

**Олександр КАЛІНІН,**  
д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна  
ORCID 0000-0001-5238-0525  
[kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua](mailto:kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua)

## **РОЗБУДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ**

*Анотація. Досліджено роль адаптивного ризик-менеджменту в розбудові економічної стійкості бізнес-організацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління ризиками, орієнтовані переважно на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію окремих загроз, є недостатніми в умовах високої турбулентності, воєнних викликів, порушення ланцюгів постачання, енергетичної нестабільності та динамічних ринкових змін. Визначено сутність адаптивного ризик-менеджменту як управлінського підходу, що поєднує системний моніторинг ризиків, сценарне планування, гнучке коригування рішень, організаційне навчання та формування резервів стійкості. Запропоновано напрями посилення економічної стійкості бізнес-організації через інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне, операційне та фінансове управління.*

*Ключові слова: економічна стійкість, адаптивний ризик-менеджмент, бізнес-організація, невизначеність, стратегічне управління, організаційна стійкість, управління ризиками.*

**Актуальність.** Сучасні бізнес-організації функціонують в умовах тривалої невизначеності, що зумовлена поєднанням воєнних, економічних, енергетичних, технологічних, логістичних та інституційних викликів. Для українського бізнесу проблема економічної стійкості набуває особливого значення, оскільки підприємства змушені одночасно забезпечувати безперервність діяльності, адаптувати бізнес-моделі, зберігати фінансову платоспроможність, підтримувати трудовий потенціал і реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. У таких умовах економічна стійкість не може розглядатися лише як здатність підприємства зберігати стабільні фінансові показники. Вона набуває ширшого змісту і пов'язується зі спроможністю організації передбачати ризики, поглинати шоки, швидко відновлюватися після порушень та трансформуватися відповідно до нових умов функціонування. Традиційні моделі ризик-менеджменту, які передбачають послідовну ідентифікацію, оцінювання, ранжування та реагування на ризики, залишаються важливою основою управління. Водночас у середовищі високої динамічності та системних криз вони не завжди забезпечують достатню швидкість і гнучкість управлінської реакції. Саме тому актуалізується потреба в адаптивному ризик-менеджменті, який орієнтований не лише на зниження ймовірності негативних подій, а й на формування здатності бізнес-організації функціонувати, навчатися і розвиватися в умовах постійної невизначеності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування ролі адаптивного ризик-менеджменту в розбудові економічної стійкості бізнес-організації та визначення напрямів його інтеграції в систему стратегічного й операційного управління. Досягнення цієї мети передбачає уточнення сутності економічної стійкості бізнес-організації, характеристику адаптивного ризик-менеджменту як управлінського підходу, визначення його ключових елементів та формування практичних рекомендацій щодо посилення стійкості підприємств в умовах кризової невизначеності.

**Результати дослідження.** Економічна стійкість бізнес-організації є комплексною характеристикою, що відображає її здатність підтримувати функціонування, зберігати ресурсний потенціал, виконувати зобов'язання, адаптуватися до змін і забезпечувати розвиток навіть за умов негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. На відміну від фінансової стабільності, яка переважно описує поточний стан платоспроможності,

ліквідності та прибутковості, економічна стійкість має динамічний характер і включає здатність організації до адаптації, відновлення та трансформації [1; 2].

У межах сучасного управлінського підходу економічну стійкість доцільно розглядати як результат взаємодії кількох складових: фінансової стійкості, операційної безперервності, ресурсної забезпеченості, гнучкості бізнес-моделі, якості управлінських рішень, організаційного навчання та здатності до стратегічного маневрування. Якщо хоча б одна з цих складових є слабкою, організація стає більш вразливою до кризових впливів. Тому розбудова стійкості потребує не лише фінансових резервів, а й системного управління ризиками, яке інтегроване в усі ключові процеси підприємства [3].

Адаптивний ризик-менеджмент можна визначити як управлінський підхід, спрямований на безперервне виявлення, переоцінювання та коригування реакцій на ризики з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Його відмінність від традиційного ризик-менеджменту полягає у більшій гнучкості, сценарності, динамічності та орієнтації на організаційне навчання. Якщо класичний підхід часто передбачає періодичне оновлення реєстру ризиків, то адаптивний підхід вимагає постійного моніторингу слабких сигналів, швидкої зміни пріоритетів, перегляду управлінських припущень і готовності до альтернативних сценаріїв дій [4; 5].

Ключовим елементом адаптивного ризик-менеджменту є системний моніторинг ризиків. Йдеться не лише про фіксацію вже відомих загроз, а й про виявлення нових ризикових тенденцій, які можуть вплинути на економічну стійкість бізнес-організації. До таких тенденцій можуть належати зміни попиту, нестабільність постачання, зростання вартості ресурсів, регуляторні зміни, посилення конкуренції, валютні коливання, кіберзагрози, енергетичні обмеження або зміни поведінки споживачів. Управлінська цінність моніторингу полягає в тому, що він дає змогу перейти від реактивного реагування до превентивної підготовки [3; 4].

Важливим інструментом адаптивного ризик-менеджменту є сценарне планування. Воно дозволяє бізнес-організації розглядати не один прогнозований варіант розвитку подій, а декілька альтернативних сценаріїв: оптимістичний, базовий, песимістичний та кризовий. Такий підхід знижує ризик управлінської інерції, підвищує готовність до непередбачуваних змін і дозволяє заздалегідь визначити набір можливих дій для різних ситуацій. Сценарне планування є особливо важливим для підприємств, які працюють в умовах нестабільного попиту, залежності від імпорتنих ресурсів, високої енергомісткості або значної кредитної залежності [5].

Адаптивний ризик-менеджмент також передбачає формування резервів стійкості. Такі резерви можуть мати фінансовий, матеріальний, кадровий, інформаційний, технологічний або організаційний характер. Фінансові резерви забезпечують здатність покривати тимчасові касові розриви та непередбачувані витрати. Матеріальні резерви знижують залежність від перебоїв у постачанні. Кадрові резерви дозволяють підтримувати критично важливі функції навіть у разі втрати частини персоналу. Інформаційні та цифрові резерви забезпечують доступ до даних і безперервність управлінських процесів. Організаційні резерви проявляються у здатності швидко перерозподіляти повноваження, перебудовувати процеси та приймати рішення в умовах обмеженого часу [2].

Окремого значення набуває інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління. У багатьох організаціях управління ризиками залишається відокремленою функцією, що виконується формально або використовується переважно для контролю окремих операційних загроз. Однак за умов кризової невизначеності ризик-менеджмент має бути безпосередньо пов'язаний із формуванням стратегії, бюджетуванням, інвестиційними рішеннями, управлінням проєктами, розвитком персоналу та побудовою партнерських відносин. Така інтеграція дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й виявляти можливості, що виникають у періоди структурних змін [3; 4].

Практичне впровадження адаптивного ризик-менеджменту потребує створення відповідної управлінської архітектури. Вона має включати регулярне оновлення карти ризиків, визначення критичних бізнес-процесів, встановлення порогових індикаторів ризику, розроблення планів безперервності діяльності, формування кризових команд, запровадження процедур швидкого прийняття рішень та постійне навчання персоналу. Важливо, щоб ризик-менеджмент не обмежувався рівнем вищого керівництва, а був вбудований у повсякденну управлінську практику на всіх рівнях організації [5].

У контексті розбудови економічної стійкості особливу роль відіграють ключові індикатори ризику. Вони дають змогу своєчасно виявляти наближення до критичних станів і приймати управлінські рішення до того, як ризик перетвориться на кризу. До таких індикаторів можуть належати зниження обсягу продажів, зростання дебіторської заборгованості, погіршення ліквідності, збільшення частки прострочених платежів, залежність від одного постачальника або клієнта, зростання собівартості, зниження продуктивності праці чи погіршення маржинальності. Використання таких індикаторів дозволяє зробити управління стійкістю більш доказовим і своєчасним.

Водночас адаптивний ризик-менеджмент має бути пов'язаний з організаційною культурою. Якщо в організації переважає культура приховування проблем, уникнення відповідальності або формального виконання процедур, навіть якісно розроблена система управління ризиками не забезпечить необхідного ефекту. Для розбудови стійкості важливо формувати культуру відкритого обговорення ризиків, готовності визнавати помилки, швидкого поширення інформації та спільного пошуку рішень. Така культура підвищує здатність організації до навчання та швидкої адаптації [2; 5].

Отже, адаптивний ризик-менеджмент виступає не лише інструментом зниження загроз, а й механізмом стратегічного розвитку. Його значення полягає в тому, що він дозволяє бізнес-організації перейти від пасивного реагування на кризові події до активного формування власної стійкості. За таких умов ризик-менеджмент стає складовою економічної безпеки, стратегічної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки.** Розбудова економічної стійкості бізнес-організації в умовах невизначеності потребує переходу від традиційного, переважно реактивного управління ризиками до адаптивного ризик-менеджменту. Його сутність полягає у постійному моніторингу ризиків, сценарному плануванні, формуванні резервів стійкості, використанні ключових індикаторів ризику, швидкому коригуванні управлінських рішень та інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне й операційне управління. Економічна стійкість у такому підході розглядається не як статичний фінансовий стан, а як динамічна здатність бізнес-організації адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів. Практичне впровадження адаптивного ризик-менеджменту дозволяє підприємствам підвищувати готовність до криз, знижувати втрати, підтримувати безперервність діяльності та формувати передумови для сталого розвитку.

#### *Список використаних джерел*

1. Kovtunen K.V., Kalabina V.O., Minzhyrian N.I. Digital Support for External Risk Management in Enterprises. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2025. № 3 (33). pp. 46-55. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2025/No3/46.pdf> DOI: 10.15276/EJ.03.2025.6. DOI: 10.5281/zenodo.17148463.
2. World Economic Forum. (2024). The Global Risks Report 2024 (19th ed.). World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
3. Sheffi Y. The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected. MIT Press. 2015. 488 p.
4. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

5. Yadava A. Strategic Leadership and Financial Risk Management: Evidence from Emerging Markets. *International Journal of Multidisciplinary Research in Science Engineering and Technology*. 2025. Vol. 8. Issue 1. pp. 402-417. DOI:10.15680/IJMRSET.2025.0801058

**Oleksandr KALININ,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

## **BUILDING ECONOMIC RESILIENCE THROUGH ADAPTIVE RISK MANAGEMENT**

*Abstract. The role of adaptive risk management in building the economic resilience of business organizations under conditions of an unstable external environment is examined. It is substantiated that traditional approaches to risk management, focused primarily on the identification, assessment, and minimization of individual threats, are insufficient under conditions of high turbulence, wartime challenges, supply chain disruptions, energy instability, and dynamic market changes. The essence of adaptive risk management is defined as a managerial approach that combines systematic risk monitoring, scenario planning, flexible adjustment of decisions, organizational learning, and the formation of resilience reserves. Directions for strengthening the economic resilience of a business organization through the integration of risk management into strategic, operational, and financial management are proposed.*

*Keywords: economic resilience, adaptive risk management, business organization, uncertainty, strategic management, organizational resilience, risk management..*

### *References*

1. Kovtunenکو K.V., Kalabina V.O., Minzhyrian N.I. (2025) .Digital Support for External Risk Management in Enterprises. *Economic journal Odessa polytechnic university*. № 3 (33). pp. 46-55. Available at: <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2025/No3/46.pdf> DOI: 10.15276/EJ.03.2025.6. DOI: 10.5281/zenodo.17148463.
2. World Economic Forum. (2024). The Global Risks Report 2024 (19th ed.). World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
3. Sheffi Y. (2015). The power of resilience: How the best companies manage the unexpected. MIT Press.
4. Ducheк S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. Vol. 13. pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
5. Yadava, A. (2025). Strategic Leadership and Financial Risk Management: Evidence from Emerging Markets. *International Journal of Multidisciplinary Research in Science Engineering and Technology*. Vol. 8. Issue 1. pp. 402-417. DOI:10.15680/IJMRSET.2025.0801058