

Отримано: 07 серпня 2025 р.

Прорецензовано: 13 серпня 2025 р.

Прийнято до друку: 18 серпня 2025 р.

email: irina.abernikhina@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-31-38](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-31-38)

Аберніхіна І. Г. Методологія стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 31–38.

УДК: 658.15:330.341

JEL-класифікація: G32, M10, M14

Аберніхіна Ірина Георгіївна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
Українського державного університету науки та технологій

МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ

У статті розкрито зміст поняття стратегічного ризик-менеджменту та його роль у сучасній системі управління бізнес-структурами. Виокремлено принципи відмінності стратегічного підходу до управління ризиками у порівнянні з традиційними методами. Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного ризик-менеджменту для підвищення гнучкості, адаптивності та довгострокової стійкості підприємств в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. У межах дослідження уточнено логіко-структурні зв'язки між складовими методології стратегічного ризик-менеджменту, запропоновано підхід до цільового вдосконалення його елементів. Підкреслюється, що стратегічний ризик-менеджмент виступає не лише інструментом захисту, а й чинником проактивного розвитку бізнесу.

Ключові слова: стратегічне управління ризиками, ідентифікація ризиків, адаптивне управління, моніторинг ризиків, методологія.

Iryna Abernikhina,

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.,
SEI Department of financial management, accounting analytics and business monitoring
Dnipro Metallurgical Institute
Ukrainian State University of Science and Technologies

METHODOLOGY OF STRATEGIC RISK MANAGEMENT IN THE BUSINESS STRUCTURE MANAGEMENT SYSTEM

This article explores the essence and significance of strategic risk management (SRM) as an integral component of modern management systems within contemporary business organizations. The study highlights the fundamental distinctions between SRM and traditional operational or financial risk management, emphasizing that SRM transcends mere risk mitigation to become a proactive, forward-looking tool. This tool is crucial for fostering sustainable development, ensuring long-term organizational resilience, and securing a competitive advantage in today's increasingly turbulent and complex business environment.

This research systematically outlines the core principles, objectives, and rationale for implementing strategic risk management. A comprehensive logical-structural framework is proposed to illustrate the interconnectedness of the essential elements of the SRM methodology. These elements include goal setting aligned with long-term strategic priorities, comprehensive risk identification, thorough risk assessment, the development of tailored response strategies, and continuous feedback and monitoring mechanisms. Special emphasis is placed on the need for the ongoing methodological refinement of SRM components, ensuring that each element functions effectively within the broader enterprise management system.

Furthermore, the paper underscores the imperative for business organizations to move beyond reactive, fragmented approaches to risk management. It advocates for adopting adaptive and dynamic procedures that enable enterprises to anticipate and respond to emerging challenges, thereby facilitating strategic transformation and sustainable growth. Integrating SRM into corporate governance frameworks enhances strategic decision-making and fosters an organizational culture grounded in resilience, heightened risk awareness, and strategic foresight.

Ultimately, the article argues that a well-developed and systematically implemented SRM methodology not only aids in risk containment but also serves as a catalyst for innovation and the identification of new business opportunities. This approach positions SRM as a vital driver of organizational success and sustainability amid volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) business conditions.

Keywords: strategic risk management, risk identification, adaptive management, risk monitoring, methodology.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобальної нестабільності, зростання невизначеності бізнес-середовища та ускладнення внутрішніх і зовнішніх викликів, стратегічний ризик-менеджмент



набуває ключового значення для забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності підприємств. Попри наявність рамкових стандартів управління ризиками (COSO ERM, ISO 31000), рівень інтеграції ризик-менеджменту у стратегічні управлінські рішення залишається недостатнім. Це зумовлює фрагментарність оцінки ризиків, обмеженість аналітичних підходів і низьку адаптивність систем управління до складних, динамічних загроз. Класичні методології, зосереджені переважно на операційному рівні, не охоплюють повною мірою стратегічні ризики інноваційного, ESG-характеру, цифрової вразливості та репутаційні виклики.

Актуальним постає завдання формування цілісної, багаторівневої та адаптивної методології стратегічного ризик-менеджменту, інтегрованої в систему корпоративного управління. Така методологія має враховувати особливості бізнес-моделі підприємства та динаміку ризик-середовища, ґрунтуватися на використанні ключових індикаторів ризику (KRI), сценарного аналізу, цифрових інструментів і ESG-моніторингу. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування, зміцненню довіри стейкхолдерів і формуванню резильєнтної архітектури корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз сучасної літератури, присвяченої методології стратегічного ризик-менеджменту з урахуванням ESG-компоненту, виявляє зростаючий науковий інтерес до цієї тематики, проте засвідчує фрагментарність підходів та відсутність цілісної методологічної бази. Значна частина досліджень зосереджується на окремих аспектах ESG або управління ризиками, не охоплюючи їх інтеграцію в стратегічному контексті корпоративного управління.

Дослідження G. Torri та ін. [7] та S. E. Shmelev, E. Gilardi [4] пропонують кількісні та аналітичні підходи до вимірювання ESG-ризиків, однак здебільшого в інвестиційній площині, без охоплення системних стратегічних викликів. Роботи A. Kumar та співавт. [1], M. K. Pasupuleti [3], C. Sun та ін. [5] досліджують вплив ESG-факторів на корпоративну поведінку, управління змінами та участь у стійких ініціативах, але не формують чіткої системи стратегічного ризик-менеджменту. У свою чергу, праці L. Martynova, E. Chernodubova [2], M. O. Zhytar, Y. V. Ananieva [8] та I. B. Олійник [12] репрезентують національні або функціонально обмежені підходи до управління ризиками, не інтегруючи ESG-аспекти в повноцінну методологію.

Фундаментальні ідеї Талеба [6] щодо антихрупкості й адаптивності в умовах невизначеності мають вагоме теоретичне значення, однак залишаються малопридатними для безпосереднього впровадження через відсутність структурованого інструментарію. Українські автори (О. А. Атаєва, А. О. Ніколашин, Н. С. Тимошик [10], К. Мех, І. Федулова [11], Л. Хромушина [13]) здебільшого орієнтуються на адаптацію загальних принципів стратегічного управління ризиками, проте ESG-компонент у їхніх роботах розкрито обмежено або епізодично.

Узагальнюючи, можна констатувати недостатній рівень розробки інтегрованих методологій стратегічного ризик-менеджменту, що враховують ESG-фактори, зокрема в умовах зростання системних загроз і невизначеності. Відсутність ефективних інструментів для оцінювання та моніторингу ESG-ризиків на стратегічному рівні створює виклики для корпоративного управління й визначає напрям подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження: метою дослідження є теоретичне обґрунтування та удосконалення окремих складових методологічного підходу до стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами на засадах системності, проактивності та стійкості.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- 1) провести критичний аналіз наукових джерел з тематики стратегічного ризик-менеджменту для визначення науково-методологічного підґрунтя дослідження;
- 2) уточнити понятійно-категоріальний апарат, зокрема визначення терміна «стратегічний ризик-менеджмент»;
- 3) окреслити ключові елементи методології стратегічного ризик-менеджменту: принципи, підходи, інструменти, методи й процедури в межах бізнес-структур;
- 4) розробити практичні рекомендації щодо удосконалення методології та запропонувати систему KRI на основі ESG-підходу для моніторингу системних і локальних ризиків.

У підсумку дослідження спрямоване на формування комплексного науково-практичного підходу до стратегічного управління ризиками як ключового елементу сучасної системи управління бізнес-структурами.

Виклад основного матеріалу. Методологія, як наукова категорія, розглядається як система принципів, підходів, методів і засобів, що забезпечують пізнання явищ або вирішення практичних завдань у межах певної сфери діяльності. У сфері управлінських наук вона виконує функцію концептуальної основи для побудови логіки аналізу, прийняття рішень та формування ефективних стратегій. Методологія охоплює



філософські засади, логіку мислення, правила інтерпретації та верифікації результатів, що забезпечує цілісне розуміння складних соціально-економічних систем.

У стратегічному ризик-менеджменті методологія виконує ключову роль: вона не лише задає напрям виявлення, аналізу та оцінювання довгострокових ризиків, а й формує засади для прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності. Це не набір окремих інструментів, а цілісна система, що поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з гнучкими механізмами управління ризиками. Завдяки такій методології організація здатна не просто мінімізувати загрози, а й своєчасно помічати нові можливості, адаптуватися до змін і розвиватися, зберігаючи внутрішню стійкість і орієнтацію на довгострокову цінність.

На основі аналізу наукових джерел [8; 11; 13] автором запропоновано власне трактування поняття «методологія стратегічного ризик-менеджменту» як цілісної системи концептуальних підходів, принципів, моделей і методів, спрямованої на забезпечення ефективного управління ризиками на стратегічному рівні корпоративного управління. Вона охоплює процеси ідентифікації, аналізу, оцінювання та моніторингу ризиків, що можуть впливати на досягнення довгострокових цілей підприємства, та передбачає інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в процес стратегічного планування. Визначальною ознакою такої методології є її адаптивність і динамічність, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні трансформації організації.

Авторське бачення логіко-структурної моделі переходу від загальної методології до методології стратегічного ризик-менеджменту запропоноване на рис. 1.

Методологія стратегічного ризик-менеджменту є основою для системного управління ризиками, що загрожують досягненню довгострокових цілей підприємства. Вона забезпечує стійкість і проактивність корпоративного розвитку, ґрунтуючись на принципах проактивності, інтегрованості, динамізму та адаптивності. Методологія поєднує якісні й кількісні підходи до аналізу ризиків, орієнтуючись на стратегічну цінність управлінських рішень в умовах невизначеності.

Водночас сучасні виклики – зокрема трансформації зовнішнього середовища, висока волатильність ринків, цифровізація бізнес-процесів і зростання значущості нематеріальних чинників (ESG, репутаційні та кіберризиків) – виявляють обмеження наявної методології. Зокрема, вона недостатньо враховує вплив нових типів загроз, виявляє низьку гнучкість до швидких змін та обмежено інтегрується з інструментами стратегічного контролінгу й сценарного прогнозування. Це зумовлює необхідність її переосмислення та вдосконалення для підвищення ефективності стратегічного управління ризиками [1; 3; 4; 5].

Ефективна методологія потребує чіткого структурування процесу – від контекстуалізації до моніторингу та зворотного зв'язку. Нижче подано стислу характеристику ключових етапів методології стратегічного ризик-менеджменту:

1. Контекстуалізація ризиків. Визначаються зовнішні та внутрішні чинники (PESTEL, SWOT, модель Портера), які формують поле діяльності підприємства. Результати аналізу зіставляються з місією, візією та стратегічними пріоритетами організації.
2. Ідентифікація стратегічних ризиків. Виявляються події, тренди та зміни, які можуть суттєво вплинути на стратегічні цілі. Залучаються експертні оцінки, сценарне мислення та стратегічна інтуїція.
3. Аналіз і оцінка ризиків. Здійснюється якісний і кількісний аналіз (сценарії, дерева рішень, Монте-Карло, аналіз чутливості). Формується ризик-профіль підприємства з пріоритезацією ризиків за ймовірністю та впливом.
4. Розробка стратегії реагування. Обираються стратегії: уникнення, зменшення, передача або прийняття ризику. Враховується потреба в адаптації бізнес-моделі, формуванні резервів і сценаріїв реагування.
5. Моніторинг і контроль. Використовуються KPI та KRI, ризик-дашборди, здійснюється постійне оновлення реєстру ризиків відповідно до нових викликів.
6. Зворотний зв'язок і вдосконалення. Запроваджується аудит ризик-менеджменту, аналіз ефективності стратегій, оновлення політик і процедур, підвищення кваліфікації персоналу.

Урахування викликів сучасного середовища передбачає модернізацію методології стратегічного ризик-менеджменту, зокрема шляхом впровадження нових аналітичних інструментів, цифрових технологій і розширення сценарного підходу. Пропозиції щодо удосконалення окремих етапів методології дозволить підвищити її гнучкість, релевантність і ефективність у досягненні стратегічних цілей підприємства (табл. 1).

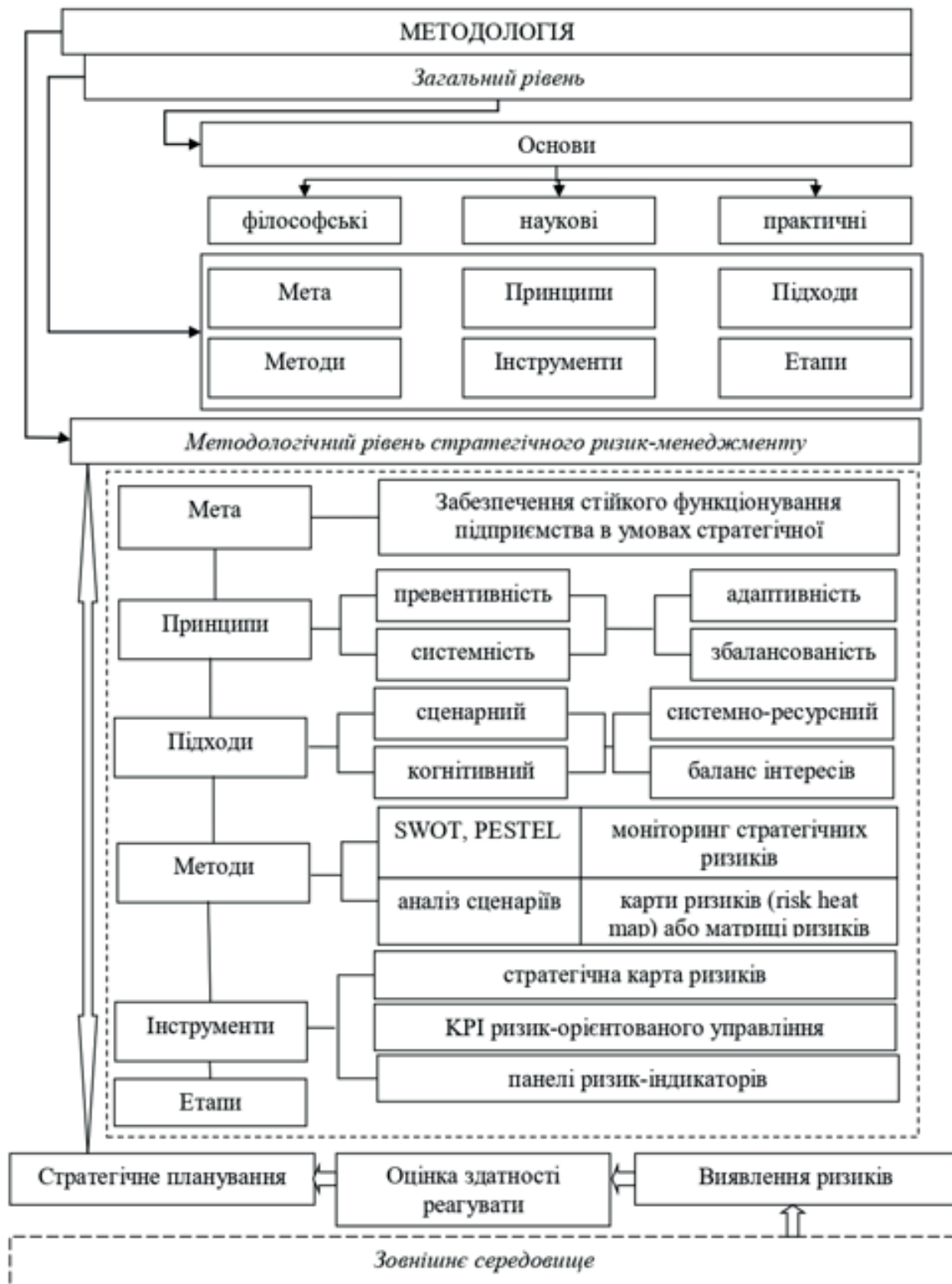


Рис. 1. Структурно-методологічна модель формування стратегічного ризик-менеджменту на підприємстві

Джерело: авторська розробка.



Таблиця 1

Пропозиції щодо удосконалення методології стратегічного ризик-менеджменту

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний ефект
Гібридна методологія	Поєднання системного, процесного підходів, поведінкової економіки та когнітивного моделювання	Створення багатовимірної адаптивної моделі
Модернізація етапів	AI, Big Data, ML для ідентифікації; Monte Carlo, Bayesian для оцінки; адаптивне моделювання для рішень	Точніша оцінка і швидше реагування
Інтеграція інноваційності	Ризики як каталізатори змін, не лише загрози	Підвищення стратегічної гнучкості
Еволюція KRI	ESG, цифрові та кіберризики, ланцюги постачання	Актуальність і повнота ризик-профілю
Цифровізація	Risk intelligence, ERP/CRM, dashboards	Прозорість і моніторинг в реальному часі
Культура ризик-менеджменту	Тренінги, мотивація, етика	Підвищення організаційної зрілості
Антихрупкість (Талеб)	Здатність зростати внаслідок криз	Трансформація у проактивну модель

Джерело: авторські пропозиції.

На основі загальних напрямів удосконалення методології стратегічного ризик-менеджменту (табл. 1), у табл. 2 конкретизовано можливі рішення щодо ключових етапів реалізації цієї методології.

Таблиця 2

Цільові вдосконалення елементів методології стратегічного ризик-менеджменту

Етап / Складова	Конкретна пропозиція	Обґрунтування
Ідентифікація	Когнітивне моделювання + foresight	Виявлення латентних загроз, стратегічна передбачуваність
Стратегічне планування	Інтеграція ризик-менеджменту на ранньому етапі, корпоративна культура	Запобігання надмірному оптимізму, кращий баланс ризик-прибуток
Оцінка ризиків	Нечітка логіка, байєсівський аналіз, симуляції (Monte Carlo)	Формалізація невизначеностей і сценаріїв
Реагування	Адаптивні карти ризиків, «живі» стратегії	Гнучкість і актуальність дій у динамічному середовищі
Цифрова трансформація	Інтегрована цифрова платформа (AI, Big Data, хмари)	Реакція в реальному часі, превентивні дії
Система індикаторів ризику (KRI)	Запровадження ESG-орієнтованих KRI, цифрових та кіберіндикаторів, SCRI та DVI	Врахування нових типів стратегічних ризиків, моніторинг адаптивності та прозорості управління

Джерело: авторські пропозиції.

У динамічному середовищі стратегічного управління ризиками ключові індикатори ризиків (KRI) зазнають сутнісної трансформації – від традиційно фінансово орієнтованих до багатовимірних, стратегічно релевантних і технологічно інтегрованих. Така еволюція зумовлена зростанням складності зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також появою нових викликів – зокрема, цифрових загроз, кліматичних ризиків, репутаційних втрат, ESG-зобов'язань та глобальної нестабільності у ланцюгах постачання (табл. 3).

У зв'язку з цим виникає необхідність у переосмисленні структури KRI як системи, що не лише сигналізує про критичні відхилення, але й виконує превентивну та стратегічну функції.

У межах удосконалення методології стратегічного ризик-менеджменту доцільно запровадити розширену систему ключових індикаторів ризиків (KRI), яка базується на інтеграції цифрових, екологічно-соціальних (ESG), кібернетичних ризиків та ризиків ланцюгів постачання.

Зокрема, автором рекомендовано доповнити наявну систему KRI наступними індикаторами:

– KRI-1: Індекс цифрової вразливості підприємства (Digital Vulnerability Index, DVI) – як агрегований показник кількості інцидентів, рівня захищеності IT-інфраструктури та відповідності стандартам кібербезпеки (наприклад, ISO/IEC 27001);

– KRI-2: Індекс стійкості ланцюгів постачання (Supply Chain Resilience Index, SCRI) – що відображає частоту збоїв у логістиці, географічну концентрацію ризиків та адаптивну здатність постачальників до зовнішніх шоків.

Актуальність запропонованої системи KRI зумовлена зміною природи стратегічних ризиків – від фінансових до комплексних, мультифакторних загроз. В умовах цифрової трансформації бізнес-моделей і зростання ESG-вимог підприємства стикаються з новими типами вразливостей, які не охоплюються тра-



диційними індикаторами ризику. Тому впровадження розширених KRI дозволить не лише посилити моніторинг критичних зон ризику, а й забезпечити стратегічну адаптивність, прозорість та відповідальність бізнесу відповідно до нових регуляторних і соціальних викликів.

Таблиця 3

Еволюція системи ключових індикаторів ризику (KRI)

Тип / Покоління KRI	Характеристика	Орієнтація / Фокус
Традиційні KRI	Базуються на фінансових показниках, історичних даних, KPI з внутрішніх джерел	Операційна стабільність, ретроспектива
Аналітичні KRI	Включають кореляційний та трендовий аналіз, статистику інцидентів, контрольні межі	Попередження на основі тенденцій
Прогностичні KRI (proactive)	Використовують forward-looking підхід, інтеграцію з ризик-апетитом, сценарії	Прогнозування критичних відхилень
ESG-KRI	Показники за екологічними, соціальними та управлінськими факторами	Сталий розвиток, нефінансові ризики
Цифрові KRI	Метрики цифрової стійкості: інциденти в IT, кібератаки, DVI, кіберзахист	Кібер- та цифрові ризики
KRI для ланцюгів постачання	Індикатори SCRI, включення факторів глобальної логістики, геополітичних загроз, ESG у постачанні	Ризики перерв у поставках, стратегічна залежність
Інтегровані KRI (NextGen)	Комплексні показники, що поєднують ESG, цифрову трансформацію, ризики довіри, AI-аналітику	Адаптивність, прозорість, система раннього реагування

Примітка: 1) індекс цифрової вразливості (DVI) – інтегральний показник, що відображає рівень вразливості підприємства до цифрових загроз, включаючи кіберризики, збоїв в IT-системах, втрату даних та недостатню цифрову безпеку. Враховує фактори, як-от: частота кіберінцидентів, рівень захищеності інфраструктури та готовність до цифрових викликів; 2) індекс стійкості ланцюгів постачання (SCRI) – показник, який оцінює здатність підприємства підтримувати безперервність постачань у кризових або непередбачуваних умовах. Враховує кількість альтернативних постачальників, рівень диверсифікації логістики, час реагування на збої та прозорість ланцюга; 3) NextGen KRI – концепція наступного покоління, що інтегрує мультифакторний ризик-контроль у режимі реального часу.

Джерело: авторська систематизація на основі [2; 6; 10].

В табл. 4 та 5 запропоновані системи KRI на основі ESG-підходу для системних та локальних ризиків бізнес структур, класифікація яких представлена в роботі [9].

Таблиця 4

Система KRI на основі ESG-підходу для системних ризиків

Група ризиків	Відповідний ESG-компонент	Запропоновані KRI (приклади ключових індикаторів ризику)
Макроекономічні	Governance (G)	– Відсоток залежності бізнес-моделі від імпортової сировини – Індекс макроекономічної вразливості регіону – Коливання валютного курсу понад заданий поріг
Політико-правові	Governance (G)	– Кількість змін у нормативному полі за рік – Індекс ризику політичної стабільності – Частота перевірок/санкцій регуляторів
Галузеві	Environmental (E) / Governance (G)	– Частка застарілих технологій в операціях – Питома вага суб'єктів галузі, що підпадають під санацію або банкрутство
Екосистемні	Governance (G)	– Час зупинки виробництва через порушення логістики – Частка ключових постачальників із високим ризиком ESG – Рівень цифрової інтегрованості із партнерами
Технологічні	Governance (G)	– Кількість критичних збоїв IT-систем – Середній час реагування на кіберінциденти (MTTR) – Частота оновлення безпекових протоколів
Екологічні/кліматичні	Environmental (E)	– Вуглецевий слід (CO ₂ /од. продукції) – Частота порушень екологічних норм – Ризик кліматичних інцидентів за геозоною
Соціальні	Social (S)	– Індекс задоволеності працівників – Рівень плинності кадрів у критичних підрозділах – Частка працівників, охоплених програмами розвитку
Репутаційно-комунікаційні	Social (S) / Governance (G)	– Частота згадок у негативному контексті в медіа – Час реакції на інформаційні атаки – Кількість інцидентів, що викликали громадське невдоволення

Джерело: авторська розробка.

Включення ESG-компонентів у систему ключових індикаторів ризику (KRI) дозволяє всебічно оцінювати як системні, так і локальні ризики підприємства. Це забезпечує комплексний підхід, що враховує не тільки фінансові, але й екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії.

Системні ризики охоплюють широкий спектр факторів – від макроекономічних і політико-правових до екологічних, технологічних і соціальних. Така різноплановість вимагає мультидисциплінарного підходу до моніторингу та управління ризиками, що підсилює стійкість бізнесу в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Локальні ризики, натомість, зосереджуються на внутрішніх процесах підприємства, зокрема на операційній діяльності, фінансовому управлінні, маркетингу та кадрових питаннях. У цій площині особливо важливу роль відіграють управлінські (Governance) і соціальні (Social) чинники, які впливають на ефективність і стабільність роботи організації.

Використання ключових індикаторів ризику в рамках ESG-підходу сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз і дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це допомагає мінімізувати негативні наслідки та підвищувати рівень готовності до викликів.

Загалом, інтеграція ESG-принципів у систему моніторингу ризиків підвищує прозорість бізнес-процесів, зміцнює довіру стейкхолдерів і сприяє довгостроковій стійкості підприємства в умовах сучасного динамічного ринкового середовища.

Таблиця 5

Система KRI на основі ESG-підходу для локальних ризиків

Тип ризику	Релевантний ESG-компонент	KRI-приклади
Операційний	G	– Кількість збоїв у ключових процесах – Час простоїв обладнання – Відсоток відхилень від регламенту
Фінансовий	G	– Рівень ліквідності – Частка прострочених дебіторських зобов'язань – Відхилення від фінплану понад 10 %
Маркетинговий	S	– Індекс втрати ринкової частки – Частота змін у споживацьких перевагах – Рівень задоволеності клієнтів (NPS)
Кадровий	S	– Відсоток вакансій, не закритих понад 3 міс. – Кількість випадків професійного вигорання – Індекс безпеки праці
Інвестиційний	G	– Частка проєктів із перевищенням бюджету – Частота відхилень від графіку капіталізації – Рівень NPV портфелю
Правовий	G	– Кількість судових справ – Частка контрактів без правової експертизи – Індекс відповідності комплаєнсу
Репутаційний	S / G	– Індекс довіри до бренду – Частка негативних інфоприводів відносно позитивних – Кількість публічних скарг або криз

Джерело: авторська розробка.

Висновки. Методологія стратегічного ризик-менеджменту становить цілісну систему концептуальних підходів, аналітичних інструментів та управлінських практик, орієнтовану на забезпечення стійкості підприємства в умовах високої невизначеності. Вона охоплює ключові етапи – від контекстуалізації та ідентифікації ризиків до розробки стратегій реагування, моніторингу та зворотного зв'язку, – забезпечуючи адаптивність, інтегрованість та проактивність управлінських рішень. Методологія враховує стратегічні цілі підприємства, зовнішнє середовище та внутрішні ресурси, створюючи основу для системного управління довгостроковими загрозами.

В умовах цифровізації, зростання ESG-факторів, кіберзагроз і ланцюгових ризиків, існуюча методологія потребує оновлення. Її вдосконалення має ґрунтуватися на впровадженні інноваційних технологій, розширенні системи KRI з урахуванням нематеріальних ризиків, а також інтеграції з механізмами стратегічного контролінгу. Актуальними напрямками подальших досліджень є розробка динамічних моделей адаптації методології до кризових сценаріїв, побудова цифрових ризик-карт, а також емпіричне тестування ефективності ESG-індикаторів у системі стратегічного ризик-менеджменту.



Література:

1. Kumar, A., King, T., & Ranta, M. (2024). Corporate governance characteristics and involvement in ESG activities: current trends and research directions. *Corporate governance: the international journal of business in society*, 24(8), 175–209. <https://doi.org/10.1108/cg-09-2023-0397>. [in English].
2. Мартинова, І. В., & Чернодубова, Е. В. (2023). Особливості стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємств в умовах системної кризи в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*, 5, 69–72. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.15>.
3. Martynova, I. V., & Chernodubova, E. V. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia ryzykamy hospodarskoi diialnosti pidpriemstv v umovakh systemnoi kryzy v Ukraini [Peculiarities of strategic management of risks of economic activity of enterprises in conditions of systemic crisis in Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economics. Finances. Law], 5, 69–72. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.15> [in Ukrainian].
4. Pasupuleti, M. K. (2025). Strategic sustainability: ESG leadership, risk governance, and long-term value creation. *International journal of academic and industrial research innovations (IJAIRI)*, 5, 224–234. <https://doi.org/10.62311/nexx/rp05228>. [in English].
5. Shmelev, S. E., & Gilardi, E. (2025). Corporate environmental, social, and governance performance: the impacts on financial returns, business model innovation, and social transformation. *Sustainability*, 17(3), 1286. <https://doi.org/10.3390/su17031286>. [in English].
6. Sun, C., Lu, S., & Zhang, Y. (2024). How components of ESG performance impact corporate risk-taking? *Frontiers in Sustainable Energy Policy*, 3. <https://doi.org/10.3389/fsuep.2024.1493355>. [in English].
7. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House. [in English].
8. Torri, G., Giacometti, R., Dentcheva, D., Rachev, S. T., & Lindquist, W. B. (2025). ESG-coherent risk measures for sustainable investing. *Preprint*. arXiv. <https://arxiv.org/pdf/2309.05866>. [in English].
9. Житар, М. О., & Ананьєва, Ю. В. (2025). Методологічна система формування стратегій управління фінансовими ризиками в умовах глобалізації економіки. *Бізнесінформ*, 1, 229–240. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-229-240>.
10. Zhytar, M. O., & Ananieva, Yu. V. (2025). Metodolohichna systema formuvannia stratehii upravlinnia finansovymy ryzykamy v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [The methodological system for developing strategies for financial risk management in the context of economic globalization]. *Biznes inform* [Business inform], 1, 229–240. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-229-240> [in Ukrainian].
11. Аберніхіна, І. Г. (2025). Класифікація ризиків як основа управлінських рішень у бізнес-структурах промислового сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740570>.
12. Abernikhina, I. H. (2025). Klasyfikatsiia ryzykiv yak osnova upravlinskykh rishen u biznes-strukturakh promyslovoho sektoru [Risk Classification as a Foundation for Managerial Decision-Making in Industrial Business Structures]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii* [Achievements of the Economy: Prospects and Innovations], 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740570> [in Ukrainian].
13. Атаєва, О. А., Ніколашин, А. О., & Тимошик, Н. С. (2024). Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>.
14. Ataieva, O. A., Nikolashyn, A. O., & Tymoshyk, N. S. (2024). Stratehichne upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: analiz ta zmeshennia nehatyvnykh vplyviv [Strategic risk management at the enterprise: analysis and reduction of negative impacts]. *Efektivna ekonomika* [Efektivna ekonomika], 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52> [in Ukrainian].
15. Мех, К., & Федулова, І. (2022). Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.
16. Mekh, K., & Fedulova, I. (2022). Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi [Formation of the risk management system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58> [in Ukrainian].
17. Олійник, І. В. (2024). Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2(112), 52–59. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>.
18. Oliinyk, I. V. (2024). Upravlinnia ryzykamy v systemi formuvannia adaptivnykh orhanizatsiinykh struktur [Risk management in the system of forming adaptive organisational structures]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»* [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A Series of “Economic Sciences”], 2(112), 52–59. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8> [in Ukrainian].
19. Хромушина, Л. (2021). Методологія та стандартизація управління ризиками в процесі менеджменту підприємств. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 49, 99–108. <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/10/10>.
20. Khromushyna, L. (2021). Metodolohiia ta standartyzatsiia upravlinnia ryzykamy v protsesi menedzhmentu pidpriemstv [Methodology and standardization of risk management in the process of enterprise management]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»* [Economics and management: Collection of scientific works], 49, 99–108. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2021-49-99-108> [in Ukrainian].