УДК 005.334:005.21:005.35
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.218.456-464

Пуліна Т.В.
доктор економічних наук
Національний університет «Запорізька політехніка»
Pulina Tetiana
Dr. of Economic Sc.
Zaporizhzhia Polytechnic National University
https://orcid.org/0000-0002-2672-8281

Куц А.В.
кандидат юридичних наук
Національний університет «Запорізька політехніка»
Kuts Andrii
PhD in Legal Sc.
Zaporizhzhia Polytechnic National University
https://orcid.org/0009-0001-9344-8116

Ярмусь Д.В.
Національний університет «Запорізька політехніка»
Yarmus Dmitro
Zaporizhzhia Polytechnic National University
https://orcid.org/0009-0001-4386-797X

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено роль корпоративного управління у формуванні та реалізації стратегій ризик-менеджменту підприємства в умовах зростання невизначеності та посилення фінансових, операційних, ринкових і безпекових загроз. Обґрунтовано необхідність інтеграції ризик-менеджменту зі стратегічними цілями, корпоративним наглядом, внутрішнім контролем і звітністю. Систематизовано етапи управління ризиками та стратегії реагування на них. Запропоновано структурно-логічну модель корпоративного управління ризик-менеджментом, що поєднує стратегічне управління, корпоративний контроль і циклічний процес управління ризиками. Визначено практичне значення моделі для підвищення стійкості та ефективності управління підприємством. Особливу увагу приділено ролі органів корпоративного управління у своєчасному виявленні ризиків, оцінюванні їхнього впливу та забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень.

***Ключові слова**: корпоративне управління, ризик-менеджмент, стратегія управління ризиками, допустимий рівень ризику, внутрішній контроль.*

CORPORATE GOVERNANCE OF THE PROCESSES OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING ENTERPRISE RISK MANAGEMENT STRATEGIES

The article examines the role of corporate governance in the development and implementation of enterprise risk management strategies amid growing uncertainty and increasing financial, operational, market, and security threats. The relevance of integrating risk management into the corporate governance system is substantiated, with particular emphasis on aligning risk management practices with strategic objectives, corporate oversight, internal control mechanisms, and reporting procedures. The study systematizes the principal stages of the risk management process, including risk identification, assessment, prioritization, response planning, monitoring, and review, as well as the main strategies for responding to identified risks. Particular attention is paid to the role of corporate governance bodies in ensuring the timely identification of potential threats, evaluating their possible impact on enterprise performance, and supporting well-grounded management decisions. A structural and logical model of corporate governance in risk management is proposed. The model integrates strategic management, corporate control, and a cyclical risk management process, thereby establishing a coherent framework for coordinating strategic priorities with risk assessment and response activities. It emphasizes the importance of continuous monitoring, feedback, and the adjustment of management measures

ISSN друкованої версії: 2224-6282
ISSN електронної версії: 2224-6290
© Пуліна Т.В., Куц А.В., Ярмусь Д.В., 2026

in response to changes in the internal and external business environment. The practical significance of the proposed model is determined in terms of strengthening enterprise resilience, improving the quality of managerial decision-making, and enhancing the overall effectiveness of enterprise management. The findings highlight that effective corporate governance creates the organizational conditions necessary for systematic risk oversight, greater transparency, accountability, and the timely implementation of appropriate risk response measures. The proposed approach can be applied to improve corporate governance practices and develop more adaptive risk management systems capable of supporting enterprise stability and sustainable development under conditions of uncertainty.

Keywords: *corporate governance, risk management, risk management strategy, acceptable level of risk, internal control.*

JEL Classification: *G34; D81; M10; L20.*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної невизначеності, тому управління ризиками має бути невід'ємною частиною стратегічного управління, корпоративної звітності, внутрішнього аудиту та системи відповідальності.

На практиці ризик-менеджмент часто недостатньо узгоджений із корпоративним управлінням, що створює розрив між стратегічним плануванням, оцінюванням ризиків, прийняттям і контролем управлінських рішень. Унаслідок цього управління ризиками сприймається як допоміжна, а не стратегічна функція забезпечення стійкості та довгострокової ефективності підприємства.

Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств, які працюють в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів, дефіциту ресурсів і зростання вимог до управлінської прозорості. У таких обставинах важливим є не лише виявлення ризиків, а й чітке визначення ролі власників, наглядових органів, топ-менеджменту, внутрішнього аудиту та функціональних підрозділів у процесах формування, реалізації, моніторингу й перегляду стратегій реагування.

Отже, наукова проблема полягає в необхідності поглиблення теоретико-методичного обґрунтування ролі корпоративного управління у процесах формування та реалізації стратегій управління ризиками на підприємстві. Її розв'язання дасть змогу сформувати узгоджену систему управління, що поєднує стратегічні цілі, допустимий рівень ризику, контроль і відповідальність задля підвищення стійкості підприємства. Питання корпоративного управління та впровадження стратегій управління ризиками на підприємстві активно висвітлюються у працях українських і зарубіжних науковців. У сучасній науковій літературі ризик дедалі частіше розглядається не лише як загроза поточній діяльності підприємства, а як стратегічний чинник, що впливає на якість управлінських рішень, стійкість бізнес-моделі та довгострокову результативність. Відповідно, здатність підприємства своєчасно виявляти, оцінювати й контролювати ризики набуває важливого значення для забезпечення його стабільного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У зарубіжній літературі досліджувана проблематика переважно розкривається через концепцію ризик-менеджменту на підприємстві, яка передбачає інтеграцію управління ризиками у корпоративні процеси. В. Гляйснер і Т. Бергер розглядають ризик-менеджмент як вбудовану систему управління ризиками, пов'язану з корпоративним плануванням, створенням вартості, стратегічною стійкістю та якістю управлінських рішень [1]. Водночас Дж. Фрейзер, Р. Квейл і Б. Сімкінс наголошують на неефективності сучасної концепції ризик-менеджменту через відокремлення ризиків від цілей організації, стратегічних рішень і реального управлінського процесу [2]. Емпіричні дослідження М. Вечорек-Космали та Т. Геншеля [3], Ф. Файсала, З. Абідіна і Г. Гар'янто [4], а також З. Халіка і Р. Сум [5] підтверджують, що розвиненість концепції ризик-менеджменту і корпоративного управління впливає на здатність підприємств адаптуватися до кризових умов, підвищувати якість інвестиційних рішень, формувати економічну цінність, забезпечувати повноту впровадження системи управління ризиками. У дослідженні С. Горвея, корпоративне управління та ризик-менеджмент також пов'язуються з допустимим рівнем ризикованості поведінки підприємства [6]. Отже, зарубіжні дослідження створюють методологічне підґрунтя для розуміння ризик-менеджменту як елемента системи корпоративного управління, що поєднує запобігання загрозам із підтримкою стратегічного розвитку, адаптивності та відповідального прийняття управлінських рішень.

У працях українських дослідників ризик-менеджмент переважно розглядається як системний управлінський процес, що охоплює принципи, інструменти та практичні механізми роботи з ризиками. Зокрема, Н. Захарова акцентує увагу на формуванні реєстру й карти ризиків, а також розробці управлінських заходів, спрямованих на підвищення якості управління [7]. А. Чайкіна розвиває цей підхід, обґрунтовуючи необхідність інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством в умовах посилення невизначеності, пандемічних викликів і воєнного стану в Україні [8]. Отже, зазначені праці формують основу для розуміння ризик-менеджменту як складової управлінської системи підприємства, однак корпоративний рівень його реалізації – через участь власників, наглядових органів, топ-менеджменту, внутрішнього аудиту та механізмів звітності – потребує подальшого поглиблення.

Окремий напрям українських досліджень формують праці, у яких ризик-менеджмент розглядається в контексті економічної безпеки, стратегічного реагування та інтегрованого управління. Л. Гриценко, І. Кожушко, В. Чепурко та Г. Перепеліцин досліджують ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки, підкреслюючи його зв'язок із управлінськими рішеннями, контролем і стабільністю функціонування

підприємства [9]. О. Світовий та О. Солом'яний акцентують на тому, що в умовах економічної нестабільності не існує універсальної стратегії реагування на ризик, тому вибір управлінських дій має залежати від характеру ризику та специфіки діяльності підприємства [10]. А. Гордійчук, розглядаючи інтегровані моделі управління ризиками промислових підприємств, посилює тезу про необхідність системного поєднання стратегічних цілей, ризиків, контрольних процедур і управлінської відповідальності [11].

Отже, розглянуті дослідження створюють важливу основу для розуміння ризик-менеджменту як елемента стійкості підприємства. Водночас недостатньо розкритим залишається корпоративний вимір цього процесу, зокрема узгодження стратегічних цілей, управлінської відповідальності, внутрішнього контролю, моніторингу та перегляду ухвалених рішень.

Метою статті є визначення ролі корпоративного управління у процесах формування та реалізації стратегій управління ризиками на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: узагальнити наукові підходи до розуміння корпоративного управління та ризик-менеджменту на підприємстві; розкрити значення корпоративного управління у розробленні та впровадженні стратегій ризик-менеджменту; систематизувати основні етапи розробки та впровадження стратегій управління ризиками на підприємстві; запропонувати структурно-логічну модель корпоративного управління процесами формування та реалізації стратегій ризик-менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів економічного аналізу. Порівняльно-аналітичний метод використано для розробки структурно-логічної моделі корпоративного управління процесами формування та реалізації стратегій ризик-менеджменту підприємства. Системний підхід дозволив розглядати корпоративне управління як основу для формування та реалізації стратегій управління ризиками на підприємстві. Методи узагальнення та абстрагування використано при формуванні концептуальних положень щодо ролі корпоративного управління у процесах формування та реалізації стратегій управління ризиками. Табличний метод застосовано для систематизації результатів дослідження та візуалізації стратегій ризик-менеджменту підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Корпоративне управління формує рамку, у межах якої визначаються стратегічні цілі підприємства, розподіляються повноваження, закріплюється відповідальність і забезпечується контроль за виконанням управлінських рішень. За такого підходу ризик-менеджмент забезпечує узгодження стратегічних намірів підприємства з потенційними загрозами, допустимим рівнем ризику, ресурсними можливостями та механізмами реагування.

На відміну від операційного підходу [12, 13, 14], де ризики розглядаються переважно на рівні окремих бізнес-процесів, корпоративний підхід передбачає їх узгодження з цілями власників, очікуваннями зацікавлених сторін, політикою внутрішнього контролю та стратегічними пріоритетами розвитку. Саме тому результативність стратегій управління ризиками зумовлюється узгодженістю аналітичного, організаційного та контрольного компонентів корпоративного управління. У системі корпоративного управління ризик-менеджмент доцільно розглядати як послідовний процес, що охоплює визначення допустимого рівня ризику, виявлення ключових загроз, їх оцінювання, вибір способів реагування, розподіл відповідальності, контроль виконання рішень і подальше коригування управлінських дій.

У системі корпоративного управління ефективність ризик-менеджменту залежить від чіткого розмежування ролей між суб'єктами, які беруть участь у формуванні, реалізації та контролі стратегій управління ризиками. Такий підхід узгоджується з принципами OECD, де наголошується на ролі ради директорів у визначенні допустимого рівня ризику, внутрішнім контролем і розподілом відповідальності за управління ризиками [15], та концепцією COSO ERM, яка пов'язує управління ризиками зі стратегією, результативністю, корпоративною культурою, інформацією та комунікацією [16]. Стандарт ISO 31000 підкреслює необхідність визначення ролей, повноважень і відповідальності у процесі управління ризиками на всіх рівнях організації [17]. Отже, роль суб'єктів корпоративного управління у процесах ризик-менеджменту доцільно розглядати як авторську систематизацію положень, представлених у сучасних підходах до корпоративного управління та ризик-менеджменту.

Ключову роль у формуванні системи ризик-менеджменту відіграють власники, які визначають стратегічні орієнтири розвитку підприємства, допустимі межі ризику та вимоги до прозорості управління. Їхня участь забезпечує узгодження ризик-менеджменту з довгостроковими інтересами підприємства. Стратегічний нагляд за цією системою здійснює рада директорів, до функцій якої належать затвердження політики управління ризиками, контроль допустимого рівня ризику та оцінювання ключових загроз. Саме цей рівень управління поєднує інтереси власників із механізмами управлінського контролю.

Топ-менеджмент забезпечує ресурсну, організаційну та інформаційну підтримку заходів ризик-менеджменту, а також координує дії функціональних підрозділів. У цьому контурі діє ризик-менеджер або профільний підрозділ, який відповідає за ідентифікацію, оцінювання, систематизацію й моніторинг ризиків, підготовку управлінської звітності та інформаційне обґрунтування стратегій реагування. Функціональні підрозділи, своєю чергою, забезпечують виявлення ризиків у межах операційних процесів і реалізацію відповідних заходів.

Внутрішній аудит здійснює незалежну перевірку ефективності контрольних процедур, достовірності звітності та відповідності управлінських дій затвердженій політиці ризик-менеджменту. Його роль полягає у виявленні слабких місць системи контролю та

підготовці рекомендацій щодо її вдосконалення.

Інші стейкхолдери формують очікування щодо прозорості, відповідальності, сталості та репутаційної надійності підприємства. Урахування їх інтересів під час розробки стратегій управління ризиками сприяє зміцненню зовнішньої довіри та стабільності розвитку підприємства [18].

Отже, корпоративне управління забезпечує розподіл функцій між учасниками ризик-менеджменту та формує систему взаємодії, у якій стратегічні рішення, контроль, звітність і відповідальність спрямовані на підвищення стійкості підприємства до ризиків.

Формування стратегії управління ризиками доцільно розглядати у зв'язку зі стратегічними цілями підприємства, допустимим рівнем ризику та розподілом управлінської відповідальності, що узгоджується з дослідженнями, у яких ризик-менеджмент трактується як складова стратегічного управління, корпоративного нагляду та послідовного процесу ідентифікації, оцінювання, реагування, моніторингу й перегляду ризиків [10; 12; 15; 16]. Відповідну авторську систематизацію етапів корпоративного управління процесами формування та реалізації стратегій ризик-менеджменту підприємства подано в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи корпоративного управління процесами формування та реалізації стратегій ризик-менеджменту підприємства

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Визначення стратегічних цілей	Формування пріоритетів розвитку підприємства та очікуваних результатів діяльності	Стратегічна рамка ризик-менеджменту
2. Визначення прийнятного рівня ризику діяльності	Узгодження рівня ризику з цілями, ресурсами та позиціями власників	Межі ухвалення управлінських рішень
3. Ідентифікація ризиків	Виявлення функціональних ризиків	Реєстр ризиків
4. Оцінювання й ранжування	Аналіз ймовірності, масштабу впливу та взаємозв'язку ризиків	Карта ризиків і пріоритети реагування
5. Вибір стратегії реагування	Визначення способів уникнення, зниження, передачі, прийняття або комбінування ризиків	Портфель стратегій реагування
6. Розподіл відповідальності	Закріплення ролей між органами корпоративного управління, менеджментом і підрозділами	Матриця відповідальності
7. Впровадження заходів	Реалізація управлінських, організаційних, фінансових і контрольних дій	Практичне виконання стратегії
8. Моніторинг і звітність	Відстеження змін ризикового профілю та результатів реалізації заходів	Управлінська звітність щодо ризиків
9. Коригування стратегії	Перегляд стратегії реагування, уточнення управлінських заходів і оновлення контрольних процедур за результатами моніторингу	Оновлена стратегія ризик-менеджменту

Джерело: складено авторами на основі [10; 12; 15; 16].

Наведена систематизація показує, що стратегія управління ризиками є не окремим документом, а управлінським циклом, який поєднує стратегічні орієнтири, аналітику ризиків, вибір способів реагування, розподіл відповідальності, контроль і перегляд рішень. У межах корпоративного управління така послідовність дозволяє пов'язати ризик-менеджмент із плануванням, внутрішнім контролем і звітністю, що посилює стійкість підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Залежно від характеру ризику, ймовірності його виникнення, очікуваних наслідків і допустимого для підприємства рівня ризику можуть застосовуватися різні стратегії реагування. У науковій літературі та міжнародних підходах до ризик-менеджменту найчастіше виокремлюють уникнення, зниження, передавання або розподіл ризику, а також його прийняття; на практиці ці способи можуть комбінуватися відповідно до стратегічних цілей, ресурсних можливостей і специфіки діяльності підприємства [15-17; 19].

Уникнення ризику доцільне тоді, коли потенційні наслідки перевищують допустимий рівень втрат або суперечать стратегічним цілям підприємства. Зниження ризику передбачає реалізацію заходів, спрямованих на зменшення ймовірності його настання або масштабу негативного впливу. Передача ризику може здійснюватися через страхування, контрактні механізми, аутсорсинг або партнерські угоди. Прийняття ризику є виправданим у тих випадках, коли він перебуває в межах визначеного допустимого рівня ризику та може бути компенсований очікуваними вигодами. Такий підхід потребує дотримання вимог до якості продукції та прогнозування її надійності в процесі експлуатації, враховуючи ризики раптової зміни параметрів робочого середовища. Наприклад, машинобудівні підприємства ПАТ завод «Павлоградхіммаш» [20, 21], ПрАТ «Азовський машинобудівний завод» [22] і ТОВ «Укрспецмаш» [23] у співпраці з НУ «Запорізька політехніка» за результатами наукових досліджень розробили методики оцінювання надійності теплообмінного обладнання щодо його раптового корозійного руйнування.

Комбінована стратегія застосовується тоді, коли один ризик потребує поєднання кількох управлінських дій. З огляду на це стратегії реагування на ризики доцільно розглядати за двома вимірами: змістом управлінської дії та її корпоративним значенням для підприємства. Узагальнену характеристику основних стратегій реагування на ризики подано в табл. 2.

Таблиця 2

Стратегії реагування на ризики в системі корпоративного управління підприємством

Стратегія	Управлінський вимір	Корпоративне значення
Уникнення ризику	Відмова від дій з неприйнятним ризиком	Захист від рішень, які суперечать стратегічним межам безпеки
Зниження ризику	Обмеження ймовірності або наслідків ризику	Підвищує керованість бізнес-процесів і якість контролю
Передача ризику	Перерозподіл частини ризику на іншу сторону	Зменшує фінансове навантаження та підвищує передбачуваність втрат
Прийняття ризику	Свідоме збереження ризику в межах допустимого рівня	Дозволяє підтримувати підприємницьку ініціативу та стратегічний розвиток
Комбінована стратегія	Поєднання кількох способів реагування	Забезпечує гнучкість управління складними або взаємопов'язаними ризиками

Джерело: складено авторами на основі [15-17; 19].

З корпоративної позиції важливо, щоб вибір стратегії реагування не був виключно технічним рішенням окремого підрозділу. Він має узгоджуватися з межами прийнятного рівня ризику, фінансовими можливостями, стратегічними пріоритетами й очікуваннями власників [24]. Саме тому ключове значення набувають процедури затвердження, звітності, перегляду та відповідальності.

На основі узагальнення теоретичних підходів і систематизації етапів управління ризиками запропоновано структурно-логічну модель корпоративного управління процесами формування та реалізації стратегій ризик-менеджменту підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Модель корпоративного управління ризик-менеджментом підприємства
Джерело: авторська розробка.

Пропонована модель відображає інтеграцію ризик-менеджменту в систему стратегічного та корпоративного управління підприємством. Її логіка ґрунтується на взаємодії трьох взаємопов'язаних контурів. Контур стратегічного управління визначає цілі, пріоритети, допустимий рівень ризику та очікувані результати розвитку підприємства. Контур корпоративного управління забезпечує розподіл повноважень між власниками, наглядовою радою, топменеджментом і внутрішнім аудитом, а також формує систему контролю та звітності. Контур ризик-менеджменту представлено як циклічний процес, що охоплює ідентифікацію, оцінювання, вибір стратегії реагування, впровадження заходів, моніторинг і коригування рішень.

Циклічність ризик-менеджменту в моделі підкреслює безперервний характер роботи з ризиками. Після ідентифікації та оцінювання загроз підприємство обирає відповідну стратегію реагування, впроваджує управлінські заходи та здійснює моніторинг їх результативності. Отримані результати стають підставою для коригування рішень, оновлення карти ризиків і повторного перегляду способів реагування. Отже, ризик-менеджмент функціонує як постійний управлінський цикл, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стрілки між контурами показують, що стратегічні цілі та допустимий рівень ризику задають рамки для корпоративного управління, тоді як корпоративне управління організовує, координує та контролює процес ризик-менеджменту. Зворотний зв'язок відображає необхідність перегляду стратегічних пріоритетів і управлінських рішень за результатами моніторингу. Таким чином, модель демонструє взаємозв'язок стратегічного вибору, корпоративного нагляду та практичного управління ризиками.

Практичне впровадження моделі потребує формалізації політики ризик-менеджменту, визначення допустимого рівня ризику за ключовими напрямами діяльності, створення реєстру та карти ризиків, розподілу відповідальності між суб'єктами корпоративного управління, а також запровадження процедур внутрішнього контролю, звітності та регулярного моніторингу. У сукупності ці елементи дають змогу перейти від фрагментарного реагування на окремі загрози до системного управління ризиками як чинника стійкості, адаптивності та стратегічного розвитку підприємства.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу уточнити роль корпоративного управління у процесах формування та реалізації стратегій управління ризиками на підприємстві. Встановлено, що за умов нестабільності ризик-менеджмент має розглядатися як складова системи стратегічного й корпоративного управління, що впливає на стійкість, адаптивність і довгострокову результативність підприємства.

Узагальнення наукових підходів показало, що наявні дослідження створюють вагому основу для розуміння сутності ризик-менеджменту, його інструментів, зв'язку з економічною безпекою та інтеграції в систему управління підприємством. Водночас корпоративний вимір формування і реалізації стратегій управління ризиками потребує подальшого розвитку, оскільки саме він забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів, допустимого рівня ризику, розподілу повноважень, контролю, звітності та перегляду ухвалених рішень.

Таким чином, корпоративне управління виконує координуючу роль у ризик-менеджменті підприємства. Воно забезпечує участь власників, наглядових органів, топ-менеджменту, внутрішнього аудиту та функціональних підрозділів у визначенні пріоритетів, виборі стратегій реагування, контролі виконання заходів і коригуванні управлінських дій. У межах дослідження систематизовано етапи корпоративного управління процесами ризик-менеджменту, що відображають циклічний зв'язок між стратегічним плануванням, аналітикою ризиків, відповідальністю, контролем і зворотним зв'язком.

Модель корпоративного управління процесами формування та реалізації стратегій ризик-менеджменту підприємства має будуватися на взаємодії трьох контурів: стратегічного управління, корпоративного управління та ризик-менеджменту.

На авторську думку, наукова новизна підходу полягає в розгляді ризик-менеджменту як інтегрованого управлінського механізму, що поєднує стратегічні цілі, корпоративний нагляд, розподіл відповідальності, контрольні процедури та зворотний зв'язок. Практичне значення результатів полягає в можливості використання моделі як методичного орієнтира для впорядкування процесів управління ризиками, а перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням рекомендацій щодо її впровадження, формуванням внутрішніх регламентів і визначенням цифрових інструментів підтримки корпоративного управління ризиками.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури й логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Gleisner W., Berger T. Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. Risks. 2024. Vol. 12, Iss. 12. Article 196. DOI: https://doi.org/10.3390/risks12120196

2. Fraser J., Quail R., Simkins B. What's Wrong with Enterprise Risk Management? Journal of Risk and Financial Management. 2024. Vol. 17, Iss. 7. Article 274. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm17070274

3. Wieczorek-Kosmala M., Henschel T. The Role of ERM and Corporate Governance in Managing COVID-19 Impacts: SMEs Perspective. Journal of Risk and Financial Management. 2022. Vol. 15. Iss. 12. Article 587.

DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm15120587

4. Faisal F., Abidin Z., Haryanto H. Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Value: The Mediating Role of Investment Decisions. Cogent Economics & Finance. 2021. DOI: https://doi.org/10.1080/23322039.2021.2009090

5. Khalik Z. A., Sum R. M. The Influence of Corporate Governance on Enterprise Risk Management Implementation: A Study on Non-Financial Public Listed Companies in Malaysia. Journal of Technology Management and Business. 2020. DOI: https://doi.org/10.30880/jtmb.2020.07.01.005

6. Horvey S. S. Insurers' risk-taking behaviour in an emerging economy: unpacking the linear and nonlinear effects of enterprise risk management and corporate governance. Cogent Business & Management. 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2514169

7. 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

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. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 281–288. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-281-288

10. Світовий О., Солом'яний О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120

11. Гордійчук А. П. Інтегровані моделі управління ризиками промислових підприємств: концепція, структура та практична реалізація. Бізнес Інформ. 2025. № 11. С. 455-466. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-455-466

12. Омельчак Г. Парадигма процесу управління ризиками підприємств в сучасних умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2025. № 4(4). С. 62-70. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250404.06

13. Халаман В. В. Ризики управління бізнес-процесами підприємства на шляху до зміцнення його конкурентоспроможності. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2026. Т. 3, № 2. С. 181-187. DOI: https://doi.org/10.60022/3(2)-23S

14. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Агросвіт. 2013. № 20. С. 21-26.

15. OECD G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing. Paris, 2023. URL: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

16. COSO. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017. URL: https://www.coso.org/erm-framework (дата звернення 21.05.2026).

17. ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (дата звернення 21.05.2026).

18. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. Ефективна економіка. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471

19. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 333-337. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf (дата звернення 21.05.2026).

20. Narivskiy A. E. Stability of alloy 06XN28MDT to intercrystallite corrosion depending on its chemical composition. Materials: corrosion protection, 2010. No. 11. Pp. 1-7.

21. Narivskiy A. E. Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments is present in the heat-exchangers. Physicochemical mechanics of materials. 2006. special iss. 5. Pp. 316-320.

22. Нарівський О. Е. Кінетика корозійних процесів та швидкість пітінгування сплаву 06ХН28МДТ у слабокислих хлоридовмісних середовищах. Наукові нотатки. 201. № 31. С. 214–220. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nn_2011_31_43 (дата звернення 21.05.2026).

23. Narivs'kyi O. E., Subbotin S. O., Pulina T. V., Leoshchenko S. D., Khoma M. S., Ratska N. B. Mechanism of pitting corrosion of austenitic steels of heat-exchangers in circulating waters and its prediction. Materials Science. 2023. Vol. 59(3). Pp. 275-282. DOI: https://doi.org/10.1007/s11003-024-00773-y

24. Коляда К. Г., Нечаєва І. А., Пуліна Т. В. Методика оцінки інвестиційної привабливості ІТ-компанії за допомогою показників аналізу акцій та інтегрального показника інвестиційної привабливості. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 19. С. 41–45. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6319&i=7 (дата звернення 21.05.2026).

References:

1. Gleißner, W., & Berger, T. B. (2024). Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. Risks, 12(12), Article 196. https://doi.org/10.3390/risks12120196
2. Fraser, J., Quail, R., & Simkins, B. (2024). What's Wrong with Enterprise Risk Management? Journal of Risk and Financial Management, 17(7), Article 274. https://doi.org/10.3390/jrfm17070274
3. Wieczorek-Kosmala, M., & Henschel, T. (2022). The Role of ERM and Corporate Governance in Managing COVID-19 Impacts: SMEs Perspective. Journal of Risk and Financial Management, 15(12), Article 587. https://doi.org/10.3390/jrfm15120587
4. Faisal, F., Abidin, Z., & Haryanto, H. (2021). Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Value: The Mediating Role of Investment Decisions. Cogent Economics & Finance. https://doi.org/10.1080/23322039.2021.2009090
5. Khalik, Z. A., & Sum, R. M. (2020). The Influence of Corporate Governance on Enterprise Risk Management Implementation: A Study on Non-Financial Public Listed Companies in Malaysia. Journal of Technology Management and Business. https://doi.org/10.30880/jtmb.2020.07.01.005
6. Horvey, S. S. (2025). Insurers' risk-taking behaviour in an emerging economy: unpacking the linear and nonlinear effects of enterprise risk management and corporate governance. Cogent Business & Management. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2514169
7. Zakharova, N. Yu. (2023). Upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvi: sutnist, pidkhody ta metody [Risk Management at the Enterprise: Essence, Approaches and Methods]. Business Inform, (1), 203-209. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209
8. Chaikina, A. O. (2022). Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpryiemstvom [Features of Integrating Risk Management into the Enterprise Management System]. Economy and Society, (39). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5
9. Hrytsenko, L. L., Kozhushko, I. O., Chepurko, V. O., & Perepelytsyn, H. B. (2023). Ryzyk-oriientovane upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky korporatyvnoho pidpryiemstva [Risk-Oriented Management in the System of Economic Security of a Corporate Enterprise]. Business Inform, (8), 281-288. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-281-288
10. Svitovyi, O., & Solomianyi, O. (2025). Osoblyvosti zastosuvannia stratehii upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvakh v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Features of Applying Risk Management Strategies at Enterprises under Conditions of Economic Instability]. Economy and Society, (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120
11. Hordiichuk, A. P. (2025). Intehrovani modeli upravlinnia ryzykamy promyslovykh pidpryiemstv: kontseptsiia, struktura ta praktychna realizatsiia [Integrated Risk Management Models of Industrial Enterprises: Concept, Structure and Practical Implementation]. Business Inform, (11), 455-466. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-455-466
12. Omelchak, H. (2025). Paradyhma protsesu upravlinnia ryzykamy pidpryiemstv v suchasnykh umovakh [The Paradigm of the Enterprise Risk Management Process in Modern Conditions]. International Science Journal of Management, Economics & Finance, 4(4), 62-70. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250404.06
13. Khalaman, V. V. (2026). Ryzyky upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstva na shliakhu do zmitsnennia yoho konkurentospromozhnosti [Risks of Managing Enterprise Business Processes on the Way to Strengthening Its Competitiveness]. Actual Problems of Sustainable Development, 3(2), 181-187. https://doi.org/10.60022/3(2)-23S
14. Pulina, T. V. (2013). Vzaiemozviazok stratehii rozvytku i konkurentnoi stratehii pidpryiemstva kharchovoi promyslovosti [The Relationship between Development Strategy and Competitive Strategy of a Food Industry Enterprise]. Ahrosvit, 20, 21–26.
15. OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en
16. COSO. (2017). Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. https://www.coso.org/erm-framework
17. ISO. (2018). ISO 31000:2018. Risk Management — Guidelines. International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/65694.html
18. Pulina, T. V., Teslenok, I. M., & Nosov, M. P. (2019). Problemy ta perspektyvy rozvytku biznes-inkubatoriv v Ukraini yak innovatsiinoi orhanizatsiinoi struktury [Problems and Prospects for the Development of Business Incubators in Ukraine as an Innovative Organizational Structure]. Efektyvna ekonomika. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471
2. Kolenda, N. V. (2018). Stratehichnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy pidpryiemstva v umovakh zabezpechennia yoho sotsio-ekoloho-ekonomichnoi bezpeky [A Strategic Approach to Enterprise Risk Management under Conditions of Ensuring Its Socio-Ecological and Economic Security]. Economy and Society, (15), 333-337. https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf
3. Narivskiy, A. E. (2010). Stability of Alloy 06XN28MDT to Intercrystallite Corrosion Depending on Its Chemical Composition. Materials: Corrosion Protection, (11), 1–7.

4. Narivskiy, A. E. (2006). Determination of Pitting Resistance of AISI 321 Steel in Chloride-Containing Environments Used in Heat Exchangers. Physicochemical Mechanics of Materials, Special Issue 5, 316–320.

5. Narivskyi, O. E. (2011). Kinetyka koroziinykh protsesiv ta shvydkist pitinhuvannia splavu 06KhN28MDT u slabokyslykh khlorydovmisnykh seredovyshchakh [Kinetics of Corrosion Processes and Pitting Rate of Alloy 06KhN28MDT in Weakly Acidic Chloride-Containing Environments]. Naukovi notatky, (31), 214–220.

6. Narivs'kyi, O. E., Subbotin, S. O., Pulina, T. V., Leoshchenko, S. D., Khoma, M. S., & Ratska, N. B. (2023). Mechanism of Pitting Corrosion of Austenitic Steels of Heat Exchangers in Circulating Waters and Its Prediction. Materials Science, 59(3), 275–282. https://doi.org/10.1007/s11003-024-00773-y

7. Nechaieva, I. A., Koliada, K. H., & Pulina, T. V. (2018). Metodyka otsinky investytsiinoi pryvablyvosti IT-kompanii za dopomohoiu pokaznykiv analizu aktsii ta intehralnoho pokaznyka investytsiinoi pryvablyvosti [Methodology for Assessing the Investment Attractiveness of an IT Company Using Stock Analysis Indicators and an Integral Investment Attractiveness Index]. Investytsii: praktyka ta dosvid, (19), 41–45.

Дата надходження статті: 14.09.2026 р.
Дата прийняття статті до друку: 26.10.2026 р.
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.11.2026 р.

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