом загальнодержавних і глобальних шоків (війна, енергетична криза, дестабілізація ринків), так і внаслідок внутрішніх викликів, зокрема – обмежених фінансових ресурсів, недосконалого цифрового забезпечення, кадрових втрат чи неефективного менеджменту. На відміну від традиційного бізнесу, підприємства сталого розвитку орієнтовані не лише на прибут-

ковість, а й на довготривалу стійкість, відповідальність перед громадою, екологічну безпеку й дотримання етичних стандартів. Це розширює коло ризиків, з якими вони мають справу, включаючи соціальні, репутаційні, інституційні та навіть гуманітарні загрози.

В умовах невизначеності важливо забезпечити оперативне реагування на критичні ситуації. Це можливо за умови створення чітко структурованої системи управління ризиками, яка передбачає: виявлення ризиків, їх кількісну або якісну оцінку, аналіз впливу, розробку запобіжних заходів та постійний моніторинг.

Ефективне управління ризиками для підприємств сталого розвитку передбачає врахування таких факторів:

— ступінь відкритості та прозорості інформаційних потоків;

— гнучкість у зміні виробничих або організаційних процесів;

— цифрова готовність до автоматизації оцінки та управління ризиками;

— сталість у відносинах з партнерами, донорами, громадами.

Цифрова трансформація стає потужним інструментом у роботі з ризиками: цифрові панелі управління, платформи для обробки великих даних, інструменти для ESG-аналітики дозволяють виявляти приховані загрози та ефективно ними управляти в режимі реального часу.

У контексті управління ризиками система ризик-менеджменту передбачає низку етапів, які дозволяють підприємству сталого розвитку не лише знизити вірогідність реалізації загроз, а й підвищити стійкість бізнес-моделі в цілому. Суть цієї послідовності представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Етапи управління ризиками на підприємствах сталого розвитку

| Етап управління ризиками                 | Зміст етапу з урахуванням особливостей сталого підприємництва   |
|--|---|
| 1. Ідентифікація ризиків                 | Визначення всіх можливих зовнішніх і внутрішніх загроз, що впливають на економічну, соціальну, екологічну та репутаційну сталість; активне залучення стейкхолдерів до процесу |
| 2. Оцінка ризиків                        | Аналіз вірогідності та масштабів впливу ризиків із використанням цифрових інструментів, ESG-метрик, big data та прогнозного моделювання                                       |
| 3. Аналіз і ранжування ризиків           | Побудова ієрархії ризиків за пріоритетністю впливу на сталість підприємства, визначення критичних точок у логістиці, комунікаціях, ресурсному забезпеченні                    |
| 4. Розробка заходів реагування           | Формування стратегії мінімізації або уникнення ризиків, що включає цифрові платформи для моніторингу, резервні плани, політики прозорості, інституційну взаємодію             |
| 5. Впровадження системи контролю         | Запровадження IT-рішень, інтеграція систем управління ризиками в операційну та стратегічну діяльність підприємства, аудит сталості та безпеки                                 |
| 6. Моніторинг і коригування              | Постійне оновлення інформації про ризики, автоматизований моніторинг KPI та показників ризик-менеджменту; оперативне коригування дій у разі зміни середовища                  |
| 7. Інституціоналізація ризик-менеджменту | Включення ризик-менеджменту до корпоративної культури, розподіл відповідальності, навчання персоналу, забезпечення стійкої організаційної пам'яті та зворотного зв'язку       |

*Джерело: складено автором за матеріалами [2-4]*

Зазначена вище послідовність етапів управління ризиками є умовною та певною мірою узагальненою. У реальній практиці підприємства сталого розвитку самостійно формують структуру процесу ризик-менеджменту, виходячи з галузевої специфіки, доступних ресурсів, рівня цифрової готовності та соціальної відповідальності.

Водночас ефективність управління ризиками напряму залежить від системності: обов'язкового аналізу ситуацій, планування, готовності до реагування на потенційні загрози. Надзвичайно важливим є постійний моніторинг середовища, оцінювання ризиків на всіх рівнях, гнучкість у коригуванні стратегій, а також вдосконалення цифрової інфраструктури для забезпечення оперативного доступу до інформації. Передбачення і реакція на можливі негативні наслідки дозволяють не лише знизити ризиковість, але й зберегти довіру партнерів, донорів і громад. Такий підхід дає змогу сталим підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у надзвичайних обставинах – під час війни, гуманітарних криз або системних збоїв. У центрі цього підходу перебуває

не лише реакція на ризики, а й їх випереджувальне розпізнавання, побудова механізмів організаційної резильєнтності, у тому числі через діджиталізацію процесів.

Ключовим елементом ризикової ситуації є непередбачувані умови – зовнішні або внутрішні фактори, які здатні порушити стабільність функціонування підприємства. У літературі, присвяченій ризик-менеджменту, прийнято розрізняти контрольовані та неконтрольовані, а також внутрішні та зовнішні фактори ризику. Їхня комплексна ідентифікація має критичне значення для успішного управління ризиками в сучасних умовах. Узагальнене уявлення про ці фактори наведено в таблиці 2.

До повномасштабного вторгнення у 2022 році більшість підприємств в Україні, включаючи ті, що реалізують принципи сталого розвитку, не мали досвіду реагування на комплексні надзвичайні ситуації. Відсутність відпрацьованих механізмів та обмежена гнучкість у перші місяці кризи створили численні ризикові ситуації, які виявили вразливість як внутрішніх, так і зовнішніх систем управління.

Таблиця 2. Класифікація факторів ризику у діяльності підприємств сталого розвитку

| Група факторів                  | Тип впливу                   | Приклади для підприємств сталого розвитку  | Можливі шляхи реагування та інструменти мінімізації   |
|---------------------------------|------------------------------|--|---|
| 1. Внутрішні контрольовані      | Прямий, операційний          | Низька кваліфікація персоналу, відсутність системи ризик-менеджменту, неефективне використання цифрових технологій | Впровадження систем навчання, автоматизація управлінських процесів, цифрова трансформація внутрішніх процедур |
| 2. Внутрішні неконтрольовані    | Кумулятивний, організаційний | Звільнення ключових працівників з особистих причин, раптові збої в критичних внутрішніх системах                   | Аутсорсинг функцій, формування кадрового резерву, децентралізація управлінських повноважень                   |
| 3. Зовнішні контрольовані       | Стратегічний, регіональний   | Залежність від одного ринку збуту, недостатня комунікація з громадою або донорами                                  | Диверсифікація ринків, розвиток партнерств, підвищення якості соціального діалогу                             |
| 4. Зовнішні неконтрольовані     | Системний, макрорівень       | Бойові дії, енергетична криза, зміни в екологічному регулюванні, масова міграція населення                         | Резервування ресурсів, участь у міжнародних програмах підтримки, перехід на автономні джерела енергії         |
| 5. Репутаційні фактори          | Опосередкований, суспільний  | Публічні скандали, порушення принципів ESG або невиконання обіцянок перед стейкхолдерами                           | Прозора звітність, аудит відповідності, впровадження стандартів доброчесності                                 |
| 6. Цифрово-інформаційні фактори | Технологічний, мережевий     | Витік даних, низький рівень кіберзахисту, недоступність систем в умовах надзвичайних ситуацій                      | Інвестиції в кібербезпеку, використання хмарних рішень, розробка політик цифрової готовності                  |

*Джерело: складено автором за матеріалами [9, 16]*

У сучасних умовах особливої актуальності набуває процес ідентифікації ризиків. Він є відправною точкою для створення інтегрованої системи ризик-менеджменту на підприємстві сталого розвитку. Це дає змогу не лише виявити загрози, а й спрогнозувати наслідки, сформувати профіль ризику, активізувати заходи превентивного реагування та закласти основу для стратегій адаптації.

Ідентифікація ризиків – це не одномоментна дія, а постійний і гнучкий процес, що охоплює:

- виявлення характерних для підприємства загроз (фінансових, соціальних, цифрових, репутаційних, екологічних);
- оцінку їх потенційного впливу на ключові сфери діяльності;
- класифікацію та документування ризиків для побудови цифрових карт ризику;
- визначення логіки і послідовності виникнення ризиків, а також зон перетину, де один ризик може генерувати інші.

Цей процес має ґрунтуватися на сучасних методах аналізу – включаючи опитування, експертні панелі, сценарне планування, SWOT-аналіз, побудову діаграм взаємозв'язків та використання цифрових інструментів для побудови ризикових моделей.

Усі ці дії є частиною інтегрованої системи управління ризиками, де кожен ідентифікований ризик розглядається з урахуванням його джерела, потенційної шкоди, варіантів реагування та цифрових рішень, що можуть бути застосовані.

Схематичне зображення методів ідентифікації ризиків на підприємствах сталого розвитку подано на рисунку 1.

Також для підвищення ефективності та комплексності процесу ідентифікації ризиків доцільно використовувати широкий спектр методів, серед яких особливе місце займають «мозковий штурм» і метод Дельфі. Їх застосування забезпечує залучення різних точок зору, глибшу експертизу та кращу оцінку потенційних загроз, особливо в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Для підприємств сталого розвитку це надзвичайно важливо, оскільки їхня діяльність є соціально відповідальною, екологічно орієнтованою та технологічно адаптивною.

Крім того, слід враховувати людські та організаційні чинники, які незалежно від обраного методу можуть істотно впливати на результати ідентифікації. Зокрема, важливо аналізувати відхилення у поведінці персоналу, а також несподівані події, пов'язані з технічними або програмними аспектами, особливо якщо підприємство функціонує в умовах часткової цифровізації або обмеженого доступу до ІТ-інфраструктури.

Ключовим етапом після первинної ідентифікації ризиків є їх класифікація – процес розподілу ризиків за категоріями з визначеними характеристиками, що дозволяє ефективніше вибудувати стратегії реагування. Така класифікація може бути як загальною (тобто релевантною для підприємств будь-якого типу), так і спеціалізованою – адаптованою до особливостей діяльності підприємств, що реалізують цілі сталого розвитку.



Рисунок 1. Методи ідентифікації ризиків на підприємствах сталого розвитку  
Джерело: складено автором за матеріалами [15, 16]

У сучасних умовах класифікація охоплює нові типи загроз, зокрема:

- ризики кібербезпеки, які загострюються через розширення електронної комерції, мобільних каналів зв'язку та хмарних рішень, що створює додаткові вразливості як для підприємств, так і для їх клієнтів;
- операційні ризики, пов'язані із збоями в повсякденній діяльності, зокрема в ланцюгах постачання, автоматизованих системах управління, або ресурсній нестачі;

— репутаційні ризики, які виникають через негативну реакцію стейкхолдерів на неякісні товари чи послуги, судові спори, або недотримання заявлених соціальних або екологічних зобов'язань.

Запропонована система класифікації є узагальненою та може бути адаптована до специфіки будь-якого сталого підприємства з урахуванням їхньої цифрової та соціальної зрілості (рис. 2).

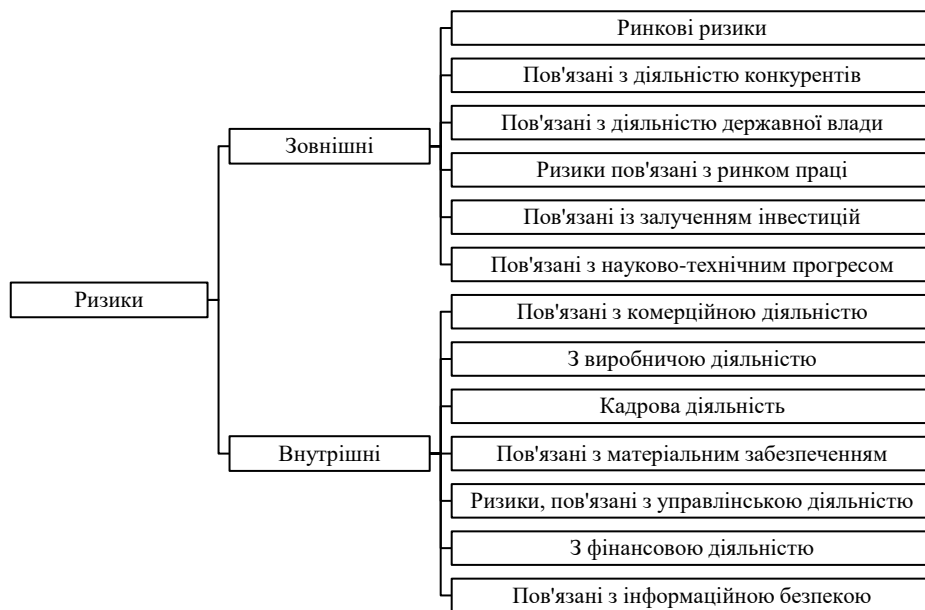


Рисунок 2. Класифікація ризиків на внутрішні та зовнішні  
Джерело: складено автором за матеріалами [13, 16]

В науковій літературі можна зустріти розподіл ризиків на дві великі групи:

- чисті ризики – ті, що можуть призвести до негативних або нульових наслідків. Вони включають природні, екологічні, політичні, транспортні та деякі комерційні ризики, наприклад, майнові, виробничі, логістичні (залежно від причин їх виникнення);
- спекулятивні ризики – ті, що передбачають як негативні, так і позитивні результати, зазвичай пов'язані з інвестиційними, управлінськими або фінансовими рішеннями.

Такий поділ дозволяє сформулювати уявлення про природу ризиків, які можуть бути релевантними для підприємств сталого розвитку. Особливо важливо враховувати чисті ризики в умовах воєнного стану, гуманітарної нестабільності та

екологічного навантаження на інфраструктуру. Водночас спекулятивні ризики стають основою для побудови стратегій розвитку та інвестиційної активності в поствоєнний період, коли необхідно знаходити баланс між ризиком і можливістю зростання.

Для підприємств сталого розвитку це означає необхідність одночасного управління обома типами ризиків: уникнення чи пом'якшення чистих загроз та активне використання спекулятивних ризиків як рушія інновацій, екологічних рішень або розширення соціального впливу.

Загальна класифікація ризиків (рис. 3), яка є універсальною і може бути адаптована для підприємств будь-якого типу, включаючи соціально відповідальний бізнес та підприємництво в умовах сталого розвитку [17].

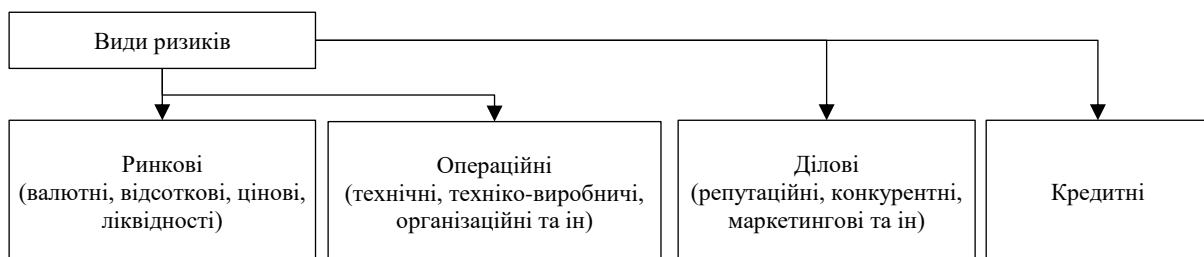


Рисунок 3. Універсальна класифікація ризиків  
Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Варто зазначити, що наведені вище підходи до класифікації ризиків є достатньо загальними, оскільки орієнтовані на масштаб впливу або загальну природу ризиків без урахування галузевої специфіки чи цілей сталого розвитку. Проте для підприємств, які діють на основі принципів соціальної відповідальності, екологічної нейтральності та економічної адаптивності, така деталізація є критично важливою.

В контексті даного дослідження доцільно переглянути класифікаційні підходи з урахуванням

специфіки функціонування підприємств сталого розвитку, які можуть належати до різних галузей (енергетика, переробка, логістика, ІТ, агросектор) і при цьому демонструвати спільну рису – орієнтацію на довготривалу економічну, екологічну та соціальну сталість. Розроблена тривірнева класифікація ризиків у традиційній харчовій галузі може бути адаптована до умов функціонування сталих підприємств (рис. 4).

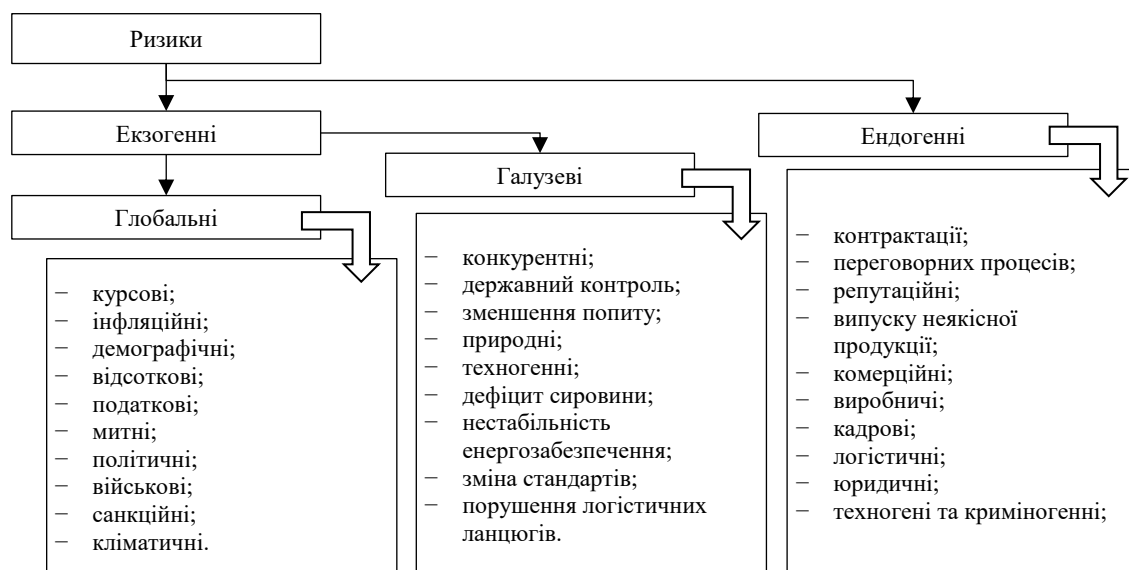


Рисунок 4. Класифікація ризиків підприємств сталого розвитку з урахуванням галузевої специфіки  
Джерело: складено автором за матеріалами [22]

У цьому контексті доцільно трансформувати зазначену модель таким чином, щоб вона охоплювала:

- ризики, пов'язані з відповідністю стандартам сталого розвитку (SDG, ESG, GRI);
- ризики, які виникають у процесі цифрової трансформації та автоматизації управлінських функцій;
- ризики, притаманні посткризовому/післявоєнному середовищу, включаючи відновлення інфраструктури, взаємодію з громадами та пошук нових ринків.

Така адаптована класифікація дозволяє врахувати як стратегічні, так і операційні чинники ризику, що особливо актуально для підприємств, які не лише виживають, але й забезпечують внесок у відновлення економіки країни на засадах сталого розвитку. Запропонована класифікація спрямована на впорядкування ризиків із урахуванням галузевої специфіки підприємства. Віднесення ризиків до певних груп полегшує розуміння їх походження, масштабу впливу та потенційної загрози для функціонування підприємств. Для сталого підприємництва, яке діє на перетині економічних, соціальних та екологічних інтересів, така систематизація слугує основою для вибору релевантних інструментів реагування.

У практиці функціонування сталих підприємств зростає частка нетрадиційних ризиків, зокрема:

- втрати довіри з боку громад або донорів;
- зрив проєктів через неефективну комунікацію з державними інституціями;
- обмежений доступ до фінансування внаслідок недотримання ESG-індикаторів;

— підвищення екологічних зборів, податків або штрафів через невідповідність новим регламентам.

Розширення підходів до класифікації також дозволяє включити специфічні ризики, що виникають у цифровому середовищі: кіберзагрози, нестача фахівців у сфері даних, вразливості IT-інфраструктури. Для прикладу, за даними звіту Allianz Risk Barometer 2024, до топ-5 глобальних ризиків для бізнесу входять:

- кіберінциденти (36% опитаних);
- перебої в ланцюгах постачання (31%);
- військові конфлікти і політична нестабільність (26%);
- проблеми зміни клімату (20%);
- недоступність ключових працівників (18%).

Ці показники повністю корелюють із реаліями українських підприємств, які прагнуть дотримання принципів сталого розвитку. Вони свідчать, що ризики стали багатомірними, і для їх ефективного управління необхідна інтегрована система оцінки з елементами цифрової аналітики, ESG-контролю, а також сценарного планування в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Окрім загальних підходів, окремі групи ризиків потребують особливої уваги. Зокрема, у сфері харчової безпеки сформовано поділ ризиків на біологічні, хімічні та фізичні. Подібну класифікацію доцільно адаптувати і для сталого підприємництва, особливо у виробничих, переробних або логістичних секторах, де якість продукції та безпека процесів мають ключове значення.



Рисунок 5. Класифікація ризиків підприємств сталого розвитку з урахуванням галузевої специфіки  
Джерело: складено автором за матеріалами [4-6]

Ретельний аналіз і систематизація ризиків дають змогу не лише оперативно реагувати на потенційні загрози, але й створюють основу для стратегічного управління, у якому ризики перетворюються на можливості завдяки впровадженню інновацій, цифрових рішень та розвитку партнерств з громадами й міжнародними організаціями. Структурована адаптація галузевих ризиків, наведена на рисунку 5, може бути доопрацьована з урахуванням ESG-аспектів, воєнних викликів та інноваційних сценаріїв функціонування сталих підприємств.

Підприємства сталого розвитку у сучасних умовах функціонування, що поєднують у собі високий рівень невизначеності, поствоєнну турбулентність та потребу в дотриманні екологічних, соціальних і управлінських стандартів (ESG), мають особливо уважно ставитися до побудови внутрішніх систем управління ризиками. Актуальними стають як традиційні підходи до класифікації, ідентифікації та оцінювання ризиків, так і інноваційні, зокрема з використанням цифрових інструментів, автоматизованих платформ, штучного інтелекту та ESG-метрик.

Розширення типології ризиків, врахування багатовимірної природи загроз (військові, екологічні, кібернетичні, соціальні), а також побудова адаптивної системи управління на основі даних та прозорих управлінських процедур – ключ до формування стійкої організаційної моделі підприємств сталого розвитку.

У процесі аналізу теоретичних засад управління ризиками сталого підприємництва в умовах трансформаційного середовища було встановлено, що:

- ризики, які впливають на сталість підприємств, мають багатовимірний характер, охоплюючи як економічні, так і соціально-екологічні чинники;
- управління ризиками неможливе без попередньої якісної класифікації, ідентифікації та побудови інструментів реагування, адаптованих до галузевої специфіки;
- цифрова трансформація відіграє важливу роль у підвищенні точності оцінювання, моніторингу та прогнозування ризиків, а також у підготовці до дії в умовах кризових змін;
- сучасні системи ризик-менеджменту повинні інтегрувати вимоги ESG, забезпечуючи не лише економічну ефективність, а й репутаційну, екологічну та соціальну стійкість.

Узагальнення сучасних підходів до класифікації ризиків дозволяє сформувати глибше розуміння природи загроз, з якими стикаються підприємства сталого розвитку в умовах війни, соціальних трансформацій та невизначеності. Адаптація існуючих моделей до міжгалузевого середовища, інтеграція принципів ESG і цифрових підходів забезпечують основу для подальшого формування ефективної ризик-орієнтованої стратегії. Водночас, визначення типів ризиків – лише початковий етап побудови цілісної системи управління, що має включати конкретні інстру-

менти зменшення, запобігання та адаптації до турбулентних впливів.

Відтак, проаналізовано практичні та організаційні аспекти управління ризиками, з якими стикаються підприємства сталого розвитку в умовах підвищеної турбулентності. Особливу увагу приділено чинникам невизначеності, пов'язаним з воєнними діями, енергетичними шоками, цифровими розривами та обмеженим доступом до ресурсів.

Встановлено, що порівняно з традиційними підприємствами, сталий бізнес функціонує в ширшому полі ризиків, які охоплюють не лише фінансову чи операційну площину, а й соціальну, екологічну, гуманітарну та інституційну сфери. В умовах таких загроз підприємствам необхідно мати гнучку й адаптивну систему ризик-менеджменту, яка охоплює виявлення, оцінювання, реагування та постійний моніторинг ризиків.

Систематизовано ключові етапи управління ризиками для підприємств сталого розвитку та визначено чинники, що впливають на їх ефективність, серед яких:

- прозорість інформаційних потоків,
- організаційна гнучкість,
- цифрова готовність,
- сталість взаємодії з партнерами та громадами.

Загалом цифрова трансформація не лише підвищує ефективність роботи з ризиками, а й дає змогу здійснювати моніторинг загроз у реальному часі, формувати стратегічні рішення на основі даних та виявляти слабкі сигнали за допомогою аналітичних платформ.

## Висновки

У результаті проведеного дослідження узагальнено підходи до управління ризиками підприємств сталого розвитку в умовах високої невизначеності та трансформаційного середовища. Доведено, що традиційні методи ризик-менеджменту потребують суттєвої адаптації до сучасних умов воєнного стану, енергетичної кризи, глобальних економічних змін та цифрової трансформації. Сталі підприємства функціонують у значно складнішому середовищі ризиків, що включає не лише економічні, а й соціальні, екологічні, гуманітарні та репутаційні загрози.

Обґрунтовано необхідність розробки та впровадження інтегрованих систем управління ризиками, які поєднують цифрові інструменти моніторингу, аналітики ESG, методи прогнозного моделювання та адаптивні управлінські стратегії. Запропонована класифікація ризиків дозволяє більш повно відображати галузеву специфіку підприємств сталого розвитку та враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, включаючи контрольовані й неконтрольовані ризики.

Визначено, що ключовими факторами ефективного ризик-менеджменту є прозорість інформаційних потоків, організаційна гнучкість, цифрова готовність підприємств та сталість взаємодії з партнерами, донорами і громадами. Цифрова трансформація виступає не лише інструментом

автоматизації процесів, а й засобом підвищення адаптивності підприємств до кризових змін.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на практичній апробації запропонованих моделей управління ризиками на підприємствах сталого розвитку в різних галузях, а також на поглибленому вивченні цифрових інструментів моніторингу ризиків у режимі реального часу з урахуванням особливостей воєнного та поствоєнного періодів в Україні.

## Визнання

Ця публікація підготовлена в рамках виконання стипендіальної роботи Верховної Ради України на тему «Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва для відновлення економіки України» відповідно до Постанови Верховної Ради України «Про іменні стипендії Верховної Ради України для молодих учених – докторів наук» від 22.08.2024 № 3925-ІХ. Державний реєстраційний номер НДДКР: 0124U004203.

## Abstract

The article investigates the problem of risk management in sustainable development enterprises operating under conditions of deep uncertainty and transformational shifts in the economic environment. Modern enterprises, which adhere to sustainable development principles, are forced to manage a wide range of risks that go beyond traditional economic or financial threats. These risks encompass social, environmental, reputational, humanitarian, and digital dimensions, reflecting the broader responsibility of sustainable businesses not only to shareholders but also to local communities, partners, and the environment.

The study emphasizes that risk management in sustainable enterprises must integrate strategic management, organizational resilience, and technological adaptability. The uncertainty caused by martial law, global economic crises, energy shortages, and digital transformation creates the need for adaptive risk management systems capable of operating in real-time. The paper highlights the necessity of shifting from reactive to proactive risk management, where the identification and anticipation of risks play a central role.

The research outlines the conceptual foundations and key elements of a risk management system for sustainable development enterprises. These include the identification of multidimensional risks, the assessment of their impact using digital tools and ESG metrics, the classification of risks according to their origin and controllability, and the development of response strategies tailored to the unique characteristics of sustainable business models. Special attention is paid to the integration of digital transformation processes – such as big data analysis, risk monitoring dashboards, and artificial intelligence – which enhance the ability of enterprises to predict, assess, and respond to threats promptly.

The author propose a structured classification of risk factors relevant to sustainable development enterprises, distinguishing between internal and external risks, controllable and uncontrollable risks, and emphasizing the growing importance of cyber threats, reputational challenges, and social instability. The article demonstrates that effective risk management cannot be limited to economic calculations alone; it must also take into account social responsibility, environmental compliance, and stakeholder trust.

The findings of the study confirm that enterprises with a strong digital infrastructure, organizational flexibility, and established partnerships with communities and donors are better positioned to withstand crises and maintain sustainable operations. The paper also identifies critical gaps in existing scientific approaches, particularly regarding the integrated management of sustainable risks in wartime and post-crisis recovery contexts, which remain underexplored.

The results of the research can be applied to the development of adaptive risk management models for sustainable development enterprises, contributing to their resilience, long-term stability, and capacity to fulfill sustainable development goals (SDGs) even in extreme environments. Future research directions include practical testing of the proposed risk management frameworks in various sectors of the Ukrainian economy, especially during the transition from wartime to post-war economic recovery.

The conclusions of the study emphasize the necessity of developing comprehensive, flexible, and digitally enabled risk management systems for sustainable development enterprises. These systems should integrate real-time monitoring, predictive analytics, and stakeholder engagement to ensure business continuity and resilience in conditions of high turbulence and uncertainty. The research highlights that sustainable enterprises require not only the mitigation of financial and operational risks but also the management of social, environmental, and reputational threats. Effective risk management in sustainable entrepreneurship thus becomes a key factor in maintaining competitiveness, stakeholder trust, and the ability to achieve long-term development goals under crisis and transformational challenges.

**Список літератури:**

1. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Добрянська Н.А. Institutionalization of the relationship between government and civil society in the context of management decisions. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 1 (53). С. 20-26. DOI: 10.15276/ETR.01.2021.2.
2. Бавико О.Є., Лозовець В.О., Ткачов А.Є. Organizational and managerial aspects of ensuring the efficiency of business structures in the face of growing socio-economic turbulence. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 1 (19). С. 5-16. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.1.
3. Полінкевич О., Ліпич Л. Управління підприємницькими системами в цифровій економіці в умовах сталого розвитку. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 63. С. 224-234. DOI: 10.30970/ves.2022.63.0.6302.
4. Редько К., Мірошніченко В. Дослідження сталого розвитку в Україні: Оцінка стану виконання цілей. Підприємництво та інновації. 2022. № 22. С. 5-13. DOI: 10.37320/2415-3583/22.1.
5. Боковикова Ю.В. Питання реалізації цілей сталого розвитку в умовах сучасності. *Державне будівництво*. 2023. № 33(1). С. 61-71. DOI: 10.26565/1992-2337-2023-1-06.
6. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-21-15.
7. Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92-96. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.7.92.
8. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5283>.
9. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 22. С. 72-78. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260143.
10. Кирич Н.Б., Мельник Л.М. Управління малими підприємствами в умовах невизначеності та обмежень воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 25-34. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-5.
11. Бондар О.В. Організаційні зміни як інструмент адаптації підприємств до умов військового часу. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=11156>. DOI: 10.32702/2307-2105-2023.4.8.
12. Ковтуненко К.В. Трансформація систем контролю підприємств малого бізнесу в умовах військового часу: методологічний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 24. С. 218-226. DOI: 10.20535/2307-5651.24.2023.274197.
13. Окландер М.А., Романенко О.О. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 43-51. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.6.
14. Бойко І.М. Digital Tools of Civil Society and Community Development. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1 (27). С. 150-158. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.16.
15. Олешко А.А., Шацька З.Я., Ровнягін О.В. SMART спеціалізація України в перспективі посткризового економічного відновлення. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.9.
16. Філіппов В.Ю., Вугельман П.В. Управління розвитком підприємництва в інформаційному суспільстві на мікрорівні та імперативи сталого розвитку: системно-інтегрований підхід. У: Філіппова С.В., Продіус О.І. (ред.). *Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія*. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2021. С. 293-320.

**References:**

1. Briushkova, N.O., Nikoljuk, O.V., & Dobrianska, N.A. (2021). Institutionalization of the relationship between government and civil society in the context of management decisions. *Economics: Time Realities*, 1(53), 20–26. DOI: 10.15276/ETR.01.2021.2 [in Ukrainian].
2. Bavyko, O. Ye., Lozovets, V. O., & Tkachov, A. Ye. (2022). Organizational and managerial aspects of ensuring the efficiency of business structures in the face of growing socio-economic turbulence. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 1(19), 5-16. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.1 [in Ukrainian].

3. Polinkevych, O., & Lypych, L. (2022). Management of entrepreneurial systems in the digital economy in the context of sustainable development. *Visnyk of the Lviv University. Economic Series*, 63, 224-234. DOI: 10.30970/ves.2022.63.0.6302 [in Ukrainian].
4. Redko, K., & Miroshnychenko, V. (2022). Sustainable development research in Ukraine: Assessment of SDG implementation. *Entrepreneurship and Innovation*, 22, 5-13. DOI: 10.37320/2415-3583/22.1 [in Ukrainian].
5. Bokovykova, Yu.V. (2023). Issues of sustainable development goals implementation in the modern context. *State Building*, 33(1), 61-71. DOI: 10.26565/1992-2337-2023-1-06 [in Ukrainian].
6. Pylypenko, S. (2020). Strategic management of the enterprise on the basis of the sustainable development concept. *Economics and Society*, 21. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-21-15 [in Ukrainian].
7. Velychko, T.H. (2020). Main directions of strategic management of the enterprise in the conditions of sustainable development. *Agrosvit*, 7, 92-96. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.7.92 [in Ukrainian].
8. Harnaha, V.V. (2016). Strategic planning as the basis for sustainable development of the enterprise. *Efficient Economy*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283> [in Ukrainian].
9. Petruk, Yu.V., & Artemenko, L.P. (2022). Features of enterprise strategic planning in crisis conditions. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 22, 72-78. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260143 [in Ukrainian].
10. Kyrych, N.B., & Melnyk, L.M. (2023). Management of small enterprises in conditions of uncertainty and martial law restrictions. *Economics and Society*, 47, 25-34. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-5 [in Ukrainian].
11. Bondar, O.V. (2023). Organizational changes as an adaptation tool for enterprises in wartime. *Efficient Economy*, 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=11156>. DOI: 10.32702/2307-2105-2023.4.8. [in Ukrainian].
12. Kovtunencko, K.V. (2023). Transformation of control systems in small business enterprises during wartime: methodological aspect. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 24, 218-226. DOI: 10.20535/2307-5651.24.2023.274197 [in Ukrainian].
13. Oklander, M.A., & Romanenko, O.O. (2022). Digital marketing as a tool to improve the competitiveness of an enterprise. *Economics: Time Realities*, 1(59), 43-51. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.6 [in Ukrainian].
14. Boiko, I.M. (2024). Digital tools of civil society and community development. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 1(27), 150-158. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.16 [in Ukrainian].
15. Oleshko, A.A., Shatska, Z.Ya., & Rovniagin, O.V. (2022). SMART specialization of Ukraine in the perspective of post-crisis economic recovery. *Efficient Economy*, 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.9 [in Ukrainian].
16. Filippov, V.Yu., & Vugelman, P.V. (2021). Entrepreneurship development management in the information society at the micro-level and the imperatives of sustainable development: A system-integrated approach. In S.V. Filippova & O.I. Prodius (Eds.), *Management as a factor of sustainable development in the coordinates of economic systems paradigm: Monograph* (pp. 293-320). Odesa: FOP Bondarenko M.O. [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Філіппов В.Ю. Управління ризиками підприємств сталого розвитку в умовах невизначеності та трансформаційного середовища / В.Ю. Філіппов // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2025. – № 1 (77). – С. 118-128. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/118.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2025.14. DOI: 10.5281/zenodo.15937793.

**Reference a Journal Article:**

Filippov V.Yu. Risk Management of Sustainable Development Enterprises in Conditions of Uncertainty and Transformational Environment / V.Yu. Filippov // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2025. – № 1 (77). – P. 118-128. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/118.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2025.14. DOI: 10.5281/zenodo.15937793.

