

УДК 005.334:339.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.225-229>**Фесун С.О.**

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Fesun Serhii

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Богуславська С.І.

доктор економічних наук

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Bohuslavska Svitlana

Dr. of Economic Sc.

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

<https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади сучасного менеджменту організацій у контексті формування стратегічних підходів до управління ризиками суб'єктів міжнародного бізнесу. Проаналізовано специфіку функціонування глобальних корпорацій в умовах перманентної трансформації світогосподарського середовища та макроекономічної нестабільності. Визначено місце ризик-менеджменту в загальній системі стратегічного управління організаціями. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивної моделі поведінки менеджменту до проактивної, що базується на інтеграції ризикових параметрів у процеси довгострокового планування. Окреслено ключові детермінанти, що впливають на якість та ефективність прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнес-просторі. Розкрито роль корпоративної культури та сучасних інформаційних систем у мінімізації негативних наслідків ризикових подій для транснаціональних корпорацій.

Ключові слова: менеджмент організацій, стратегічне управління, управління ризиками, міжнародний бізнес, глобальні корпорації, управлінські рішення, ризик-менеджмент.

MODERN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: STRATEGIC APPROACHES TO RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS

The dynamic transformation of the modern global economic space accompanied by escalating geopolitical instability, structural shifts, and macroeconomic turbulence creates unprecedented challenges for corporate structures operating in foreign markets. In these circumstances, the traditional tools of enterprise management require radical modernization, prioritizing the scientific component of organizing flexible systems. The discipline of management of organizations increasingly shifts from standardized functional administration toward the development of resilient, adaptive mechanisms integrated into global value chains. The relevance of academic exploration into risk mitigation within multinational companies is driven by the growing scale of financial, operational, and digital hazards that directly threaten corporate sustainability. Special attention should be devoted to identifying internal systemic links within enterprise frameworks that define how high-level decisions are executed under high uncertainty.

The scope of discussing risk-mitigating methodologies involves re-evaluating proactive managerial paradigms designed to secure international market shares. This scientific focus targets identifying boundaries between decentralized operations and centralized corporate risk architecture. The underlying research problem revolves around understanding how structured risk governance alters long-term corporate survivability without reducing innovation output. The analysis concentrates on corporate governance standards, evaluating strategic maneuvers appropriate for handling supply chain breakdowns, compliance shifts, and multi-currency exposures. It explores structural components required to anchor risk intelligence within core strategic modules, ensuring information symmetry across geographic divisions. This approach addresses the analytical assessment of organizational vulnerabilities, highlighting the transition toward predictive models that capture emerging vulnerabilities. Designing robust decision-making frameworks becomes a foundational task for modern cross-border corporate entities.

Keywords: management of organizations, strategic management, risk management, international business, global corporations, managerial decisions, corporate sustainability.

JEL classification: F23, M10, G32.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Фесун С.О., 2026

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, зумовленим геополітичними конфліктами, трансформацією глобальних ланцюгів доданої вартості, прискоренням цифровізації та загостренням конкурентної боротьби на міжнародних ринках. У цих умовах класичні підходи до менеджменту організацій потребують суттєвого переосмислення, оскільки традиційні методи реактивного управління вже не забезпечують належного рівня стійкості транснаціональних корпорацій та великих інтегрованих структур. Робота в міжнародному бізнес-середовищі змушує організації постійно стикатися з комплексом специфічних ризиків — від валютних та суверенних до кібернетичних та регуляторних, що вимагає інтеграції ризик-менеджменту безпосередньо у загальну систему стратегічного планування.

Наукове завдання розробки та адаптації стратегічних підходів до управління ризиками безпосередньо пов'язане з практичною потребою бізнесу в підвищенні якості управлінських рішень. Ризикове рішення в міжнародному масштабі має високу вартість помилки, оскільки може призвести до масштабних фінансових втрат, втрати ринкових позицій чи деструкції репутаційного капіталу глобальної компанії. Таким чином, дослідження стратегічного контексту менеджменту організацій через призму ризик-орієнтованого мислення є актуальним науково-практичним завданням, спрямованим на забезпечення сталого розвитку корпоративного сектору в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика менеджменту організацій та формування стратегій управління корпоративними структурами перебуває в центрі уваги багатьох провідних науковців. Система управління господарськими ризиками підприємств, індивідуальний підхід у питаннях адміністрування, теоретичні засади стратегічного управління закладені у фундаментальних працях [1, 2, 3, 4]. Питанням безпосередньої розробки систем ризик-менеджменту в міжнародній діяльності присвячено дослідження науковців [5, 6].

У вітчизняному науковому просторі вагомий внесок у дослідження системного менеджменту та адаптації міжнародного досвіду управління ризиками зробили такі вчені, як Зачосова Н., Погребняк Д., Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С., Рассаднікова С. І., Бойцов О. О., М. М. Бучнев, В. В. Руденко [7, 8, 9, 10] та інші. Вони детально розглянули специфіку формування конкурентних стратегій підприємств та оцінку їхнього потенціалу в умовах нестабільності.

Однак, попри наявність ґрунтовних праць, більшість існуючих досліджень розглядають управління ризиками як окрему, ізольовану фінансову або аудиторську функцію, а не як наскрізну філософію сучасного менеджменту організацій. Поза увагою науковців часто залишаються питання архітектури взаємозв'язку між стратегічними цілями глобальної корпорації та гнучкими операційними процесами прийняття ризикових рішень на рівні локальних підрозділів. Невирішеною частиною загальної проблеми є потреба у форма-

лізації критеріїв оцінки ефективності самих стратегічних підходів до ризик-менеджменту в міжнародних компаніях з урахуванням крос-культурних та інтеграційних чинників.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо модернізації системи менеджменту організацій шляхом впровадження проактивних стратегічних підходів до управління ризиками в міжнародному бізнесі, що дозволить підвищити ефективність та обґрунтованість процесу прийняття ризикових управлінських рішень.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема: метод контент-аналізу використаний у критичному огляді фахової літератури, вивченні наукових джерел і управлінських концепцій для складання порівняльної характеристики стратегічних підходів до управління ризиками в менеджменті організацій; аналітичний метод дозволив розділити процес прийняття ризикових управлінських рішень задля теоретичного обґрунтування та розробки прикладних рекомендацій для сучасного менеджменту організацій, зокрема, стратегічних підходів до управління ризиками в міжнародному бізнесі; за допомогою системного підходу упорядковано та структуровано ключові стратегічні підходи до управління ризиками (реактивний, превентивний, інтегрований); метод структурно-функціонального аналізу застосовано для визначення ролі окремих детермінант у формуванні інтегрованого підходу при визначенні стратегічних цілей корпорації з її ризиками.

Виклад основних результатів дослідження. Ефективність сучасного менеджменту організацій, які функціонують у сфері міжнародного бізнесу, безпосередньо залежить від здатності керівної ланки своєчасно ідентифікувати, оцінювати та нівелювати загрози зовнішнього і внутрішнього середовища. Транснаціоналізація капіталу та вихід підприємств на глобальний рівень супроводжуються кумулятивним ефектом ризиків, де фінансові, операційні, комерційні та суверенні ризики тісно переплітаються між собою [11]. Дослідження архітектури управління міжнародними компаніями свідчить, що традиційний ізольований (або так званий «сілосий») підхід до ризиків, коли кожен підрозділ контролює лише свій вузький сегмент, веде до стратегічної вразливості організації загалом [12].

Сучасна парадигма менеджменту організацій вимагає переходу до концепції Enterprise Risk Management (ERM) — інтегрованого (наскрізного) управління ризиками. В межах цього підходу ризик-менеджмент розглядається не як контролююча чи аудиторська функція, а як невід'ємний елемент стратегічного планування, що охоплює всі рівні корпоративної ієрархії: від ради директорів головного офісу до лінійних менеджерів регіональних філій [13].

Проведений аналіз дозволяє класифікувати та систематизувати ключові стратегічні підходи до управління ризиками в міжнародних корпораціях за декількома базовими ознаками (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних підходів до управління ризиками в менеджменті організацій

Стратегічний підхід	Сутність та фокус управління	Переваги використання	Обмеження та недоліки
Реактивний (консервативний)	Реагування на ризикові події після їхнього фактичного настання та локалізація збитків.	Низькі поточні витрати на утримання штату аналітиків.	Висока ймовірність критичних втрат; втрата стратегічної гнучкості.
Превентивний (проактивний)	Попередження ризиків через прогнозування сценаріїв та диверсифікацію активів.	Забезпечення довгострокової стійкості; готовність до змін.	Потребує значних інвестицій у моніторинг та аналітичні системи.
Інтегрований (наскрізний ERM)	Ризики розглядаються як стратегічні можливості; повна інтеграція в KPI.	Синхронізація цілей компанії із рівнем її ризик-апетиту.	Складність впровадження у крос-культурних та розгалужених структурах.

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать дані табл. 1, найбільш адекватним запитам сучасного міжнародного бізнесу є інтегрований підхід. Проте його успішна реалізація в межах менеджменту організацій залежить від оптимізації безпосереднього процесу прийняття ризикових рішень. Будь-яке стратегічне рішення в умовах невизначеності містить у собі компроміс між потенційною прибутковістю (дохідністю) та рівнем допустимого ризику (ризик-апети-

том) [14].

Для формалізації цього процесу в міжнародних корпораціях доцільно використовувати матричний метод оцінки ризикових рішень, що поєднує математичне моделювання та експертні оцінки топ-менеджменту [15]. Обґрунтування ризикових рішень має базуватися на тривекторній моделі оцінки:

$$E = R * P * V, \quad (1)$$

де:

E - стратегічна ефективність управлінського рішення;

R - очікуваний рівень капіталізації або прибутковості від реалізації рішення;

P - ймовірність успішного подолання ідентифікованих ризиків;

V - коефіцієнт організаційної готовності та гнучкості компанії (швидкість адаптації підрозділів до змін).

Особливе місце у структурі менеджменту міжнародних організацій посідає управління крос-культурними та регуляторними ризиками, які виникають через різницю в законодавчих полях, політичних режимах та ментальних особливостях країн-реципієнтів. Дослідження показують, що понад 40% стратегічних альянсів та угод злиття й поглинання у глобальному просторі не досягають своїх цілей саме через ігнорування соціокультурних та специфічних локальних ризиків на етапі планування [16]. Для покращення процесу прийняття ризикових рішень у системі менеджменту організацій міжнародного бізнесу автором пропонується впровадження комплексної двоконтурної системи підтримки прийняття рішень (СППР). Перший контур (аналітично-технологічний) передбачає активне використання технологій штучного інтелекту, Big Data та предиктивної аналітики для безперервного сканування глобальних ринків. Це дозволяє автоматизувати рутинний збір інформації щодо коливання валютних курсів, змін у митному законодавстві чи логістичних збоїв. Другий контур (організаційно-поведінковий) спрямований на децентралізацію оперативних ризикових рішень за умови жорсткого централізованого контролю ключових фінансових лімітів з боку головного офісу. Це забезпечує необхідну швидкість реакції регіональних менеджерів на локальні загрози без порушення загальної фінансової стійкості транснаціональної корпорації. Таким чином, інтеграція проактивного управління ризиками в загальну систему менеджменту орга-

нізацій перетворює ризик-менеджмент із витратного інструменту захисту активів на стратегічне джерело створення конкурентних переваг міжнародного бізнесу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретико-методологічних та практичних засад сучасного менеджменту організацій у контексті управління ризиками міжнародного бізнесу сформульовано наступні висновки.

Доведено, що перманентна турбулентність та макроекономічна нестабільність глобального середовища вимагають докорінної модернізації систем управління транснаціональних компаній. Традиційний ізольований підхід до контролю ризиків втратив свою ефективність, поступившись місцем концепції інтегрованого управління ризиками (ERM), яка розглядає ризик-менеджмент як наскрізну філософію стратегічного планування на всіх рівнях організації.

Систематизовано ключові стратегічні підходи до управління ризиками (реактивний, превентивний, інтегрований). Обґрунтовано, що інтегрований підхід є найбільш адекватним відповіддю на виклики сучасного міжнародного бізнесу, оскільки він дозволяє гармонізувати стратегічні цілі корпорації з її ризик-апетитом, трансформуючи загрози у нові ринкові можливості.

Запропоновано тривекторну модель оцінки ефективності управлінських рішень, яка враховує очікувану прибутковість, ймовірність успішного подолання ри-

зиків та коефіцієнт організаційної готовності компанії до змін. Для покращення процесу прийняття рішень обґрунтовано доцільність упровадження двоконтурної системи підтримки прийняття рішень (СППР), що поєднує аналітично-технологічний контур (AI, Big Data) та організаційно-поведінковий контур (розумна децентралізація оперативних рішень).

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у детальнішому вивченні інструментів мінімізації специфічних крос-культурних та санкційних ризиків, а також у розробці галузевих моделей оцінки ризик-апетиту для міжнародних корпорацій ви-

сокотехнологічного сектору економіки.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini Advanced, 2025). Запевняємо, що використання ШІ обмежувалося редагуванням англomовного тексту анотації та структуруванням/упорядкуванням текстів та даних таблиць з обов'язковою перевіркою та погодженням авторами. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Кармінська-Белоброва М., Шматко Н. Ризик-менеджмент, як аспект операційного менеджменту. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). 2021. № 1. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.36>
2. Волоснікова Н. Дослідження стійкості загальної системи корпоративного убезпечення. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). 2021. № 1. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.41>
3. Нечипоренко А., Костікова К. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2023. № 1(11). С. 46–58. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0104>
4. Вараксіна О. В., Черевко А. В., Пазинич В. О. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. Економічний простір. 2024. № 194. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143>
5. Петкова Л., Лещенко М., Сахно Т. Інвестиційні рішення міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 338, № 1. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-32>
6. Турун О., Зачосова Н. Методи та особливості стратегічного управління функціональними складовими системи менеджменту підприємства під впливом ризиків воєнного часу. Review of transport economics and management / Економіка та управління підприємствами транспорту. 2026. № 15 (31). DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2026/357289>
7. Зачосова Н., Погребняк Д. Шляхи формування антикризової політики підприємства. Економіка та суспільство. 2026. № 87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-187>
8. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: Аналіз та зменшення негативних впливів. Ефективна економіка. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>
9. Рассаднікова С. І., Бойцов О. О. Захист інвесторів як ключова передумова мобілізації капіталу для післявоєнного відновлення України. Економічний простір. 2024. № 191. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-38>
10. Бучнев М. М., Руденко В. В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. Економічний простір. 2024. № 191. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48>
11. Зачосова Н. Поняття фінансової безпеки як наукової та управлінської категорії у взаємозв'язку з дефініціями виклику, небезпеки, загрози і ризику. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 2. С. 34–40. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-2-34-40>
12. Білоус С., Мельніченко Г. Фактори формування інтелектуального потенціалу регіональних економічних кластерів. Огляд економіки, фінансів та менеджменту. 2020. № 2. С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-2-23>
13. Зачосова Н. В., Білоус С. П., Бичкова Д. О. Роль і значення ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємств для їх стратегічного розвитку під впливом ризиків. Актуальні питання економічних наук. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15517465>
14. Білоус С. П., Самойленко Л. Я., Бандунко Л. М. Інноваційні підходи до забезпечення національної безпеки: міжнародний досвід та перспективи впровадження. Public networks and communications. 2024. № 2. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.31558/3083-5895.2024.2.3>
15. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
16. Файвіщенко Д., Шпак Ю., Мельніченко О., Самойленко Л., Псюк М. Фінансові інструменти у державному стратегічному розвитку регіонів і міст України. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Vol. 3, No. 38. Рр. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237424>

References:

1. Karminska-Bielobrova, M., & Shmatko, N. (2021). Ryzyk-menedzhment, yak aspekt operatsiinoho menedzhmentu [Risk management as an aspect of operational management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)*, (1), 36–40. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.36>
2. Volosnikova, N. (2021). Doslidzhennia stiikosti zahalnoi systemy korporatyvnoho ubezpechennia [Research on the stability of the general corporate security system]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky)*, (1), 41–46. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.41>
3. Nechyporenko, A., & Kostikova, K. (2023). Adaptatsiia zarubizhnykh praktyk finansovoho ryzyk-menedzhmentu do diialnosti ukrainskykh pidpriemstv [Adaptation of foreign financial risk management practices to the activities of Ukrainian enterprises]. *Evropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(11), 46–58. <https://doi.org/10.32750/2023-0104>
4. Varaksina, O. V., Cherevko, A. V., & Pazynych, V. O. (2024). Kliuchovi etapy ta innovatsiini pidkhody v upravlinnia ryzykamy v umovakh nevyznachenosti [Key stages and innovative approaches in risk management under conditions of uncertainty]. *Ekonomichniy prostir*, (194), 138–143. <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143>
5. Petkova, L., Leshchenko, M., & Sakhno, T. (2025). Investytsiini rishennia mizhnarodnykh korporatsii v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Investment decisions of international corporations under global challenges]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 215–220. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-32>
6. Turun, O., & Zachosova, N. (2026). Metody ta osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia funktsionalnymy skladovymy systemy menedzhmentu pidpriemstva pid vplyvom ryzykiv voiennoho času [Methods and features of strategic management of functional components of the enterprise management system under the influence of wartime risks]. *Review of Transport Economics and Management*, 15(31). <https://doi.org/10.15802/rtem2026/357289>
7. Zachosova, N., & Pohrebniak, D. (2026). Shliakhy formuvannia antykrizovoi polityky pidpriemstva [Ways of forming the anti-crisis policy of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (87). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-187>
8. Ataieva, O. A., Nikolashyn, A. O., & Tymoshyk, N. S. (2024). Stratehichne upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: analiz ta zmenshennia nehatyvnykh vplyviv [Strategic risk management at the enterprise: Analysis and mitigation of negative impacts]. *Efektivna ekonomika*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>
9. Rassadnikova, S. I., & Boitsov, O. O. (2024). Zakhyst investoriv yak kliuchova peredumova mobilizatsii kapitalu dlia pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Investor protection as a key prerequisite for capital mobilization for the post-war reconstruction of Ukraine]. *Ekonomichniy prostir*, (191), 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-38>
10. Buchniev, M. M., & Rudenko, V. V. (2024). Metody upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy dlia zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Methods of managing organizational changes to ensure sustainable development of enterprises]. *Ekonomichniy prostir*, (191), 48–53. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48>
11. Zachosova, N. (2019). Poniattia finansovoi bezpeky yak naukovoї ta upravlinskoї katehorii u vzaємozv'язku z definitsiamy vyklyku, nebezpeky, zahrozy i ryzyku [The concept of financial security as a scientific and managerial category in interconnection with definitions of challenge, danger, threat and risk]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, (2), 34–40. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-2-34-40>
12. Bilous, S., & Melnychenko, H. (2020). Faktory formuvannia intelektualnoho potentsialu rehionalnykh ekonomichnykh klasteriv [Factors of forming the intellectual potential of regional economic clusters]. *Ohliad ekonomiky, finansiv ta menedzhmentu*, (2), 23–31. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-2-23>
13. Zachosova, N. V., Bilous, S. P., & Bychkova, D. O. (2024). Rol i znachennia efektyvnoho mekhanizmu upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv dlia yikh stratehichnoho rozvytku pid vplyvom ryzykiv [The role and importance of an effective mechanism for managing the financial and economic security of enterprises for their strategic development under the influence of risks]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15517465>
14. Bilous, S. P., Samoilenko, L. Ya., & Bandunko, L. M. (2024). Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia natsionalnoi bezpeky: mizhnarodnyi dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia [Innovative approaches to ensuring national security: International experience and implementation prospects]. *Public Networks and Communications*, (2), 19–24. <https://doi.org/10.31558/3083-5895.2024.2.3>
15. Bilous, S., Trokhymenko, A., & Kaminskii, V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv [Strategic management of enterprise development under crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
16. Faivishenko, D., Shpak, Yu., Melnychenko, O., Samoilenko, L., & Psiuk, M. (2021). Finansovi instrumenty u derzhavnomu stratehichnomu rozvytku rehioniv i mist Ukrainy [Financial instruments in the state strategic development of regions and cities of Ukraine]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 86–94. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237424>

Дата надходження статті: 26.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.