

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105*



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.103>**

**УДК 656.2:005.334:338.47**

*О. Л. Паук,*

*аспірант, Український державний університет науки і технологій*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7399-1146>*

## **ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*О. Паук,*

*Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology*

## **INTEGRATION OF RISK MANAGEMENT INTO THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

*У статті досліджено теоретико-методичні засади інтеграції ризик-менеджменту в систему економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах високої невизначеності та турбулентності економічного середовища. Розкрито сутність економічної безпеки як комплексної багаторівневої системи, що охоплює фінансову, виробничо-технічну, інвестиційну, кадрову, інформаційну, логістичну та ринкову*

складові, узгоджена взаємодія яких забезпечує стійкість функціонування підприємств. Обґрунтовано визначальну роль ризик-менеджменту як інтегруючого елемента, що формує єдиний інформаційно-аналітичний контур управління та підвищує адаптивність до внутрішніх і зовнішніх загроз. Проаналізовано ключові ризики діяльності підприємств галузі та їх мультиплікативний вплив на результати функціонування. Запропоновано напрями вдосконалення ризик-менеджменту, зокрема впровадження концепції ERM, розвиток превентивних підходів, а також інтеграцію ризиків у систему стратегічного управління.

*The article explores the theoretical and methodological foundations of integrating risk management into the economic security system of railway transport enterprises under conditions of high uncertainty and environmental turbulence. Economic security is substantiated as a complex, multi-level system that encompasses financial, production and technical, investment, personnel, information, logistics, and market components, whose coordinated interaction ensures the stability and resilience of enterprise operations. Particular attention is paid to the role of risk management as a key integrating element that forms a unified information and analytical framework, enabling consistency in decision-making processes and enhancing adaptability to internal and external threats.*

*The study identifies and analyzes the main risks inherent in the activities of railway transport enterprises, emphasizing their systemic and multiplicative effects on operational and strategic performance. It is argued that traditional fragmented approaches to risk management are insufficient in the modern context and should be replaced by integrated, risk-oriented management systems. In this regard, the implementation of Enterprise Risk Management (ERM) is proposed as a fundamental direction for improving the overall effectiveness of economic security systems.*

*The paper also substantiates the importance of developing preventive approaches, particularly risk-based maintenance, which allows for the transition from reactive to predictive asset management, thereby reducing failures and operational disruptions. In*

*addition, the necessity of digitalizing risk monitoring processes and implementing advanced information and analytical systems is highlighted as a critical factor in ensuring timely identification and assessment of risks.*

*Furthermore, the integration of risk management into strategic management processes is considered essential, including the incorporation of risk factors into strategic planning, scenario modeling, and the development of alternative response strategies. The formation of a risk-oriented corporate culture is also emphasized as a prerequisite for increasing the effectiveness of risk management, ensuring awareness and responsibility for risks at all levels of management. Overall, the proposed approaches contribute to strengthening the economic security and long-term competitiveness of railway transport enterprises.*

**Ключові слова:** *економічна безпека, ризики, невизначеність, підприємства залізничного транспорту.*

**Keywords:** *economic security, risks, uncertainty, railway transport enterprises.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасні умови функціонування підприємств залізничного транспорту характеризуються високим рівнем динамічності, нестабільності та невизначеності економічного середовища, що обумовлює зростання спектра ризиків їх діяльності. Глобалізаційні процеси, посилення конкуренції на ринку транспортних послуг, а також вплив кризових явищ і воєнних факторів суттєво ускладнюють забезпечення стабільності функціонування та розвитку підприємств галузі. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи економічної безпеки, здатної своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати негативний вплив ризиків.

Економічна безпека підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як комплексну багаторівневу систему, що охоплює сукупність

організаційно-економічних, фінансових, техніко-технологічних, інформаційних та соціальних компонентів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування, захист ресурсного потенціалу та досягнення стратегічних цілей розвитку. Вона виконує не лише захисну, але й адаптивну та превентивну функції, забезпечуючи здатність підприємства ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги.

Важливою характеристикою сучасної системи економічної безпеки є її динамічний та адаптивний характер, що передбачає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку рівня загроз і вразливостей, а також своєчасне коригування управлінських рішень. У цьому контексті ключову роль відіграє інтеграція інструментів ризик-менеджменту, які забезпечують системність процесів ідентифікації, аналізу та нейтралізації ризиків.

Отже, економічна безпека підприємств залізничного транспорту виступає не лише інструментом захисту від негативних впливів, але й важливим фактором забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості в умовах невизначеності. Її ефективне функціонування можливе лише за умови комплексного підходу, що передбачає інтеграцію ризик-менеджменту, удосконалення організаційних механізмів управління та активне використання сучасних технологій.

Практична значущість дослідження зумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів інтеграції ризик-менеджменту в систему економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, що дозволить підвищити адаптивність їх функціонування, зміцнити стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також забезпечити стратегічний розвиток в умовах невизначеності. Вирішення цієї проблеми безпосередньо пов'язане з виконанням важливих наукових завдань, зокрема розвитком теоретико-методичних засад управління економічною безпекою, удосконаленням інструментарію оцінювання ризиків та обґрунтуванням інтегрованих підходів до управління підприємствами транспортної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Становлення та розвиток економічної безпеки підприємств (у тому числі підприємств залізничної галузі України) досліджували в своїх роботах такі науковці, як Ареф'єва О., Вовк О. та Дмитрик Х. [1], Бобиль В., Лоскутова Г., Дронь М. [2], Воловельська І., Ветров Е., Утемсинова Ж. [3], Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. [4], Жураковська А., Лукашова Д., Павлов Р. [5], Марценюк Л., Кокітко О., Скубченко Д. [6], Міщенко М., Чернова Н. [7], Рудніченко Є., Яремчук О., Гайдук О., Петяк А. [8], Ткачук Г. [9] та Портер М. [10].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері економічної безпеки підприємств і управління ризиками, питання їх системної інтеграції залишається недостатньо розробленим, особливо з урахуванням галузевої специфіки залізничного транспорту. Існуючі підходи переважно розглядають ризик-менеджмент як окрему функціональну підсистему, що не забезпечує належного рівня взаємозв'язку з іншими елементами економічної безпеки, такими як фінансова, інвестиційна, кадрова та інформаційна складові.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення певних підходів до інтеграції ризик-менеджменту в систему економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах невизначеності економічного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічна безпека підприємств залізничного транспорту є комплексною економічною категорією, що відображає здатність підприємства забезпечувати стабільне, ефективне та стійке функціонування в умовах дії внутрішніх і зовнішніх ризиків та невизначеності економічного середовища. У межах сучасної наукової парадигми вона розглядається як багаторівнева система захисту економічних інтересів підприємства, його ресурсного потенціалу та стратегічних цілей розвитку.

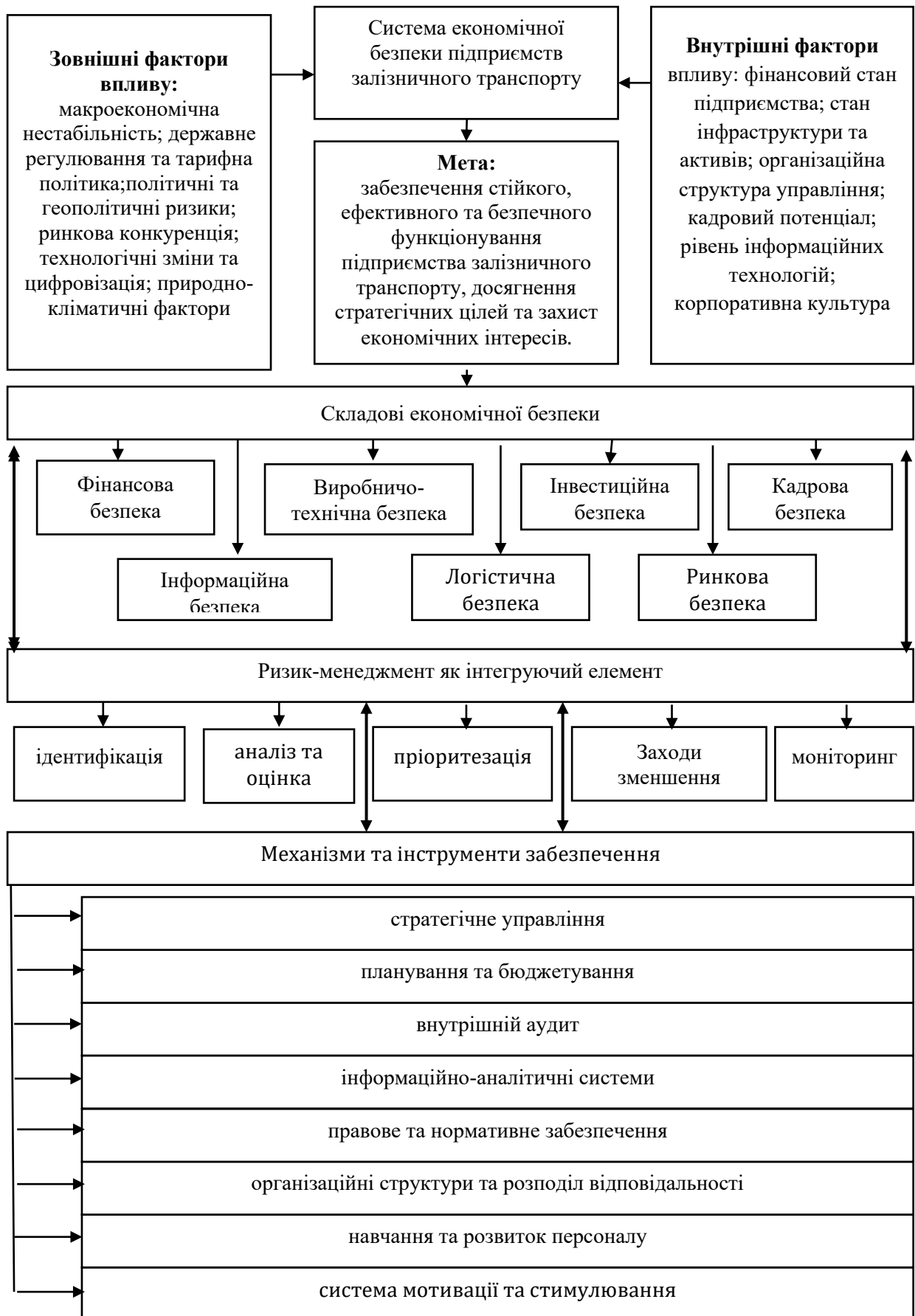
Особливістю економічної безпеки залізничних підприємств є її тісний зв'язок із безперервністю транспортного процесу, надійністю інфраструктури та стабільністю логістичних ланцюгів. Порушення хоча б одного з цих елементів призводить до системних ризиків, які можуть мати мультиплікативний ефект для всієї транспортної системи. Саме тому економічна безпека в цій сфері має не лише корпоративний, а й макроекономічний вимір.

У структурному аспекті економічна безпека підприємств залізничного транспорту охоплює низку взаємопов'язаних складових: фінансову, виробничо-технічну, інвестиційну, кадрову, інформаційну та логістичну безпеку. Кожна з них виконує специфічну функцію, але їх узгоджена взаємодія формує цілісну систему захисту економічних інтересів підприємства (див. рис. 1).

Як видно з малюнку 1, центральне місце в моделі займає цільова домінанта системи, яка полягає у забезпеченні стійкого, ефективного та безпечного функціонування підприємств залізничного транспорту на основі досягнення стратегічних цілей розвитку та захисту їх економічних інтересів. Така постановка мети відображає інтеграцію короткострокових і довгострокових пріоритетів управління, а також орієнтацію на мінімізацію дестабілізуючих впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Як зазначалося раніше, змістовне наповнення системи економічної безпеки розкривається через сукупність її функціональних складових, кожна з яких відповідає за окремий аспект забезпечення стійкості, а саме:

1. Фінансова безпека визначає базові параметри стійкості підприємства та характеризується загрозами дефіциту ліквідності, зростання витрат і ризику неплатоспроможності. Її забезпечення ґрунтується на застосуванні інструментів фінансового планування, бюджетування та контролю витрат, що формують цілісний механізм управління грошовими потоками, оптимізації витратної структури та підтримання фінансової рівноваги.



**Рис. 1. Складові економічної безпеки підприємств залізничного транспорту**

2. Виробничо-технічна безпека пов'язана із забезпеченням надійності матеріально-технічної бази та безперервності операційної діяльності. Ключові загрози - зношеність інфраструктури, аварійність і простої - зумовлюють необхідність переходу до превентивних моделей управління активами. Використання технічного обслуговування, модернізації та підходів RBM дозволяє мінімізувати ймовірність відмов і підвищити експлуатаційну надійність.

3. Інвестиційна безпека відображає ефективність формування та реалізації інвестиційної політики. Загрози неефективних інвестицій і низької окупності проектів вимагають застосування інструментів інвестиційного аналізу та портфельного управління, що забезпечують оптимізацію структури інвестицій, диверсифікацію ризиків і досягнення цільових фінансових результатів.

4. Кадрова безпека характеризує стан і якість людського капіталу, зокрема через призму таких загроз, як дефіцит персоналу, висока плинність кадрів і недостатній рівень кваліфікації. Інструментальне забезпечення включає HR-менеджмент, мотиваційні програми та системи навчання і розвитку, що сприяють формуванню стабільного кадрового потенціалу та підвищенню продуктивності праці.

5. Інформаційна безпека набуває особливої значущості в умовах цифрової трансформації та характеризується наявністю кіберзагроз і ризиків витоку даних. Її забезпечення передбачає впровадження комплексних систем кіберзахисту та інформаційної безпеки, спрямованих на гарантування конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних ресурсів.

6. Логістична безпека відображає здатність підприємства підтримувати безперебійність транспортних процесів і стабільність ланцюгів постачання. Загрози порушень перевезень і логістичних збоїв нівелюються за рахунок застосування логістичного моделювання та цифрових платформ, які забезпечують оптимізацію потоків, підвищення прозорості операцій та оперативність управлінських рішень.

7. Ринкова безпека визначається умовами конкурентного середовища та динамікою попиту. Зниження попиту та посилення конкуренції зумовлюють необхідність застосування маркетингових інструментів, гнучкої тарифної політики та диверсифікації послуг, що сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

Практична реалізація системи економічної безпеки забезпечується через сукупність організаційно-економічних механізмів та інструментів, які формують інституційне та методичне підґрунтя її функціонування. До них належать внутрішній аудит як інструмент контролю та оцінки ефективності процесів; система мотивації та стимулювання персоналу, що сприяє досягненню цільових орієнтирів; навчання та розвиток кадрів; раціоналізація організаційних структур і розподілу відповідальності; правове та нормативне забезпечення діяльності; інформаційно-аналітичні системи підтримки прийняття рішень; а також планування, бюджетування і стратегічне управління як базові інструменти координації діяльності.

Ключовим інтегруючим елементом моделі виступає ризик-менеджмент, який забезпечує функціональну цілісність системи економічної безпеки та її адаптивність до змін середовища. Його реалізація передбачає послідовне проходження етапів ідентифікації ризиків, їх аналізу та кількісно-якісної оцінки, пріоритезації за рівнем впливу і ймовірності настання, розроблення та впровадження заходів мінімізації, а також безперервного моніторингу.

Інтеграція ризик-менеджменту в систему економічної безпеки передбачає перехід від фрагментарного до системного підходу управління ризиками. Концептуально це означає:

- об'єднання процесів стратегічного управління та управління ризиками;
- формування єдиного інформаційно-аналітичного контуру;
- узгодження цілей економічної безпеки та ризик-менеджменту;
- впровадження ризик-орієнтованого прийняття управлінських рішень.

Роль ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємств залізничного транспорту наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1. Місце та роль ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємств залізничного транспорту**

<b>Складові економічної безпеки</b>	<b>Основні загрози та ризики</b>	<b>Роль ризик-менеджменту</b>
Фінансова безпека	Неплатоспроможність, зниження доходів	Оцінювання фінансових ризиків, забезпечення ліквідності
Виробничо-технічна безпека	Зношеність інфраструктури, аварійність, простої	Ідентифікація технічних ризиків, профілактика відмов
Інвестиційна безпека	Неефективні інвестиції, затримки проектів	Аналіз інвестиційних ризиків, оптимізація портфеля
Кадрова безпека	Дефіцит персоналу, плинність кадрів	Оцінка кадрових ризиків, управління людським капіталом
Інформаційна безпека	Витоки даних, кібератаки	Виявлення кіберризиків, захист інформаційних систем
Логістична безпека	Порушення ланцюгів постачання, затримки перевезень	Моніторинг логістичних ризиків, оптимізація маршрутів
Ринкова безпека	Зниження попиту на транспортні послуги, посилення конкуренції з боку інших видів транспорту, зміни тарифної політики, коливання ринкової кон'юнктури	аналіз ринкових ризиків, прогнозування попиту, адаптація тарифної та маркетингової стратегії, диверсифікація послуг і підвищення конкурентоспроможності підприємства

Розглянемо основні напрями удосконалення ризик-менеджменту як складової системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту.

1. Інституціоналізація ризик-менеджменту, а саме:

- створення окремих підрозділів або визначення відповідальних;
- розроблення політики ризик-менеджменту та внутрішніх регламентів;
- інтеграція ризик-менеджменту в систему корпоративного управління.

2. Впровадження ризик-орієнтованого управління (ERM), а саме:

- оцінка ризиків на стратегічному, тактичному й операційному рівнях;
- використання матриць ризиків (ймовірність/вплив);
- пріоритезація ризиків і концентрація ресурсів на критичних зонах.

3. Розвиток превентивних підходів (зокрема RBM), а саме:

- впровадження risk-based maintenance (обслуговування на основі ризиків);

- перехід від реактивного до прогнозного технічного обслуговування;

- мінімізація аварійності та простоїв.

4. Інтеграція ризиків у систему стратегічного управління, а саме:

- включення ризиків у стратегічне планування;

- сценарне моделювання розвитку подій;

- розробка альтернативних стратегій.

5. Формування ризик-орієнтованої корпоративної культури, а саме:

- навчання працівників основам ризик-менеджменту;

- впровадження мотиваційних механізмів;

- формування культури відповідальності за ризики.

6. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, а саме:

- створення єдиної бази ризиків;

- регулярний ризик-аналіз і аудит;

- використання КРІ економічної безпеки.

7. Підвищення адаптивності системи в умовах кризи (включаючи воєнний стан), а саме:

- впровадження систем раннього попередження;

- швидке коригування управлінських рішень;

- гнучкі організаційні структури.

Отже, вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємств залізничного транспорту має носити не локальний, а системно-трансформаційний характер, оскільки сучасні умови функціонування галузі визначаються високим рівнем невизначеності, турбулентністю зовнішнього середовища та мультиплікативною природою ризиків.

Ключовою тенденцією розвитку є поступовий перехід від традиційної моделі управління ризиками, яка має переважно фрагментарний характер, до інтегрованої ризик-орієнтованої системи, що функціонує як невід'ємна

складова економічної безпеки. У такій системі ризик-менеджмент перестає бути допоміжною функцією і трансформується у системоутворюючий елемент, який забезпечує координацію всіх функціональних підсистем.

Принципово важливим є те, що ризик-менеджмент має інтегруватися не лише на операційному рівні, але й у стратегічний контур управління, впливаючи на формування цілей, розподіл ресурсів і вибір напрямів розвитку підприємства. Це передбачає впровадження ризик-орієнтованого підходу до прийняття управлінських рішень, використання сценарного моделювання та формування альтернативних стратегій реагування на потенційні загрози.

Окремої уваги потребує формування ризик-орієнтованої корпоративної культури, яка передбачає усвідомлення ризиків на всіх рівнях управління, персональну відповідальність за їх ідентифікацію та мінімізацію, а також інтеграцію відповідних компетенцій у систему підготовки та мотивації персоналу. Саме людський фактор часто виступає критичним елементом у забезпеченні ефективності ризик-менеджменту.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах зростання невизначеності, посилення конкуренції та впливу кризових і воєнних факторів економічна безпека підприємств залізничного транспорту набуває системного та стратегічного значення.

Доведено, що ризик-менеджмент у сучасних умовах виконує не лише функцію ідентифікації та мінімізації ризиків, а виступає ключовим інтегруючим елементом системи економічної безпеки, який забезпечує координацію її підсистем, узгодження управлінських рішень та формування єдиного інформаційно-аналітичного простору. Його ефективність визначається рівнем інтеграції у стратегічне та операційне управління, застосуванням ризик-орієнтованого підходу та використанням сучасних цифрових інструментів.

Обґрунтовано, що вдосконалення системи ризик-менеджменту має здійснюватися на основі переходу від фрагментарного і реактивного підходу

до системного, проактивного та адаптивного управління ризиками, що передбачає інституціоналізацію відповідних процесів, впровадження концепції ERM, розвиток превентивних механізмів (зокрема risk-based maintenance), цифровізацію моніторингу ризиків і формування ризик-орієнтованої корпоративної культури.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на розробленні методичних підходів до кількісної оцінки інтегрованого рівня ризиків у системі економічної безпеки, формуванні економіко-математичних моделей оптимізації ризик-профілю підприємств, обґрунтуванні галузевих стандартів ризик-менеджменту для залізничного транспорту, розвитку підходів до інтеграції КРІ економічної безпеки та ризик-менеджменту в систему стратегічного контролінгу, а також аналізі впливу воєнних і посткризових факторів на трансформацію ризиків і механізми їх нейтралізації..

### Література

1. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Дмитрик Х. Ю. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
2. Бобиль В. В., Лоскутова Г. А., Дронь М. А. Risks and sources of threats to foreign economic security of Ukraine. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. № 6 (22). С. 45–53. DOI: 10.15802/rtem2022/257978.
3. Воловельська І. В., Ветров Е., Утемсинова Ж. Економічна безпека підприємства: сучасні методи управління. *Бізнес та інновації*. 2023. № 3. С. 112–118. DOI: 10.18664/btie.83.300280.
4. Горбач С. В., Щебель А. І., Сидоренко Ю. В., Куриленко О. В., Білич В. М. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. *Науковий вісник КУП НАН України*. 2024. № 7. С. 55–62. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-7-7.

5. Жураковська А., Лукашова Д., Павлов Р. Виклики та специфіка забезпечення економічної безпеки підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-100.
6. Марценюк Л. В., Кокітко О. В., Скубченко Д. О. Економічна безпека на залізничному транспорті як складова розвитку галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
7. Міщенко М. І., Чернова Н. С. Теоретичні підходи до управління економічною безпекою транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
8. Рудніченко Є., Яремчук О., Гайдук О., Петяк А. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи і сучасний погляд. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 8 (47). С. 67–73. DOI: 10.31891/dsim-2024-8(47).
9. Ткачук Г. О. Економічна безпека підприємства: вектор актуальних наукових досліджень. *Економічні інновації*. 2020. № 10. С. 85–92. DOI: 10.37320/2415-3583/10.13.
10. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.

## References

1. Arefieva, O.V. Vovk, O.M. and Dmytryk, Kh.Yu. (2023), “Strategic guidelines for the development of transport enterprises”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua> (Accessed 30 April 2026).
2. Bobyl, V.V. Loskutova, H.A. and Dron, M.A. (2022), “Risks and sources of threats to foreign economic security of Ukraine”, *Review of Transport Economics and Management*, vol. 6 (22), pp. 45–53, doi: 10.15802/rtem2022/257978.
3. Volovelska, I.V. Vetrov, E. and Utemsytynova, Zh. (2023), “Economic security of the enterprise: modern management methods”, *Biznes ta innovatsii*, vol. 3, pp. 112–118, doi: 10.18664/btie.83.300280.

4. Horbach, S.V. Shchebel, A.I. Sydorenko, Yu.V. Kurylenko, O.V. and Bilych, V.M. (2024), “Economic security of enterprises: components and provision”, *Naukovyi visnyk KUP NAN Ukrainy*, vol. 7, pp. 55–62, doi: 10.32782/2786-765X/2024-7-7.
5. Zhurakovska, A. Lukashova, D. and Pavlov, R. (2024), “Challenges and specifics of ensuring enterprise economic security in crisis conditions”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, doi: 10.32782/2524-0072/2024-68-100.
6. Martseniuk, L.V. Kokitko, O.V. and Skubchenko, D.O. (2023), “Economic security in railway transport as a component of industry development”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua> (Accessed 30 April 2026).
7. Mishchenko, M.I. and Chernova, N.S. (2022), “Theoretical approaches to managing economic security of transport enterprises”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45, available at: <https://economyandsociety.in.ua> (Accessed 30 April 2026).
8. Rudnichenko, Ye. Yaremchuk, O. Haiduk, O. and Petiak, A. (2024), “Economic security of the enterprise: theoretical foundations and modern view”, *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*, vol. 8 (47), pp. 67–73, doi: 10.31891/dsim-2024-8(47).
9. Tkachuk, H.O. (2020), “Economic security of the enterprise: vector of current scientific research”, *Ekonomichni innovatsii*, vol. 10, pp. 85–92, doi: 10.37320/2415-3583/10.13.
10. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, USA.

*Отримано редакцією журналу / Received: 07.05.26*

*Прорецензовано / Revised: 18.05.26*

*Дата публікації / Published: 26.05.26*