

Іванченкова Лариса Володимирівна¹,
д.е.н., проф., професор кафедри цифрових
технологій фінансових операцій

Лагодієнко Наталія Володимирівна¹,
д.е.н., проф., професор кафедри цифрових
технологій фінансових операцій

Скляр Лариса Борисівна¹,
к.е.н., доцент, доцент кафедри цифрових
технологій фінансових операцій

Богданов Олександр Олександрович¹,
PhD, старший викладач кафедри торговельного
підприємництва, товарознавства та управління
бізнесом

¹Одеський національний технологічний
університет

Ivanchenkova Larisa¹, Doctor of Science in
Economics, Professor, Professor of the Department of
Digital Technologies of Financial Operations,
0000-0002-8402-4637

Lagodiienko Nataliia¹, Doctor of Science in Economics,
Professor, Professor of the Department of Digital
Technologies of Financial Operations,
<http://orcid.org/0000-0002-8472-1395>

Skliar Larisa¹,
Candidat of Science in Economics, Ass. Prof., Ass. Prof.
of the Department of Digital Technologies of Financial
Operations, <https://orcid.org/0000-0002-8332-8823>

Bohdanov Olexsandr¹, PhD, Senior Lecturer of the
Department of Trade Entrepreneurship, Commodity
Studies and Business Management,
<https://orcid.org/0000-0002-8505-3675>

¹Odesa National University of Technology

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРИКЛАДІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ COMPREHENSIVE APPROACH TO RISK MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF BAKERY ENTERPRISES IN UKRAINE

Іванченкова Л.В., Лагодієнко Н.В., Скляр Л.Б.,
Богданов О.О. Комплексний підхід до управління
ризиками на прикладі хлібопекарських підприємств
України. Український журнал прикладної економіки
та техніки.
2025. Том 10. № 1. С. 122 – 127.

Ivanchenkova L., Lagodiienko N., Skliar L.,
Bohdanov O. Comprehensive approach to risk
management on the example of bakery enterprises in
Ukraine. *Ukrainian Journal of
Applied Economics and Technology*.
2025. Volume 10. №1, pp. 122 – 127.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти комплексного управління ризиками на хлібопекарських підприємствах України. Розглянуто сучасний стан хлібопекарської галузі та виявлено основні фактори ризику, що впливають на діяльність підприємств. Проаналізовано специфіку різних видів ризиків, характерних для хлібопекарського виробництва, включаючи виробничо-технологічні, ринкові, фінансові, операційні та стратегічні ризики. Обґрунтовано необхідність застосування системного підходу до управління ризиками, який передбачає інтеграцію процесів ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків у єдину систему управління підприємством. Запропоновано методологічні засади формування комплексної системи управління ризиками, яка враховує галузеву специфіку хлібопекарських підприємств та особливості їх функціонування в сучасних економічних умовах. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження ефективних механізмів управління різними видами ризиків, включаючи методи їх мінімізації та передачі. Особливу увагу приділено питанням автоматизації процесів управління ризиками, впровадження систем контролю якості, оптимізації виробничих процесів та забезпечення фінансової стійкості підприємств. Визначено ключові напрями вдосконалення системи управління ризиками в контексті забезпечення сталого розвитку хлібопекарських підприємств. Запропоновано підходи до оцінки ефективності системи управління ризиками та механізми її постійного вдосконалення. Обґрунтовано важливість розвитку галузєвої співпраці у сфері управління ризиками та впровадження інноваційних технологій. Результати дослідження мають практичну цінність для керівників та фахівців хлібопекарських підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управління ризиками та забезпечити стійкий розвиток своїх підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: управління ризиками, хлібопекарські підприємства, комплексний підхід, система управління, виробничі ризики, фінансові ризики, операційні ризики, стратегічні ризики, контроль якості, сталий розвиток.

The paper examines theoretical and practical aspects of comprehensive risk management at bakery enterprises in Ukraine. The current state of the bakery industry is considered and the main risk factors affecting the activities of enterprises are identified. The specifics of various types of risks characteristic of bakery production are analyzed, including production and technological, market, financial, operational and strategic risks. The need for a systemic approach to risk management is justified, which involves the integration of the processes of identification, assessment, monitoring and control of risks into a single enterprise management system. Methodological principles for the formation of a comprehensive risk management system are proposed, which takes into account the industry specifics of bakery enterprises and the peculiarities of their functioning in modern economic conditions. Practical recommendations have been developed for the implementation of effective mechanisms for managing various types of risks, including methods for minimizing and transferring them. Particular attention has been paid to the issues of automating risk management processes, implementing quality control systems, optimizing production processes, and ensuring the financial stability of enterprises. Key areas for improving the risk management system in the context of ensuring the sustainable development of bakery enterprises have been identified. Approaches to assessing the effectiveness of the risk management system and mechanisms for its continuous improvement have been proposed. The importance of developing

© Іванченкова Лариса Володимирівна, Лагодієнко Наталія Володимирівна, Скляр Лариса Борисівна,
Богданов Олександр Олександрович, 2025

industry cooperation in the field of risk management and implementing innovative technologies has been substantiated. The results of the study have practical value for managers and specialists of bakery enterprises who seek to increase the effectiveness of risk management and ensure the sustainable development of their enterprises in a dynamic market environment.

Keywords: risk management, bakery enterprises, integrated approach, management system, production risks, financial risks, operational risks, strategic risks, quality control, sustainable development.

Вступ

В умовах сучасного економічного середовища хлібопекарські підприємства України стикаються з комплексом викликів, що суттєво впливають на ефективність їхньої діяльності та стабільність розвитку. Особлива стратегічна роль хлібопекарської галузі у забезпеченні продовольчої безпеки держави зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління різноманітними ризиками, що виникають у процесі їхньої діяльності. Проблема управління ризиками на хлібопекарських підприємствах набуває особливої гостроти з огляду на низку факторів. По-перше, галузь характеризується високою соціальною значущістю, оскільки забезпечує населення продуктами першої необхідності. По-друге, підприємства працюють в умовах постійного тиску через зростання цін на сировину, енергоносії та інші ресурси при обмежених можливостях підвищення цін на готову продукцію. По-третє, існує значна залежність від якості та доступності сировинних ресурсів, що створює додаткові ризики для стабільного функціонування підприємств. Сучасний стан наукових досліджень у сфері управління ризиками хлібопекарських підприємств характеризується фрагментарністю та відсутністю системного підходу до вирішення цієї проблеми. Більшість існуючих досліджень зосереджені на окремих аспектах управління ризиками, не враховуючи їх взаємозв'язок та комплексний вплив на діяльність підприємств. Крім того, недостатньо уваги приділяється специфіці галузі та особливостям функціонування хлібопекарських підприємств в українських реаліях.

Необхідність розробки комплексного підходу до управління ризиками зумовлена також тим, що існуючі методи та інструменти ризик-менеджменту часто не враховують особливості технологічного процесу хлібопечення, специфіку організації виробництва та збуту продукції, а також соціальну відповідальність підприємств галузі. Це створює розрив між теоретичними розробками та практичними потребами підприємств у сфері управління ризиками. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність у розробці та впровадженні комплексного підходу до управління ризиками, який би враховував всі аспекти діяльності хлібопекарських підприємств та забезпечував ефективну взаємодію всіх елементів системи ризик-менеджменту. Такий підхід повинен базуватися на глибокому розумінні природи ризиків, їх взаємозв'язків та впливу на різні аспекти діяльності підприємства.

Додаткової актуальності проблемі надає необхідність адаптації підприємств до нових викликів, пов'язаних з цифровізацією економіки, зміною споживчих пререференцій, посиленням конкуренції та появою нових вимог до якості та безпеки харчової продукції. Це вимагає розробки нових підходів до управління ризиками, які б враховували сучасні тенденції розвитку галузі та забезпечували конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування комплексної системи управління ризиками на хлібопекарських підприємствах України, яка б відповідала сучасним викликам та забезпечувала їх сталий розвиток.

Теоретичні основи управління ризиками та їх сутність досліджували такі науковці, як З.Д. Калініченко [1], В.А. Гросул та М.О. Усова [2]. У їхніх працях детально розглянуто природу ризику, його характеристики та класифікацію видів ризику.

Термінологічний апарат теорії економічної безпеки та взаємозв'язок понять «небезпека», «загроза» та «ризик» ґрунтовно проаналізував Лагодієнко В., Вербівська Л та Філіпова С. [3, 4]. Формуванням ефективної системи управління підприємницькими ризиками присвятили свої дослідження В.П. Пильнова, О.М. Гавриш, Т.В. Капелюшна [5]. Фундаментальні теоретико-методологічні засади ризикології в економіці та підприємстві представлені в монографії В.В. Вітлінського та Г.І. Великоіваненко [6]. Сучасні підходи до адаптації бізнесу в умовах невизначеності розглянули В.Ю. Халіна та Є.В. Абеленцев [7].

Практичні аспекти антикризового управління підприємствами та алгоритми реагування на ризики досліджував Р.С. Шаранов [8]. Особливу увагу приділено страхуванню воєнних ризиків [9] та процесам релокації підприємств у безпечні регіони [10]. Масштабну оцінку потреб України щодо відновлення та відбудови представлено у звітах міжнародних організацій [11]. Методологічні підходи до обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків розробили О.Є. Кузьмін, Г.Л. Вербицька, О.Г. Мельник [12].

Економічні методи вимірювання ризиків детально описані в роботах Л.І. Донця [13] та А.О. Старостіної [14]. Теоретичні та практичні аспекти ризик-менеджменту висвітлені у працях С.М. Ілляшенка [15] та В.М. Гранатурова [16].

Актуальні дані щодо оцінки збитків та потреб відновлення України представлені у звітах Міністерства інфраструктури [17] та Світового банку [18]. Питання управління підприємницьким ризиком та його моделювання розглянуті у роботах Д.А. Штефаніча [19] та О.І. Ястремського [20].

Загалом можливо визначити, що проблематика управління ризиками в умовах воєнного стану є актуальною та потребує подальших досліджень з урахуванням нових викликів та загроз для підприємств.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у сфері ризик-менеджменту, багато аспектів управління ризиками хлібопекарських підприємств України залишаються недостатньо вивченими, особливо в умовах сучасних викликів. Серед них можна виділити специфічні ризики, що виникають через економічну нестабільність, зростання цін на енергоносії, логістичні проблеми та наслідки воєнних дій. Ці

чинники створюють унікальні загрози, пов'язані із залежністю підприємств від імпортової сировини, технологій та обладнання, однак детальний аналіз цих ризиків не проведений. Також існує потреба у створенні інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка враховувала б фінансові, екологічні, репутаційні та технологічні ризики. Поточні підходи до управління ризиками часто є фрагментарними і не охоплюють усі аспекти діяльності хлібопекарських підприємств. Додатково, цифровізація ризик-менеджменту перебуває на початковій стадії впровадження, а використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані чи інтернет речей, майже не адаптовано до специфіки галузі. Окрім цього, важливим аспектом є оцінка впливу геополітичних і макроекономічних ризиків, зокрема воєнних дій, економічних санкцій, змін валютних курсів та інших глобальних чинників, які безпосередньо впливають на стабільність підприємств. Наразі немає чітких підходів до розробки адаптивних стратегій, які могли б мінімізувати негативний вплив таких ризиків. Іншою ключовою проблемою залишається кадровий ризик-менеджмент. Недостатньо уваги приділяється підготовці персоналу хлібопекарських підприємств до роботи в умовах кризи та невизначеності. Відсутність навчальних програм для формування компетенцій у сфері ризик-менеджменту суттєво обмежує можливості підприємств для своєчасного реагування на виклики. Також потребує подальшого розвитку співпраця між хлібопекарськими підприємствами, галузевими асоціаціями та іншими суб'єктами економіки. Відсутність налагоджених механізмів взаємодії обмежує можливості обміну ресурсами, досвідом і спільного управління загальними ризиками. Окремою проблемою є екологічні ризики. Зростання вимог до екологічної безпеки ставить перед підприємствами нові виклики, пов'язані з оцінкою їхнього впливу на довкілля та розробкою заходів щодо мінімізації цього впливу. Цей аспект залишається мало дослідженим, що ускладнює впровадження екологічно орієнтованих практик. Таким чином, актуальність подальшого дослідження зазначених аспектів зумовлює необхідність розробки нових підходів та методик управління ризиками, які відповідатимуть специфіці хлібопекарської галузі України в сучасних умовах.

Формулювання цілей статті

Мета дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування комплексної системи управління ризиками на хлібопекарських підприємствах України для забезпечення їх сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

Хлібопекарська галузь України є однією з найважливіших складових харчової промисловості та відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. В умовах динамічного розвитку ринкового середовища, загострення конкуренції та впливу різноманітних факторів невизначеності питання ефективного управління ризиками на хлібопекарських підприємствах набуває особливої актуальності та потребує комплексного підходу до його вирішення.

Сучасний стан хлібопекарської галузі України характеризується складною системою взаємозв'язків між виробниками, постачальниками сировини, споживачами та регулюючими органами. На діяльність підприємств галузі впливає широкий спектр ризиків різної природи – від виробничо-технологічних до фінансово-економічних та соціально-політичних. За такої умови специфіка хлібопекарського виробництва, пов'язана з необхідністю щоденного забезпечення населення свіжою продукцією першої необхідності, накладає додаткові вимоги до системи управління ризиками.

Аналіз сучасного стану хлібопекарської галузі України свідчить про наявність низки проблем, які створюють додаткові ризики для підприємств. Серед них можна виділити високий рівень енергоємності виробництва, значну залежність від імпортової сировини та обладнання, низьку рентабельність діяльності, недостатній рівень модернізації виробничої потужності. Окремо слід відзначити вплив макроекономічних факторів, таких як волатильність валютного курсу, інфляційні процеси, зміни у регуляторному середовищі. Виробничо-технологічні ризики у хлібопекарській галузі пов'язані насамперед із забезпеченням стабільності технологічного процесу та якості продукції. Важливими факторами є якість борошна та інших інгредієнтів, дотримання технологічних режимів, справність обладнання. Особливу увагу необхідно приділяти питанням харчової безпеки та відповідності продукції встановленим стандартам. При цьому необхідно враховувати сезонні коливання якості сировини та можливі збої у роботі обладнання.

Ринкові ризики для хлібопекарських підприємств проявляються через зміни у конкурентному середовищі, коливання попиту та цін на сировину і готову продукцію. Важливим фактором є також зміна споживчих переваг та поява нових видів продукції на ринку. Підприємства мають постійно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, розширювати асортимент, впроваджувати інновації у виробництво та управління. Фінансові ризики включають кредитні, валютні, інвестиційні ризики та ризики ліквідності. Особливістю хлібопекарської галузі є необхідність підтримання достатнього рівня оборотних коштів для забезпечення безперервності виробництва при відносно низькій рентабельності діяльності. Це створює додаткові вимоги до управління фінансовими потоками та оптимізації структури капіталу підприємства.

Операційні ризики пов'язані з організацією виробничого процесу, логістикою, управлінням персоналом. Важливими аспектами є забезпечення безперебійності поставок сировини, оптимізація виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів. Особливу увагу слід приділяти питанням охорони праці та промислової безпеки. Стратегічні ризики виникають у процесі реалізації довгострокових планів розвитку підприємства та пов'язані з вибором напрямів інвестування, модернізації виробництва, виходу на нові ринки. При цьому необхідно враховувати довгострокові тенденції розвитку галузі, зміни у технологіях та споживчому попиті. Комплексний підхід до управління ризиками на

хлібопекарських підприємствах повинен базуватися на системному аналізі всіх видів ризиків та їх взаємозв'язків. Важливим елементом є створення єдиної системи ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, яка охоплює всі рівні управління підприємством.

Процес управління ризиками починається з їх ідентифікації та класифікації. На цьому етапі важливо виявити всі потенційні джерела ризику та оцінити їх можливий вплив на діяльність підприємства. При цьому необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику. Наступним етапом є кількісна та якісна оцінка виявлених ризиків. Для цього використовуються різні методи, включаючи статистичний аналіз, експертні оцінки, моделювання сценаріїв. Важливо визначити не тільки ймовірність настання ризикових подій, але і їх потенційний вплив на фінансові результати та стійкість підприємства. На основі проведеної оцінки розробляються заходи з управління ризиками, які можуть включати їх уникнення, передачу, зниження або прийняття. Вибір конкретних методів залежить від специфіки ризику, його значущості та можливостей підприємства щодо його контролю.

Важливим елементом системи управління ризиками є створення ефективної системи внутрішнього контролю та моніторингу. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених параметрів та вносити необхідні корективи у процес управління ризиками. Особливу увагу слід приділяти питанням автоматизації процесів управління ризиками та впровадженню сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє підвищити ефективність збору та обробки інформації, прискорити процес прийняття рішень та забезпечити більш точну оцінку ризиків. У контексті управління виробничо-технологічними ризиками важливим є впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробничого процесу. Це включає вхідний контроль сировини, моніторинг технологічних параметрів, контроль якості готової продукції. При цьому необхідно забезпечити відповідність системи управління якістю міжнародним стандартам.

Управління ринковими ризиками вимагає постійного моніторингу ринкової ситуації, аналізу конкурентного середовища та споживчого попиту. Важливим є формування гнучкої системи ціноутворення та оптимізація асортиментної політики підприємства. У сфері управління фінансовими ризиками необхідно забезпечити оптимальне співвідношення між власними та позиковими коштами, ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, формування достатніх резервів для покриття можливих збитків. Операційні ризики потребують впровадження ефективних систем планування та контролю виробництва, оптимізації логістичних процесів, розвитку системи управління персоналом. Важливим є забезпечення належного рівня автоматизації виробничих процесів та впровадження енергозберігаючих технологій. Управління стратегічними ризиками повинно базуватися на довгостроковому прогнозуванні розвитку галузі та ринку, аналізі можливих сценаріїв змін у зовнішньому середовищі. При цьому важливо забезпечити баланс між різними напрямками розвитку підприємства та оптимально розподілити наявні ресурси.

Важливим аспектом комплексного управління ризиками є формування відповідної організаційної культури та залучення усіх працівників до процесу управління ризиками. Це передбачає проведення навчання персоналу, розвиток системи внутрішніх комунікацій, створення системи мотивації для виявлення та попередження ризиків. Особливу роль у системі управління ризиками відіграє впровадження сучасних методів прогнозування та планування. Це дозволяє більш точно оцінювати потенційні ризики та розробляти ефективні заходи щодо їх мінімізації. При цьому важливо використовувати як традиційні методи аналізу, так і сучасні технології обробки даних.

У контексті забезпечення сталого розвитку хлібопекарських підприємств важливим є врахування екологічних ризиків та впровадження екологічно безпечних технологій виробництва. Це включає заходи з енергозбереження, утилізації відходів, зменшення викидів у навколишнє середовище. Важливим елементом системи управління ризиками є забезпечення інформаційної безпеки підприємства. Це включає захист комерційної таємниці, забезпечення безпеки інформаційних систем, захист персональних даних працівників та клієнтів. Ефективне управління ризиками неможливе без налагодження тісної співпраці з постачальниками, споживачами та іншими стейкхолдерами. Це дозволяє краще розуміти їх потреби та очікування, своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Особливу увагу слід приділяти питанням страхування ризиків. При цьому важливо визначити оптимальне співвідношення між власним утриманням ризиків та їх передачею страховим компаніям. Необхідно також враховувати вартість страхування та його ефективність для конкретних видів ризиків.

У процесі управління ризиками важливо забезпечити баланс між витратами на управління ризиками та потенційними втратами від їх реалізації. При цьому необхідно враховувати не тільки прямі фінансові втрати, але і непрямі наслідки, такі як втрата репутації, зниження конкурентоспроможності тощо. Важливим аспектом є також розробка планів антикризового управління та забезпечення безперервності бізнесу. Це дозволяє підприємству бути готовим до різних несприятливих сценаріїв та швидко відновлювати нормальну діяльність після реалізації ризиків. Особливу роль у системі управління ризиками відіграє регулярний аудит ефективності системи управління ризиками та її вдосконалення на основі отриманого досвіду. Це дозволяє виявляти слабкі місця в системі та своєчасно вносити необхідні корективи.

У контексті розвитку хлібопекарської галузі України важливим є також врахування регіональних особливостей та специфіки місцевих ринків. Це дозволяє більш точно оцінювати ризики та розробляти ефективні заходи щодо їх управління з урахуванням локальних умов. Важливим аспектом є також розвиток галузевої співпраці у сфері управління ризиками. Це може включати обмін досвідом, створення галузевих стандартів управління ризиками, спільні проекти з модернізації виробництва та впровадження інновацій. У довгостроковій перспективі ефективне управління ризиками є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку хлібопекарських підприємств. При цьому

важливо забезпечити постійний розвиток та вдосконалення системи управління ризиками відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потреб підприємства.

Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками на хлібопекарських підприємствах України вимагає системного підходу, який враховує усі аспекти діяльності підприємства та забезпечує ефективну взаємодію усіх елементів системи управління ризиками. При цьому важливо забезпечити гнучкість та адаптивність системи, її постійний розвиток та вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потреб підприємства. Успішна реалізація комплексного підходу до управління ризиками дозволяє не тільки мінімізувати потенційні втрати, але і створює передумови для стійкого розвитку підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження комплексного підходу до управління ризиками на хлібопекарських підприємствах України дозволило сформулювати низку важливих теоретичних та практичних висновків. У процесі дослідження було встановлено, що хлібопекарська галузь характеризується складною системою взаємопов'язаних ризиків різної природи, які потребують системного підходу до управління ними. Аналіз сучасного стану галузі виявив, що хлібопекарські підприємства функціонують в умовах високої невизначеності та впливу різноманітних ризикових факторів, серед яких особливе значення мають виробничо-технологічні, ринкові, фінансові та операційні ризики. Встановлено, що існуючі підходи до управління ризиками часто мають фрагментарний характер та не враховують специфіку галузі, що знижує їх ефективність.

У ході дослідження було обґрунтовано необхідність формування комплексної системи управління ризиками, яка базується на системному підході та враховує усі аспекти діяльності підприємства. Запропонований підхід передбачає інтеграцію процесів ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків у єдину систему управління, що дозволяє підвищити ефективність ризик-менеджменту. Розроблені методологічні засади формування системи управління ризиками враховують галузеву специфіку хлібопекарських підприємств та особливості їх функціонування у сучасних економічних умовах. Важливим елементом запропонованого підходу є впровадження автоматизованих систем управління ризиками та використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності процесів ризик-менеджменту.

Особливу увагу в дослідженні приділено питанням управління якістю продукції та забезпечення харчової безпеки як ключовим елементам системи управління ризиками хлібопекарських підприємств. Запропоновані підходи до організації контролю якості на всіх етапах виробничого процесу дозволяють мінімізувати технологічні ризики та забезпечити відповідність продукції встановленим стандартам. Результати дослідження підтверджують важливість розвитку галузевої співпраці у сфері управління ризиками, що дозволяє підприємствам обмінюватися досвідом та спільно вирішувати проблеми, які характерні для галузі. Запропоновані механізми взаємодії між підприємствами галузі сприяють підвищенню ефективності управління ризиками та розвитку інноваційних підходів до їх мінімізації.

У контексті забезпечення сталого розвитку хлібопекарських підприємств важливим є впровадження екологічно безпечних технологій виробництва та врахування екологічних ризиків у системі ризик-менеджменту. Запропоновані підходи до управління екологічними ризиками дозволяють підприємствам знижувати негативний вплив на навколишнє середовище та підвищувати свою конкурентоспроможність. Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх використання керівниками та фахівцями хлібопекарських підприємств для вдосконалення існуючих систем управління ризиками та підвищення ефективності діяльності підприємств загалом. Розроблені методичні рекомендації та практичні інструменти можуть бути адаптовані до специфіки конкретних підприємств та використані для формування ефективної системи ризик-менеджменту.

Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на розробку галузевих стандартів управління ризиками, вдосконалення методів кількісної оцінки ризиків та розвиток інноваційних підходів до їх мінімізації. Особливу увагу слід приділити питанням цифровізації процесів управління ризиками та впровадженню сучасних інформаційних технологій у практику ризик-менеджменту хлібопекарських підприємств. Таким чином, запропонований комплексний підхід до управління ризиками створює необхідні передумови для забезпечення стійкого розвитку хлібопекарських підприємств України та підвищення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Література

1. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2021. 224 с.
2. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>.
3. Lagodiienko V., Samoilenko V., Pasko M., Ovod L., Matsulevych Ye. The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, no.2, pp. 385-393. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.49>.
4. Verbivska, L., Lagodiienko, V., Filyppova, S., Papaika, O., Malin, O., Neustroiev, Y. Regulatory policy of entrepreneurship development as a dominant of economic security of the national economy. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2022. Vol. 12, No. 5, pp. 543-552. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.120501>.
5. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51>.
6. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 480 с.

7. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.
8. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнотраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
9. Страхування воєнних ризиків. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/>.
10. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. Оpendатобот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>.
11. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
12. Кузьмін О. Є., Вербицька Г. Л., Мельник О. Г. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2022. 212 с.
13. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 312 с.
14. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика. Київ: Кондор, 2020. 200 с.
15. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 220 с.
16. Гранатуров В. М. Управління підприємницькими ризиками: питання теорії та практики. Одеса : МЧП «Евен», 2021. 204 с.
17. Потреби України у відновленні оцінюють у 486 мільярдів доларів: оновлений звіт RDNA3. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html>.
18. Ukraine: Firms through the War. November 28, 2023. The World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content>
19. Штефаніч Д. А. Управління підприємницьким ризиком. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 224 с.
20. Ястремський О. І. Моделювання економічного ризику. Київ : Либідь, 2021. 176 с.

References

1. Kalinichenko, Z. D. (2021). *Ryzik-menedzhment: navch. posibn. dlia zdobuvachiv spets. 051 "Ekonomika" ta 073 "Menedzhment"* [Risk Management: Textbook for Students of Specialties 051 "Economics" and 073 "Management"]. Dnipro: Dniprovskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. Ukraine.
2. Grosul, V. A., & Usova, M. O. (2021). *Ryzik: sutnist, prychny vynyknennia ta osnovni vydy* [Risk: Essence, Causes, and Main Types]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 176, pp. 58-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>.
3. Lagodiienko, V., Samoilenko, V., Pasko, M., Ovod, L., & Matsulevych, Ye. (2022). The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol. 22, no. 2, pp. 385-393. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.49>.
4. Verbivska, L., Lagodiienko, V., Filyppova, S., Papaika, O., Malin, O., & Neustroiev, Y. (2022). Regulatory Policy of Entrepreneurship Development as a Dominant of Economic Security of the National Economy. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 12, no. 5, pp. 543-552. <https://doi.org/10.18280/ijss.120501>.
5. Pylnova, V. P., Havrysh, O. M., & Kapeliushna, T. V. (2020). «Formation of the Enterprise Risk Management System». *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 51-57. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51>.
6. Vitlinskiy, V. V., & Velykoivanenko, H. I. (2020). *Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia* [Riskology in Economics and Entrepreneurship: Monograph]. Kyiv: KNEU. Ukraine.
7. Khalina, V. Yu., & Abielentsev, Ye. V. (2023). *Teoriia adaptatsii biznesu do umov nevyznachenosti* [Theory of Business Adaptation to Uncertainty Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.
8. Sharanov, R. S. (2021). «Algorithm of Enterprise Crisis Management». *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, Issue 6 (39), pp. 288-296. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
9. Strakhuvannia voiennykh ryzkyv [War Risk Insurance]. (2023). *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/>.
10. 840 pidpriemstv v Ukraini pereikhaly cherez viinu u bezpechni rehiony [840 Enterprises in Ukraine Relocated to Safe Regions Due to the War]. (n.d.). Opendatabot. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>.
11. Onovlena otsinka potreb Ukrainy na vidnovlennia ta vidbudovu [Updated Assessment of Ukraine's Recovery and Reconstruction Needs]. (2024). Available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
12. Kuzmin, O. Ye., Verbytska, H. L., & Melnyk, O. H. (2022). *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen i otsiniuvannia ryzkyv* [Justification of Economic Decisions and Risk Assessment]. Lviv: Natsionalnyi universytet "Lvivska politekhnikha". Ukraine.
13. Donets, L. I. (2021). *Ekonomichni ryzkyky ta metody yikh vymiryuvannia* [Economic Risks and Methods of Their Measurement]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. Ukraine.
14. Starostina, A. O., & Kravchenko, V. A. (2020). *Ryzik-menedzhment: teoriia ta praktyka* [Risk Management: Theory and Practice]. Kyiv: Kondor. Ukraine.
15. Illiashenko, S. M. (2020). *Ekonomichnyi ryzkyk: navchalnyi posibnyk* [Economic Risk: Textbook]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. Ukraine.
16. Hranaturov, V. M. (2021). *Upravlinnia pidpriemnytskymy ryzkykamy: pytannia teorii ta praktyky* [Management of Entrepreneurial Risks: Issues of Theory and Practice]. Odessa: MChP "Even". Ukraine.
17. Potreby Ukrainy u vidnovlenni otsiniuiut u 486 miliardiv dolariv: onovlenyi zvit RDNA3 [Ukraine's Recovery Needs Estimated at \$486 Billion: Updated RDNA3 Report]. (n.d.). Ministerstvo infrastruktury Ukrainy. Available at: <https://mtu.gov.ua/news/35306.html>.
18. Ukraine: Firms through the War. (2023, November 28). The World Bank Group. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content>.
19. Shtefanych, D. A. (2020). *Upravlinnia pidpriemnytskym ryzkykom* [Entrepreneurial Risk Management]. Ternopil: Ekonomichna dumka. Ukraine.
20. Yastremskyi, O. I. (2021). *Modeliuvannia ekonomichnoho ryzkyku* [Modeling of Economic Risk]. Kyiv: Lybid. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 29.12.2024 р.