

10. Maak Th., Pless N. M. Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 66. P. 99–115. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

REFERENCES

Al Halbusi H., Alhaidan H., Ramayah T. & Alabri S. (2023). Ethical Leadership and Employee Ethical Behavior. *Business and Professional Ethics Journal*, 1(42). <https://doi.org/10.5840/bpej202344135>

Brown M. & Treviño L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 6(17), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Bukreieva D. S. & Denysenko K. V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv: yevrointehratsiinyi aspekt [Social responsibility of business as a basis for ensuring the business activity of enterprises: European integration aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>

Kaptein M. (2023). Developing a framework for determining when a company should introduce a new ethical norm. *Business and Society Review*, 1(128), 3–22. <https://doi.org/10.1111/basr.12297>

Kaptein M. (2023). A Paradox of Ethics: Why People in Good Organizations do Bad Things. *Journal of Business Ethics*, 184, 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05142-w>

Kravchenko O. O. & Antonenko A. S. (2025). Korporatyvna etyka yak osnova sotsialno vidpovidalnoho biznesu [Corporate ethics as a basis for socially responsible business]. *Ekonomichniy prostir*, 200, 60–63. <https://doi.org/10.30838/EP.200.60-63>

Maak Th. & Pless N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

Prokopchuk I. P., Borovykov O. V. & Melenchuk I. I. (2024). Perspektyvy rozvytku administratyvnoho menedzhmentu ta dilovoi etyky v Ukraini: stsenarii ta rekomendatsii [Prospects for the development of administrative management and business ethics in Ukraine: scenarios and recommendations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-31>

Pryshchak M. D. & Lesko O. Y. (2016). *Etyka ta psykholohiia dilovykh vidnosyn: navch. posib* [Ethics and psychology of business relations: study guide]. VNTU.

Zarichna O. V. & Zelich V. V. (2022). Etyka biznesu v umovakh yevrointehratsii [Business ethics in the context of European integration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 44, 36–40. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>

УДК 330.34:303.22

JEL: C53; D2; L51; P47

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-455-466>

ІНТЕГРОВАНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПЦІЯ, СТРУКТУРА ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ

©2025 ГОРДІЙЧУК А. П.

УДК 330.34:303.22

JEL: C53; D2; L51; P47

Гордійчук А. П. Інтегровані моделі управління ризиками промислових підприємств: концепція, структура та практична реалізація

Метою статті є комплексне дослідження концептуальних засад і моделей інтегрованого управління ризиками промислових підприємств, зокрема машинобудівної галузі України, у контексті зростаючої економічної невизначеності зовнішнього середовища. Доведено, що ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається якістю системи ризик-менеджменту, яка має бути невід'ємною складовою стратегічного управління. Це дозволяє зменшувати негативний вплив невизначеності та використовувати ризик як інструмент підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Систематизовано переваги та недоліки основних моделей ризик-менеджменту. Показано, що кожна з моделей має власну методологічну логіку та сферу застосування, проте найвищий рівень ефективності досягається за умов їх інтегрованого використання в межах корпоративної системи управління ризиками. У роботі узагальнено практичні рекомендації щодо побудови дієвої системи ризик-менеджменту на підприємствах: формування політики управління ризиками та визначення стратегічних орієнтирів; упровадження міжнародних стандартів ризик-менеджменту; розвиток системи внутрішнього контролю; залучення персоналу всіх рівнів до процесів управління ризиками; а також автоматизація контрольних процедур. Результати дослідження свідчать, що інтегрована система управління ризиками, адаптована до особливостей промислових підприємств, дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити стратегічну стійкість і мінімізувати наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз. Запропоновані підходи формують основу для вдосконалення корпоративних систем ризик-менеджменту в умовах трансформації та посилення конкуренції. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні організаційно-економічного механізму управління ризиками, який би враховував сучасні виклики та тенденції розвитку промислових підприємств, а також у створенні системи індикаторів ефективності ризик-менеджменту, що дозволить оцінювати результативність управлінських рішень на основі кількісних та якісних критеріїв.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, моделі ризиків, ефективність управління.

Рис.: 2. **Табл.:** 7. **Бібл.:** 23.

Гордійчук Андрій Павлович – аспірант кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: gordiichuk.vntu@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0174-4404>

UDC 330.34:303.22

JEL: C53; D2; L51; P47

Gordiichuk A. P. Integrated Risk Management Models for Industrial Enterprises: Conception, Structure, and Practical Implementation

The aim of the article is a comprehensive study of the conceptual foundations and models of integrated risk management for industrial enterprises, particularly the machine building sector in Ukraine, in the context of increasing economic uncertainty in the external environment. It has been demonstrated that the effectiveness of enterprise operations largely depends on the quality of the risk management system, which should be an integral part of strategic management. This enables the mitigation of the negative impact of uncertainty and allows risk to be used as a tool to enhance the adaptability and competitiveness of the enterprise. The advantages and disadvantages of the main risk management models are systematized. It is shown that each model has its own methodological logic and area of application; however, the highest level of efficiency is achieved through the integrated use within the corporate risk management system. The article summarizes practical recommendations for building an efficient risk management system in enterprises: establishing a risk management policy and defining strategic directions; implementing international risk management standards; developing an internal control system; involving staff at all levels in risk management processes; and automating control procedures. The research results show that an integrated risk management system, tailored to the specifics of industrial enterprises, enhances the efficiency of managerial decision-making, ensures strategic resilience, and minimizes the impact of external and internal threats. The proposed approaches provide a basis for improving corporate risk management systems in the context of transformation and increasing competition. Prospects for further research involve developing an organizational and economic mechanism for risk management that would consider modern challenges and trends in the development of industrial enterprises, as well as creating a system of indicators to evaluate the effectiveness of risk management, which will allow assessing the efficiency of managerial decisions based on quantitative and qualitative criteria.

Keywords: risk, risk management, risk models, management efficiency.

Fig.: 2. **Tabl.:** 7. **Bibl.:** 23.

Gordiichuk Andrii P. – Postgraduate Student of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: gordiichuk.vntu@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0174-4404>

Промислові підприємства України, зокрема машинобудівна галузь, функціонують у середовищі підвищеної економічної турбулентності, що вимагає від них гнучкої та своєчасної реакції на зовнішні виклики. Низький рівень конкурентоспроможності окремих видів продукції, відсутність довгострокових прогнозів ринкової кон'юнктури, а також політична та економічна нестабільність формують стан постійної невизначеності, у якому змушені діяти керівники підприємств. Внаслідок цього управлінські рішення приймаються під впливом численних ризиків, що охоплюють виробничу, фінансову, технологічну та інституційну сфери діяльності.

За таких умов результативність функціонування промислових підприємств безпосередньо залежить від ефективності системи управління ризиками, яка має стати складовою частиною стратегічного менеджменту. Раціональна політика у сфері ризик-менеджменту дозволяє мінімізувати негативні наслідки невизначеності та використовувати ризик як інструмент підвищення гнучкості й адаптивності підприємства.

Своєчасна і точна оцінка ризиків створює передумови для оперативного коригування стратегічних планів розвитку галузі та її окремих сег-

ментів. У цьому контексті особливої актуальності набуває необхідність ґрунтовного аналізу впливу викликів на діяльність підприємств, а також дослідження підходів до побудови ефективної системи оцінювання ризиків, яка враховуватиме галузеві особливості їх функціонування та адаптуватиметься до динамічних умов ринкового середовища.

Презентовану статтю представлено як продовження наших робіт [1; 2].

Теоретично-прикладні аспекти управління ризиками, що супроводжують функціонування промислових підприємств, досліджувалися багатьма фахівцями, вченими і практиками, серед яких зарубіжні автори Б. Барклі [3], Р. Дембо [4], С. Друї, Т. Кендрік [5], М. Френкель та ін. [6], П. Хопкин [7], а також вітчизняні: А. Чайкіна [8], Н. Рязанова [9], О. Виноградова, Н. Дрокіна, А. Захаржевська, Н. Недопако [10], Н. Євтушенко, А. Захаржевська [11], Н. Захарова [12], В. Бутенко, М. Байдацький [13], Л. Сарана, О. Білан, І. Бітюк [14], В. Бутенко, О. Мацола [15], Н. Скопенко, Т. Рибачук-Ярова, І. Тюха [16] та інші.

У дискурсі ризик-менеджменту спостерігається зміщення акцентів від реактивних підходів до інтегрованих і стратегічно орієнтованих моде-

лей. У роботі Н. Буреннікової, А. Гордійчука, Ю. Буреннікова [1] запропоновано оновлене трактування зв'язку між концепцією COSO та результативністю підприємств крізь призму SEE-управління, що підсилює стратегічну релевантність ERM і показує, як ризики трансформуються в керовані драйвери ефективності. Внесок у методологію інтеграції ризик-менеджменту в систему управління зроблено А. Чайкіною [8], яка обґрунтовує механізми вбудовування процесів і контролів у загальну архітектуру менеджменту, підкреслюючи роль узгодження зі стратегією та KPI. Н. Рязанова [9] акцентує формування системи управління ризиками на промислових підприємствах як послідовність організаційних та аналітичних процедур від ідентифікації до контролю, з урахуванням виробничих циклів і зовнішніх шоків.

Проблематика галузевих принципів і політик ERM представлена в О. Виноградової з іншими авторами [10], де систематизовано принципи ефективного управління ризиками для мережевих і високотехнологічних підприємств. Н. Захарова [12] узагальнює сутність, підходи та методи оцінювання ризиків, роблячи наголос на поєднанні якісних і кількісних технік, що забезпечує практичну придатність для управлінських рішень.

Теоретичні засади побудови системи управління ризиками конкретизовано у В. Бутенка, О. Мацоли [15] та у Л. Сарани, О. Білана і І. Бітюка [14], де показано етапність, роль внутрішнього контролю, а також взаємозв'язок ризиків із економічною безпекою підприємства. Зріз зовнішньоекономічних ризиків систематизовано у В. Бутенка та О. Мацоли [15], які виокремлюють регуляторні, логістичні та контрагентські компоненти і пропонують інструменти їхнього менеджменту в експортно-орієнтованих структурах.

Питання побудови процесної моделі управління ризиками в інформаційних системах і роль стандартизованих етапів висвітлені у Л. Терещенко [17], що релевантно для цифровізації контролів та автоматизації ERM.

Наявний науковий досвід демонструє рух до інтегрованої архітектури ERM із чітким узгодженням зі стратегією, процесами та зовнішнім середовищем, однак залишаються відкритими задачі уніфікації метрик ефективності ризик-менеджменту, галузеві адаптації для промислових підприємств, зокрема машинобудування, та поглиблена цифрова підтримка аналітики ризиків.

Метою статті є аналіз теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо побудови ефективної системи управління ризиками на підприємствах машинобудування.

Дослідження спрямоване на виявлення специфіки формування системи ризик-менеджменту в умовах динамічного бізнес-середовища, узагальнення моделей управління ризиками та адаптацію їх до потреб промислових підприємств для підвищення їх стійкості й ефективності функціонування.

Методологічною основою проведеного дослідження слугувала сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, спрямованих на теоретичне узагальнення, систематизацію та порівняльний аналіз підходів до управління ризиками промислових підприємств. Використання комплексного методичного інструментарію дозволило забезпечити наукову обґрунтованість, достовірність та логічну послідовність дослідження.

У процесі роботи застосовувався *діалектичний метод*, який забезпечив можливість виявлення взаємозв'язків між економічними процесами, ризиками та управлінськими рішеннями. Його використання дозволило розглядати ризик-менеджмент як динамічну систему, що еволюціонує під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цій основі було визначено логіку переходу від традиційних фрагментарних підходів до інтегрованих систем управління ризиками.

Метод системного аналізу застосовано для структурування процесу управління ризиками, виділення його основних елементів і зв'язків між ними. Це дало змогу розглядати ризик-менеджмент як складову частину загальної системи корпоративного управління, а також визначити місце кожної моделі – COSO ERM, PDC, RIDM та Risk Matrix – у загальній архітектурі управління підприємством. Системний підхід забезпечив цілісне бачення взаємодії між стратегічними, фінансовими та операційними рівнями управління.

Порівняльно-аналітичний метод використовувався для зіставлення існуючих моделей ризик-менеджменту та міжнародних стандартів управління ризиками. Його застосування дозволило визначити спільні риси, переваги та недоліки кожної з моделей, а також виявити напрями їх можливого поєднання в межах інтегрованої системи.

Метод логічного узагальнення використано для формулювання висновків і рекомендацій, що випливають із проведеного аналізу. Він дозволив об'єднати результати окремих досліджень у єдину концептуальну систему, сформулювати узагальнене уявлення про сутність інтегрованого управління ризиками та визначити основні напрями його вдосконалення на підприємствах.

Послідовність проведення дослідження включала кілька логічно взаємопов'язаних етапів. Спочатку здійснено теоретико-методологічний аналіз

наукових джерел і міжнародних стандартів управління ризиками, що дало змогу визначити концептуальні засади дослідження. Далі було проведено аналітичне узагальнення підходів до побудови систем управління ризиками на промислових підприємствах, після чого здійснено порівняння та оцінку ефективності застосування окремих моделей ризик-менеджменту. Завершальним елементом стала розробка узагальненої моделі інтегрованої системи управління ризиками та формування практичних рекомендацій щодо її впровадження в діяльність підприємств.

Застосування комплексного підходу до методології дослідження забезпечило його цілісність, наукову глибину та практичну спрямованість, що дозволило створити обґрунтовану основу для подальшого вдосконалення системи управління ризиками в умовах економічної нестабільності.

Управління ризиками є невід’ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, адже воно визначає рівень стабільності організації в динамічному середовищі та формує її здатність адаптуватися до непередбачуваних змін. Ефективний ризик-менеджмент ґрунтується на систематичному підході, який охоплює послідовні етапи ідентифікації, оцінювання, контролю, реагування та моніторингу ризиків (рис. 1). Кожен з цих елементів виконує власну функцію в загальній архітектоніці управління: від виявлення потенційних загроз до розроблення стратегій їх нейтралізації та перетворення в можливості розвитку. Системність означає, що процес управління ризиками має бути інтегрованим у всі рівні менеджменту – стратегічний, тактичний і операційний, – а не зводиться до окремих фрагментарних дій.

В умовах невизначеності ефективність ризик-менеджменту безпосередньо залежить від здатності підприємства впроваджувати адаптивні рішення. Управління ризиками повинно бути не лише реактивним, а й превентивним, тобто передбачати потенційні загрози ще до їх реалізації. Для цього підприємства впроваджують практики безперервного моніторингу, аналізу сценаріїв та прогнозування поведінки ризикових чинників. Такий підхід дозволяє формувати культуру ризик-орієн-

тованого мислення, у межах якої кожен управлінський рівень розуміє свій внесок у підтримання стабільності системи.

Існує два базові типи моделей управління ризиками – статистичні та динамічні. *Статистичні моделі* передбачають оцінку ризиків на підставі історичних даних і використовуються для побудови прогнозів, розрахунку ймовірностей та формування резервів. Вони ефективні в умовах відносної передбачуваності, коли змінність факторів невелика, а ризики можна кількісно оцінити. Натомість *динамічні моделі* фокусуються на мінливості зовнішнього середовища, надаючи змогу оперативно реагувати на зміни ринкових, технологічних, соціальних і регуляторних параметрів. Вони базуються на постійному аналізі даних, сценарному прогнозуванні та використанні інструментів гнучкого планування. Саме динамічні підходи нині розглядаються як більш відповідні умовам господарювання, оскільки враховують непередбачуваність і багатфакторність економічних процесів [19, с. 87].

У науковій та прикладній площині спостерігається чітке розмежування між двома концепціями ризик-менеджменту – традиційною та сучасною. *Традиційна концепція* передбачає фрагментарне управління ризиками, коли окремі заходи реалізуються епізодично та не формують цілісної системи протидії невизначеності. Такий підхід має реактивний характер і зосереджується переважно на мінімізації наслідків уже виявлених загроз. Натомість *сучасна концепція* базується на інтегрованому підході та реалізує принцип безперервного ризик-менеджменту, що охоплює всі рівні управління підприємством і поєднує стратегічне, тактичне та операційне планування [19, с. 87].

У межах сучасного підходу особлива увага приділяється застосуванню динамічних моделей, які враховують змінність зовнішнього середовища та дозволяють підприємству швидко адаптуватися до нових викликів. Їхня реалізація передбачає використання низки методологій, серед яких провідне місце посідають система збалансованих показників (*Balanced Scorecard – BSC*), логістичні принципи управління ризиками, а також інтегровані системи корпоративного управління ризиками [20].

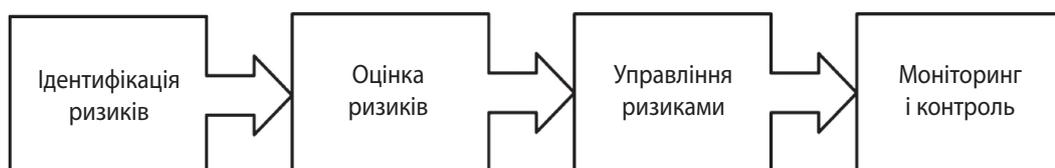


Рис. 1. Етапи процесу управління ризиками

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18].

Методологія системи збалансованих показників (BSC), розроблена на початку 1990-х років, визнана однією з найефективніших парадигм стратегічного управління. Її сутність полягає в забезпеченні відповідності між поточними результатами діяльності підприємства та його довгостроковими стратегічними орієнтирами. У контексті управління ризиками система збалансованих показників стає інструментом, що забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями та ризиковими чинниками, які можуть впливати на їх досягнення. Інтеграція ризик-менеджменту в BSC дозволяє оцінювати ризики не ізольовано, а через призму ключових показників ефективності, тим самим перетворюючи ризик на вимірювану категорію, пов'язану зі стратегічними пріоритетами компанії.

Ефективність такого поєднання проявляється в можливості побудови інтегрованої моделі, де заходи, розроблені в межах BSC, співвідносяться з інструментами управління ризиками. Це створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень як стратегічного, так і оперативного характеру, підвищуючи узгодженість між фінансовими, внутрішньоорганізаційними та інноваційними аспектами розвитку підприємства. У результаті ризик перестає сприйматися виключно як загроза – він трансформується у важливий елемент стратегічного планування, що дозволяє передбачати можливі сценарії та оперативно реагувати на зміни середовища.

Інтегрована система управління ризиками на підприємствах, у тому числі і машинобудівних, становить цілісну сукупність взаємопов'язаних компонентів, об'єднаних у єдиний управлінський процес. У межах цього процесу керівники та працівники різних рівнів беруть участь у виявленні потенційних ризиків, їхньому аналізі та реалізації механізмів запобігання або нейтралізації негативних наслідків їхнього впливу. Переваги та недоліки використання інтегрованої системи управління ризиками на підприємстві наведено в *табл. 1*.

Серед інструментів, що забезпечують комплексність ризик-менеджменту, особливе місце посідає методологія COSO ERM (*Enterprise Risk Management*). Для організації системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея спільно з аудиторською компанією Price Water House Coopers свого часу було розроблено методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» COSO ERM (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) [21], яка стала своєрідним розвитком документа COSO, котрий започатковано як систему внутрішнього контролю наприкінці ХХ століття в

США. Методологія була розроблена для інтеграції управління ризиками у стратегічну архітектуру підприємства. Цей стандарт визначає ризик як невід'ємну частину досягнення цілей, наголошуючи, що завдання менеджменту полягає не в його повному усуненні, а у встановленні прийнятної рівня невизначеності. Максимальна ефективність системи досягається тоді, коли стратегічні, фінансові та операційні рішення гармонійно поєднують зростання прибутковості з контрольованим рівнем ризику (*рис. 2*).

Методологія COSO ERM формалізує процес управління ризиками та сприяє підвищенню довіри інвесторів, оптимізації внутрішнього контролю, покращенню якості звітності та зниженню репутаційних загроз. Водночас її впровадження потребує значних організаційних і фінансових ресурсів, високого рівня зрілості корпоративної культури та готовності персоналу працювати в умовах прозорості та відповідальності. Незважаючи на це, досвід провідних компаній засвідчує, що інтеграція COSO ERM дозволяє створити ефективну систему стратегічного планування, де ризики розглядаються як елемент довгострокової цінності, а не як джерело загроз.

Важливою складовою вдосконалення ризик-менеджменту є поєднання COSO ERM із системою збалансованих показників (BSC). Такий синтез забезпечує взаємозв'язок між ризиковими факторами та ключовими показниками ефективності діяльності підприємства. Через механізм стратегічних карт можна простежити, як певні ризики впливають на фінансові результати, внутрішні процеси, розвиток персоналу та взаємодію з клієнтами. Це створює єдиний інформаційно-аналітичний простір, який підвищує точність управлінських рішень і сприяє зменшенню невизначеності.

Окрім COSO ERM, у практиці менеджменту набули поширення моделі «Запобігання – Виявлення – Коригування» (PDC), «Прийняття рішень з урахуванням ризиків» (RIDM) і «Матриця ризиків», кожна з яких має власну логіку, сферу використання та аналітичну структуру.

Модель «Запобігання – Виявлення – Коригування» (PDC) ґрунтується на проактивному підході до управління, де головною метою є запобігання виникненню ризикових ситуацій шляхом їх раннього виявлення та корекції. Вона широко використовується в управлінні проектами, кризових ситуаціях, стратегічному плануванні, бізнес-аналітиці та системному менеджменті. Основна ідея моделі полягає в тому, щоб передбачити можливі проблеми, ідентифікувати їх на ранніх етапах і своєчасно вжити коригувальних заходів для мінімізації негатив-

Переваги та недоліки COSO ERM

Переваги	Недоліки
<i>Системність і комплексність підходу:</i> COSO ERM забезпечує інтеграцію управління ризиками на всіх рівнях підприємства – від стратегічного до операційного, що дозволяє розглядати ризик як невід’ємну складову загальної системи управління	<i>Висока складність впровадження:</i> для ефективної реалізації моделі потрібні значні ресурси, кваліфіковані кадри та зміни в організаційній культурі, що ускладнює її застосування, особливо на малих і середніх підприємствах
<i>Підвищення якості прийняття рішень:</i> модель орієнтує менеджмент на оцінку потенційних ризиків ще на етапі формування стратегії, що сприяє більш обґрунтованому плануванню та мінімізації негативних наслідків	<i>Значні витрати на підтримку системи:</i> побудова комплексної структури внутрішнього контролю потребує фінансових і часових витрат, зокрема на навчання персоналу та розроблення процедур моніторингу
<i>Покращення внутрішнього контролю:</i> COSO ERM передбачає постійний моніторинг ризиків і контроль за ефективністю управлінських процесів, що сприяє підвищенню прозорості та відповідальності в організації	<i>Ризик формалізму:</i> в деяких випадках упровадження COSO ERM зводиться до виконання формальних вимог, без реального впливу на управлінські рішення, що нівелює потенційну ефективність моделі
<i>Гнучкість і адаптивність:</i> модель може бути адаптована до різних галузей і масштабів підприємств, ураховуючи специфіку діяльності, структуру управління та рівень ризиків	<i>Складність кількісного вимірювання результатів:</i> оцінювання ефективності системи ризик-менеджменту в межах COSO ERM часто ускладнюється через відсутність чітких кількісних індикаторів або стандартних метрик
<i>Сприяння підвищенню репутаційної та фінансової стійкості:</i> завдяки системному підходу до ризик-менеджменту підприємства, що впровадили COSO ERM, підвищують довіру інвесторів, партнерів і регуляторів, демонструючи зрілу корпоративну культуру управління ризиками	<i>Недостатня адаптованість до швидких зовнішніх змін:</i> у динамічному середовищі, особливо в умовах криз чи воєнних ризиків, класичний підхід COSO ERM може виявлятися надто інерційним і потребувати оперативнішого інструментарію реагування

Джерело: узагальнено автором на основі [22].



Рис. 2. Послідовність процесу управління ризиками згідно зі стандартом COSO ERM

Джерело: розроблено автором на основі [22].

них наслідків. Структурно модель ЗВК включає три взаємопов'язані етапи – запобігання, виявлення та коригування, які наведено в *табл. 2*. Переваги й обмеження цієї моделі узагальнено в *табл. 3*.

Іншою концептуально важливою є модель «Прийняття рішень з урахуванням ризиків» (RIDM), що формує стратегічний підхід до процесу ухвалення управлінських рішень із обов'язковим урахуванням потенційних ризиків і можливих наслідків. Її використання є особливо доцільним у сферах, де невизначеність має суттєвий вплив на кінцевий результат, зокрема у фінансовому аналі-

зі, управлінні інвестиційними або виробничими проектами, розробленні бізнес-стратегій. Модель передбачає послідовне проходження низки етапів, що відображені в *табл. 4*. Вона допомагає керівникам і аналітикам формувати рішення, засновані на кількісному та якісному аналізі ризиків, що, своєю чергою, знижує ймовірність помилкових управлінських дій і забезпечує більшу стабільність у мінливому середовищі. Переваги та недоліки моделі RIDM узагальнено в *табл. 5*.

Незважаючи на певні обмеження, модель RIDM є потужним інструментом для забезпечення більш обґрунтованого, раціонального та ефектив-

Таблиця 2

Етапи моделі «Запобігання – Виявлення – Коригування» (PDC)

Етап моделі	Зміст етапу	Основні завдання
Запобігання (Prevention)	Проактивна діяльність, спрямована на виявлення потенційних загроз до їх виникнення. На цьому етапі формуються політики, процедури та профілактичні механізми, що зменшують ймовірність появи ризикових ситуацій	– Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; – ідентифікація факторів ризику; – розроблення запобіжних заходів і планів дій; – встановлення стандартів безпеки та контрольних точок
Виявлення (Detection)	Реактивна, але оперативна фаза, спрямована на фіксацію вже наявних або таких, що зароджуються, відхилень від норми	– Моніторинг ключових показників діяльності; – виявлення сигналів порушень або невідповідностей; – використання інструментів діагностики, аудиту, контролінгу; – збір і аналіз інформації про інциденти
Коригування (Correction)	Завершальний етап, спрямований на усунення наслідків ризикових подій і відновлення стабільності системи. Передбачає реалізацію коригувальних дій, оцінку їх ефективності та вдосконалення політик управління	– Розроблення та реалізація планів реагування; – усунення наслідків відхилень; – аналіз причин виникнення ризиків; – оновлення процедур запобігання на основі отриманого досвіду

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця 3

Переваги та недоліки моделі «Запобігання – Виявлення – Коригування» (PDC)

Переваги	Недоліки
<i>Проактивність управління:</i> модель орієнтована на запобігання виникненню ризиків, що дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки ще до їх настання	<i>Висока потреба в ресурсах:</i> реалізація ефективної системи ЗВК потребує значних витрат часу, фінансів і кадрових ресурсів
<i>Своєчасність реагування:</i> завдяки етапу виявлення забезпечується оперативне реагування на ризикові ситуації, що зменшує масштаби потенційних збитків	<i>Залежність від точності моніторингу:</i> недостатня якість або несвоєчасність виявлення ризику може звести нанівець ефективність усієї моделі
<i>Безперервність управлінського циклу:</i> модель формує замкнуту систему, у якій результати коригування враховуються під час подальшого запобігання ризикам	<i>Ймовірність дублювання функцій:</i> за відсутності чіткої координації дій між підрозділами може виникнути дублювання або неузгодженість управлінських заходів
<i>Універсальність і гнучкість:</i> модель може застосовуватися в різних сферах діяльності – від промисловості до фінансів, управління проектами чи ІТ	<i>Обмежена ефективність у високоневизначених середовищах:</i> у ситуаціях швидких і непередбачуваних змін модель може не забезпечити достатньо гнучкого реагування

Джерело: узагальнено автором.

Основні етапи моделі «Прийняття рішень з урахуванням ризиків» (RIDM)

Етап моделі	Характеристика етапу
1. Ідентифікація проблеми та контексту рішення	Визначається мета управлінського рішення, умови його прийняття та ключові фактори ризику, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Формується загальне уявлення про середовище ризику та обмеження, в яких діє підприємство
2. Аналіз і оцінка ризиків	Проводиться якісний і кількісний аналіз ризиків: визначаються їхня ймовірність, сила впливу та потенційні наслідки. На основі отриманих даних встановлюється допустимий рівень ризику (risk appetite) і визначаються критичні точки контролю
3. Розробка альтернативних рішень	Створюються можливі варіанти управлінських дій із урахуванням імовірних сценаріїв розвитку подій. Для кожної альтернативи прогноуються вигоди, витрати та можливі ризики, що дає змогу порівняти варіанти між собою
4. Вибір оптимального рішення	Здійснюється вибір найкращої альтернативи, що забезпечує баланс між очікуваним результатом і прийнятним рівнем ризику. Рішення обґрунтовується з позиції стратегічної доцільності та узгоджується із загальними цілями підприємства
5. Реалізація рішення та моніторинг	Впроваджується обране рішення, визначаються відповідальні особи, ресурси та терміни. Проводиться постійний контроль за виконанням і моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть впливати на ефективність дій
6. Оцінка результатів і зворотний зв'язок	Аналізуються результати реалізованого рішення, порівнюються очікувані та фактичні ефекти. На основі отриманих висновків удосконалюються методи аналізу ризиків і процеси прийняття рішень у майбутньому

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця 5

Переваги та недоліки моделі «Прийняття рішень з урахуванням ризиків» (RIDM)

Переваги	Недоліки
<i>Підвищення обґрунтованості управлінських рішень:</i> модель дозволяє приймати рішення з урахуванням потенційних ризиків, їх імовірності та наслідків, що мінімізує суб'єктивність у процесі управління	<i>Висока складність реалізації:</i> вимагає глибокого аналізу, збору значних обсягів даних і залучення експертів, що може бути обтяжливим для підприємств із обмеженими ресурсами
<i>Забезпечення стратегічної узгодженості:</i> RIDM інтегрує ризик-аналіз у стратегічне планування, дозволяючи узгоджувати рішення з довгостроковими цілями організації	<i>Труднощі кількісної оцінки ризиків:</i> не всі ризики піддаються точному вимірюванню, що може знижувати точність і надійність прийнятих рішень
<i>Гнучкість та адаптивність:</i> модель дає змогу реагувати на зміни середовища, коригуючи рішення в міру появи нових даних або ризиків	<i>Залежність від якості інформації:</i> результативність моделі значною мірою визначається достовірністю та повнотою вихідних даних
<i>Формування культури ризик-орієнтованого мислення:</i> RIDM сприяє розвитку системного підходу до ризиків, підвищуючи усвідомленість менеджерів і працівників щодо наслідків управлінських рішень	<i>Потенційне уповільнення процесу прийняття рішень:</i> надмірна деталізація аналізу ризиків може затримувати оперативність дій у динамічному середовищі

Джерело: узагальнено автором.

ного процесу прийняття рішень. Її застосування підвищує аналітичну глибину управління та сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на прогнозування, профілактику та усвідомлене ставлення до ризику.

Ще одним фундаментальним підходом, що набув широкого поширення, є модель «Матриці ризиків» (*Risk Matrix*) – інструмент, який дає змогу візуалізувати та класифікувати ризики за рів-

нем їхнього впливу та ймовірністю виникнення. Цей підхід активно застосовується у проектному менеджменті, стратегічному плануванні, бізнес-аналітиці, аудиті та контролінгу. Модель «Матриці ризиків» виконує візуалізаційну функцію – вона дозволяє систематизувати ризики за двома осями: ймовірністю виникнення та масштабом наслідків. Це спрощує ранжування ризиків і визначення пріоритетів управління ними (табл. 6).

«Матриця ризиків» є ефективним інструментом для керівників і менеджерів, оскільки забезпечує структуроване бачення ризикового поля підприємства, дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх значущість і виробити відповідні

управлінські дії. Вона полегшує процес прийняття рішень, сприяє підвищенню прозорості ризикових комунікацій і формує основу для побудови системи превентивного контролю. Основні переваги й обмеження цього підходу узагальнено в *табл. 7*.

Таблиця 6

Основні компоненти моделі «Матриця ризиків» (Risk Matrix)

Етап моделі	Характеристика етапу
1. Ідентифікація ризиків	Визначаються усі потенційні ризики, що можуть вплинути на досягнення цілей організації або проекту. Проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формується перелік ризиків із коротким описом кожного
2. Визначення критеріїв оцінювання	Встановлюються критерії, за якими здійснюється подальша оцінка ризиків: ймовірність виникнення (<i>probability</i>) та масштаб впливу (<i>impact</i>). Для кожного критерію задається шкала вимірювання – кількісна або якісна (наприклад: низький, середній, високий)
3. Розробка альтернативних рішень	Створюються можливі варіанти управлінських дій з урахуванням імовірних сценаріїв розвитку подій. Для кожної альтернативи прогноуються вигоди, витрати та можливі ризики, що дає змогу порівняти варіанти між собою
3. Побудова матриці ризиків	Формується двовимірна матриця, у якій одна вісь відображає рівень ймовірності, а інша – рівень впливу. Кожен ризик позиціонується у відповідну клітинку матриці відповідно до його оцінених параметрів
4. Класифікація ризиків за рівнем критичності	На основі розміщення в матриці визначається рівень пріоритетності ризиків: низький, помірний, високий або критичний. Це дозволяє визначити, які ризики потребують негайного управління, а які – лише моніторингу
5. Визначення стратегій реагування	Для кожної групи ризиків розробляються управлінські дії: уникнення, зниження, передача або прийняття ризику. Пріоритет надається заходам, спрямованим на мінімізацію наслідків найбільш критичних ризиків
6. Моніторинг і перегляд матриці	Матриця ризиків постійно оновлюється з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, появи нових ризиків або змін у рівні їхнього впливу. Цей етап забезпечує актуальність системи управління ризиками та її адаптивність до динамічних умов

Джерело: узагальнено автором на основі [23].

Таблиця 7

Переваги та недоліки моделі «Матриця ризиків» (Risk Matrix)

Переваги	Недоліки
<i>Простота використання:</i> матриця забезпечує візуальне уявлення про рівні ризиків, що робить процес оцінювання зрозумілим навіть для осіб без спеціальної підготовки	<i>Суб'єктивність оцінок:</i> розподіл ризиків за рівнями ймовірності та впливу часто ґрунтується на експертних судженнях, що може зумовити похибки у визначенні їхнього пріоритету
<i>Підтримка пріоритезації ризиків:</i> дозволяє швидко визначити найбільш критичні ризики та розподілити ресурси відповідно до ступеня їх значущості	<i>Обмежена точність:</i> матриця не відображає взаємозв'язки між ризиками та не враховує сукупного ефекту їх взаємного впливу
<i>Універсальність застосування:</i> може бути використана в будь-якій сфері – від промислового виробництва до фінансового аналізу чи управління проектами	<i>Статичний характер моделі:</i> у класичному вигляді матриця не враховує динаміку змін середовища та не адаптується до швидкоплинних ризикових факторів
<i>Інструмент для комунікації:</i> сприяє ефективній взаємодії між менеджерами та зацікавленими сторонами, забезпечуючи спільне розуміння ризикового профілю організації	<i>Відсутність кількісного виміру збитків:</i> матриця не дає змоги точно оцінити фінансові наслідки ризиків, що ускладнює розрахунок очікуваних втрат

Джерело: узагальнено автором на основі [23].

Попри певні недоліки, модель «Матриці ризиків» залишається одним із найбільш універсальних і практично застосовуваних інструментів у сфері ризик-менеджменту. Її простота, наочність і гнучкість роблять її придатною для використання в організаціях різного масштабу та галузевої належності. Використання цього методу дозволяє створити збалансовану систему контролю, де ризики оцінюються не лише кількісно, а й у контексті стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи тим самим ефективне управління в умовах невизначеності.

На підставі результатів аналізу корпоративних систем управління ризиками та міжнародних стандартів ризик-менеджменту можна сформулювати низку рекомендацій щодо створення ефективної системи управління ризиками на підприємстві. Ефективна система управління ризиками повинна бути побудована як комплексна структура, що включає ключові елементи та функціональні характеристики, спрямовані на досягнення стабільності та передбачуваності діяльності.

Насамперед необхідно визначити стратегічні орієнтири, принципи та напрями розвитку системи управління ризиками через формування офіційної політики та стратегії компанії в цій сфері. Це забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і створює методологічну основу для прийняття управлінських рішень.

Другим важливим аспектом є вибір і впровадження відповідних стандартів ризик-менеджменту, які забезпечують методологічну цілісність і порівнюваність процедур. Залежно від масштабу та специфіки діяльності підприємство може застосувати один або декілька міжнародних стандартів, що регламентують процеси виявлення, оцінювання та контролю ризиків.

Важливою складовою ефективною системи є розрахунок і затвердження ключових показників ризику (*Key Risk Indicators*), а також визначення рівня толерантності до ризику (*risk appetite*). Ці параметри виступають орієнтирами для прийняття рішень, дозволяючи менеджменту оцінювати допустимість потенційних відхилень і балансувати між ризиком та очікуваною вигодою.

Підхід передбачає також управління інтегрованим ризиком компанії, тобто координацію між окремими видами ризиків (фінансовими, операційними, репутаційними, стратегічними) та формування єдиної системи корпоративного ризик-менеджменту.

Невід'ємною умовою дієвості системи є залучення всіх працівників і підрозділів до процесу управління ризиками. Це передбачає створення

розгалуженої організаційної структури, у межах якої визначаються відповідальні особи, функціональні обов'язки та канали комунікації між рівнями управління.

Окреме значення має розвиток системи внутрішнього контролю, яка має спиратися на чітко визначену методологічну базу та охоплювати всі ключові процеси підприємства. Це дозволяє виявляти ризики на ранніх стадіях і запобігати їх ескалації.

Завершальним елементом ефективної системи є автоматизація контрольних процедур, що передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу, аналізу та звітності щодо ризиків. Автоматизація сприяє підвищенню точності, швидкості реагування та прозорості управлінських процесів.

Отже, побудова ефективної системи управління ризиками повинна базуватися на стратегічній інтеграції, чіткій структурі відповідальності, використанні стандартизованих підходів і інформаційних технологій, що забезпечують безперервність процесу управління ризиками та підвищують загальну стійкість підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу систематизувати й узагальнити підходи до управління ризиками, що базуються на поєднанні корпоративних систем ризик-менеджменту та міжнародних стандартів. Результати аналізу засвідчили, що ефективність управління ризиками визначається не лише набором інструментів або методів реагування, а передусім якістю управлінських рішень, які мають забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства за умови прийняттого рівня ризику.

Управління ризиками слід розглядати як динамічний і комплексний процес, тісно пов'язаний з внутрішніми механізмами функціонування підприємства та його здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємство виступає складною соціально-економічною системою, що одночасно реагує на ризикові події та формує превентивні механізми для їх запобігання. Це обумовлює необхідність застосування інтегрованого підходу до ризик-менеджменту, який охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління та базується на принципах безперервності, гнучкості й адаптивності.

На основі проведеного аналізу в роботі запропоновано практичні рекомендації щодо формування системи управління ризиками, які можуть бути використані підприємствами для вдосконалення власної ризик-орієнтованої політики. Ефективна система управління ризиками має включати визна-

чення стратегічних орієнтирів і політики ризик-менеджменту, запровадження відповідних стандартів, формування ключових показників ризику, управління інтегрованим ризиком підприємства, розвиток внутрішнього контролю, залучення всіх рівнів персоналу та автоматизацію контрольних процедур.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням організаційно-економічного механізму управління ризиками, який враховуватиме виклики та тенденції розвитку підприємств. Особливої уваги потребують питання формування системи індикаторів ефективності ризик-менеджменту у промислових, зокрема машинобудівних, підприємствах. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Буреннікова Н. В., Гордійчук А. П., Буренніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на концепцію COSO, SEE-ризик. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 387–396.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-387-396>
2. Гордійчук А. П. Управління ризиками на машинобудівних підприємствах: деякі проблеми, шляхи вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 93–103.
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.93.103>
3. Burkley B. *Project Risk Management*. NY : McGraw-Hill, 2004. 229 p.
4. Dembo R., Freeman A. *The Rules of Risk*. Wiley, 2001. 272 p.
5. Drew S., Kendrick T. Risk Management: The Five Pillars of Corporate Governance. *Journal of General Management*. 2005. Vol. 31. Iss. 2. P. 19–36.
DOI: <https://doi.org/10.1177/030630700503100202>
6. Frenkel M., Hommel U., Rudolf M. (eds.). *Risk Management: Challenge and Opportunity*. 2nd revised and enlarged ed. Heidelberg : Springer, 2005. 838 p.
7. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 5th ed. Kogan Page, 2018. 480 p.
8. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
9. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1. С. 63–71.
DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>
10. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Захаржевська А. А., Недопако Н. М. Принципи ефективного управління ризиками на підприємствах телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 5–17.
DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010001>
11. Євтушенко Н. О., Захаржевська А. А. Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 61–66.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8>
12. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203–209.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>
13. Бутенко В. М., Байдацький М. В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
14. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 2. С. 107–112.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
15. Бутенко В. М., Мацола О. А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 37–43.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.37>
16. Скопенко Н. С., Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В. Визначення основних небезпечних ситуацій та ризиків на підприємствах харчової промисловості в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2025. № 1.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.18>
17. Терещенко Л. О. Управління ризиками інформаційних систем: етапи процесу управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-12>
18. Скибінський О. С., Романишин О. І. Процес управління ризиками інвестиційних фондів нерухомості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 452–458.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-1>
19. Токмакова І. В., Чорнобровка І. В., Зуб М. В. Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 83–92.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306452>
20. Репіна І. М. Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія «Економічні науки»*. 2023. № 3. С. 68–72.
DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.68>
21. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM)*, 2004. URL: <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/2/2019/09/COSOERM.pdf>
22. Аберніхіна І. Г. Системний підхід до управління ризиками на підприємстві: порівняння міжнародних стандартів і розробка функціональної моделі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4. С. 148–156.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21>
23. Остапець А. О., Парасій-Вергуненко І. М. Методики якісного аналізу ризиків підприємств галузі ІТ.

Інтернаука. Серія «Економічні науки». 2025. № 2. С. 61–74.
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10724>

REFERENCES

- Abernikhina I. H. (2025). Systemnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: porivniannia mizhnarodnykh standartiv i rozrobka funktsionalnoi modeli [Systemic approach to risk management at the enterprise: comparison of international standards and development of a functional model]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4, 148–156.
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21>
- Buriennikova N. V., Hordiichuk A. P. & Buriennikov Yu. Yu. (2025). Rezultatyvnist funktsionuvannia pidpriemstv na zasadakh SEE-upravlinnia: onovleni pohliad na kontseptsiiu COSO, SEE-ryzyky [Effectiveness of enterprise functioning based on SEE-management: an updated view of the COSO concept, SEE-risks]. *Biznes Inform*, 1, 387–396.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-387-396>
- Burkley V. (2004). *Project Risk Management*. McGraw-Hill.
- Butenko V. M. & Baidatskyi M. V. (2023). Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Theoretical foundations for the formation of a risk management system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
- Butenko V. M. & Matsola O. A. (2023). Suchasni ryzyky upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu [Modern risks of foreign economic activity management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, 37–43.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.37>
- Chaikina A. O. (2022). Osoblyvosti intehratsii ryzykmenedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of risk management integration into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM)*. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/2/2019/09/COSOERM.pdf>
- Dembo R. & Freeman A. (2001). *The Rules of Risk*. Wiley.
- Drew S. & Kendrick T. (2005). Risk Management: The Five Pillars of Corporate Governance. *Journal of General Management*, 2(31), 19–36.
<https://doi.org/10.1177/030630700503100202>
- Frenkel M. (eds.), Hommel U. (eds.) & Rudolf M. (eds.) (2005). *Risk Management: Challenge and Opportunity*. Springer.
- Hopkin P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page.
- Hordiichuk A. P. (2024). Upravlinnia ryzykamy na mashynobudivnykh pidpriemstvakh: deiaki problemy, shliakhy vyrishennia [Risk management at machine-building enterprises: some problems, solutions]. *Innovation and Sustainability*, 1, 93–103.
<https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.93.103>
- Ostapets A. O. & Parasii-Verhunencko I. M. (2025). Metodyky yakisnoho analizu ryzykiv pidpriemstv haluzi IT [Methodologies for qualitative risk analysis of IT enterprises]. *Internauka. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 2, 61–74.
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10724>
- Riazanova N. O. (2022). Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na promyslovykh pidpriemstvakh [Formation of a risk management system at industrial enterprises]. *Akademichniy ohliad*, 1, 63–71.
<https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>
- Riepina I. M. (2023). Zbalansovana systema pokaznykiv u systemi upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi [Balanced scorecard in the quality management system at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. Seriiia «Ekonomichni nauky», 3, 68–72.
<https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.68>
- Sarana L. A., Bilan O. V. & Bitiuk I. M. (2021). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise risk management in modern economic conditions]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 2, 107–112.
<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
- Skopenko N. S., Rybachuk-Yarova T. V. & Tiukha I. V. (2025). Vyznachennia osnovnykh nebezpechnykh situatsii ta ryzykiv na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti v umovakh voiennoho stanu [Identification of main hazardous situations and risks at food industry enterprises under martial law]. *Efektivna ekonomika*, 1.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.18>
- Skybinskyi O. S. & Romanyshyn O. I. (2024). Protses upravlinnia ryzykamy investytsiinykh fondiv nerukhomosti [Risk management process of real estate investment funds]. *Ekonomichniy prostir*, 191, 452–458.
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-1>
- Tereshchenko L. O. (2021). Upravlinnia ryzykamy informatiinykh system: etapy protsesu upravlinnia ryzykamy [Information systems risk management: stages of the risk management process]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 31.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-12>
- Tokmakova I. V., Chornobrovka I. V. & Zub M. V. (2024). Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy pidpriemstv Ukrainy v suchasnykh umovakh [Formation of the risk management system of Ukrainian enterprises in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 85, 83–92.
<https://doi.org/10.18664/btie.85.306452>
- Vynohradova O. V., Drokina N. I., Zakharzhevska A. A. & Nedopako N. M. (2024). Pryntsypy efektyvnoho upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh telekomunikatsii [Principles of effective risk management at telecommunications enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1, 5–17.
<https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010001>
- Yevtushenko N. O. & Zakharzhevska A. A. (2022). Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu rozvytku upravlinnia ryzykamy v pidpriemstvakh [Features of the formation of a mechanism for developing risk management in enterprises]. *Ekonomichniy prostir*, 182, 61–66.
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8>
- Zakharova N. Yu. (2023). Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: sutnist, pidkhody ta metody [Enterprise risk management: essence, approaches and methods]. *Biznes Inform*, 1, 203–209.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>