



УДК 330:005.334:621

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-525-537](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-525-537)

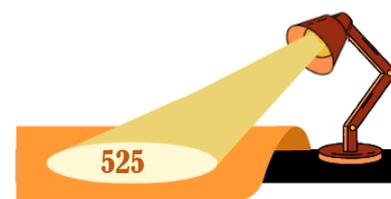
Глебова Алла Олександрівна к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0002-7030-948X>

Максименко Сергій Сергійович аспірант кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0009-0004-9735-1882>

ГЕНЕЗИС ПОНЯТТЯ «РИЗИКООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ» У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті досліджено сутність ризикоорієнтованого управління організацією в умовах зростання глобальної невизначеності, що визначає сучасний розвиток економічних систем. Наголошено, що глобалізація, технологічні трансформації, війни, кліматичні ризики та інституційна нестабільність формують середовище, у якому традиційні моделі менеджменту втрачають ефективність, а здатність організацій адаптуватися до ризиків стає критично важливою. Особливу увагу приділено українському бізнес-середовищу, яке одночасно стикається з економічними, безпековими та регуляторними викликами. На основі аналізу наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників систематизовано трактування поняття «ризикоорієнтоване управління» та встановлено відмінності між пов'язаними категоріями: ризик-менеджментом, комплаєнсом та системою економічної безпеки. Представлено порівняльний аналіз їхніх цілей, інструментів, стратегічної спрямованості та ролі у формуванні стійкості організації.

Запропоновано авторське визначення ризикоорієнтованого управління як інтегрованої системи адаптації бізнес-процесів, політик, процедур та корпоративної культури з урахуванням ризиків і потреб стейкхолдерів для забезпечення превентивного та стратегічного реагування на невизначеність. Обґрунтовано взаємозв'язок ризикоорієнтованого управління з антикризовою політикою, комплаєнсом та системою економічної безпеки, що формують єдину інфраструктуру організаційної стійкості. Наведено приклади успішної імплементації ризикоорієнтованих підходів у практиці українських та міжнародних компаній, зокрема у Metinvest, ПриватБанку та Apple. Обґрунтовано, що розвиток ризикоорієнтованого управління є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності й стійкості організацій у контексті сучасних глобальних викликів.





Ключові слова: ризикоорієнтоване управління, безпека, ризик-менеджмент, комплаєнс-менеджмент, превентивне управління, адаптація.

Hglibova Alla Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Logistics at the National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”, Poltava, <https://orcid.org/0000-0002-7030-948X>

Maksymenko Serhii PhD student, Department of Management and Logistics, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”, Poltava, <https://orcid.org/0009-0004-9735-1882>

THE GENESIS OF THE CONCEPT OF “RISK-ORIENTED MANAGEMENT” IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES AND THE FORMATION OF A SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM FOR MODERN ORGANIZATIONS: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Abstract. The article examines the essence of risk-oriented management of an organization in conditions of growing global uncertainty, which determines the current development of economic systems. It emphasizes that globalization, technological transformations, wars, climate risks, and institutional instability are shaping an environment in which traditional management models are losing their effectiveness and the ability of organizations to adapt to risks is becoming critically important. Particular attention is paid to the Ukrainian business environment, which faces economic, security, and regulatory challenges simultaneously. Based on an analysis of scientific approaches by domestic and foreign researchers, the interpretation of the concept of “risk-oriented management” has been systematized and differences between related categories have been established: risk management, compliance, and economic security systems. A comparative analysis of their goals, tools, strategic focus, and role in shaping the sustainability of an organization is presented.

The author proposes a definition of risk-oriented management as an integrated system for adapting business processes, policies, procedures, and corporate culture, taking into account the risks and needs of stakeholders to ensure a preventive and strategic response to uncertainty. The interconnection between risk-oriented management and anti-crisis policy, compliance, and the economic security system, which form a unified infrastructure of organizational stability, is substantiated. Examples of successful implementation of risk-oriented approaches in the practice of Ukrainian and international companies, in particular Metinvest, PrivatBank, and Apple, are provided. It is substantiated that the development of risk-oriented management is a key condition for increasing the competitiveness and sustainability of organizations in the context of modern global challenges.





Keywords: risk-oriented management, security, risk management, compliance management, preventive management, adaptation.

Постановка проблеми. Розвиток суспільства та економіки в ХХІ столітті супроводжується невідпинним зростанням невизначеності та ускладненням умов функціонування організацій. Глобалізаційні процеси, політичні й соціальні трансформації, зміни клімату, війни та конфлікти, технологічні прориви, загрози виснаження природних ресурсів, зростання взаємозалежності національних економік та економік регіонів формують середовище, у якому кожне управлінське рішення містить суттєвий елемент ризику. За таких умов ефективність управління ризиками перестає бути лише конкурентною перевагою — вона перетворюється на критичну умову існування та стійкого розвитку організацій.

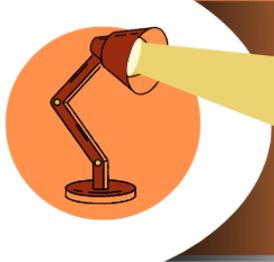
Особливо значущим це є для сучасного українського бізнес-середовища, де традиційна економічна мінливість доповнюється масштабними військовими загрозами та глибокими інституційними викликами. У таких умовах зростає потреба у впровадженні конкретних рішень, моделей та інструментів, здатних мінімізувати або запобігати негативним наслідкам, зумовленим непередбачуваністю економічних, політичних, соціальних та техногенних процесів. Водночас світові наукові тенденції засвідчують, що ефективність управління ризиками ґрунтується на еволюційному переході від фрагментарного реагування на окремі загрози до побудови системних, інтегрованих і превентивних підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проблеми формування й розвитку ризикоорієнтованого управління детально висвітлюються в працях Герасименко О.М. [1], Петрової І.Л., Чорнодід І.С.[13], Іващенко Т.О., Дикань В.Л. [8], Гриценко Л.Л.[6], Москаль Н., Лірко Т. В., Шимко А. Р. та інші. Однак, через зростання кількості глобальних викликів: цифровізації, пандемій, кібератак, штучного інтелекту та інших виникає потреба у подальших дослідженнях даної проблематики.

Мета статті розкриття сутності поняття «ризикоорієнтованого управління організацією» у контексті глобальних викликів на основі дослідження генезису цього поняття та визначення сучасних тенденцій розвитку безпекоорієнтованої системи управління сучасною організацією.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі, за умов глобалізації, інформатизації суспільства та високої мінливості зовнішнього середовища, будь-яке підприємство, установа або організація постійно зазнає впливу від численних глобальних викликів. Ризики та невизначеність стали невід’ємною складовою діяльності компаній у сучасному бізнес-середовищі. Незалежно від організаційно-правової форми, розміру організації (підприємства, установи) та виду діяльності перед керівниками та менеджерами постає завдання формування адаптивної та безпекоорієнтованої системи управління, яка здатна функціонувати в умовах високого рівня невизначеності, досягати поставлених цілей та





забезпечувати стійкий розвиток. Це вимагає переосмислення підходів до управління ризиком та в умовах цифровізації, зростання ролі репутації та пошуку можливостей інтеграції управління ризиками зі стратегією, культурою організації, процесами та постійним удосконаленням. Тому досліджуючи наукові праці українських та зарубіжних науковців та практиків досі не сформовано єдине поняття «ризикоорієнтоване управління» (табл.1).

Таблиця 1.

**Підходи до поняття «ризикоорієнтоване управління» організацією
[систематизовано і складено автором на основі 1-10]**

Автор	Сутність поняття
Герасименко О.М.	Ризикоорієнтоване управління - процес інтеграції управління ризиками в систему економічної безпеки підприємства, спрямований на покращення інформаційно-аналітичного забезпечення та стратегічних перспектив;
Бобиль В.В.	ризик-орієнтоване управління передбачає не просто виявлення окремих ризиків та їх локалізацію, але й системне розуміння та аналіз ризикових факторів, які можуть впливати на підприємство. Цей підхід передбачає оцінку можливих наслідків ризиків, визначення ймовірності їх виникнення, а також розробку та впровадження ефективних стратегій мінімізації ризиків;
Занора В.	ітерактивний, динамічний процес, що представляє собою сукупність управлінських функцій, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, з інтегрованими складовими управління ризиками і здійснюється з метою досягнення цілей організації;
Штангрет А.М., Караїм М.М., Караїм О. В.	ризик-орієнтоване управління в поточних умовах являє собою базові засади виконання поставлених завдань, виходячи із необхідності систематичного здійснення пошуку нових варіантів та виявлення раніше не існуючих можливостей, враховуючи високу ймовірність виникнення ризику, забезпечення реалізації позитивного результату якого уможливорює подальше провадження та розвиток бізнесу;
Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б.	ризик-орієнтоване управління у процесі гарантування економічної безпеки підприємства спрямоване, передусім, на забезпечення виконання стратегії діяльності суб'єкта господарювання та збереження сталості його економічного розвитку. Головною перевагою впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління системою економічної безпеки є збільшення ефективності всіх бізнес-процесів підприємства, швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі, укріплення існуючих ринкових позицій та знаходження нових можливостей розвитку, залучення нових і захист наявних ресурсів, удосконалення виробничих потужностей та операційної діяльності тощо;
Дикань В.Л., Остапук Б.Б., Черниш В.В.	Процес ризик-орієнтованого управління охоплює сукупність заходів, інструментів та цілеспрямованих дій, спрямованих на оцінку, визначення пріоритетів і нейтралізацію загроза, пов'язаних зі змінами в бізнес-операцій, системи чи процесах. Для успішного управління ризиками важливо розробляти не лише одного рішення, а систему альтернативних варіантів.



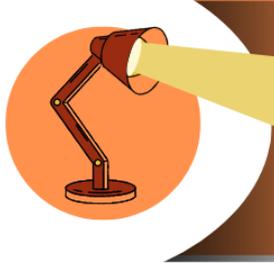


Автор	Сутність поняття
Гобела В.В., Леськів Г.З., Фляк В.М.	Ризикоорієнтоване управління передбачає виявлення, аналізу та оцінці ризи-ків для діяльності підприємства, що спрямоване на підвищення ефективності управління та забезпечення економічної безпеки підприємства. Управління передбачає використання моделі управління ризиком, яка включає: розуміння специфіки організації і її середовища; політика управління ризиками, включаючи обґрунтування доцільності ризик-менеджменту (процеси, методи і інструментарій, які необхідно використовувати в процесі управління ризиками; зобов'язання періодичного аналізу політики управління ризиками, її верифікації і постійного вдосконалення); інтеграція в організаційні процеси; відповідальність, включаючи визначення відповідальних за створення, впровадження і підтримки моделі управління ризиком, власників ризику, які здійснюють обробку ризику, контроль ризику і підготовку відповідної звітності); ресурси, включаючи поряд з традиційними ресурсами такі складові, як задокументовані процеси і процедури, інформація та система менеджменту знаннями; встановлення внутрішніх і зовнішніх механізмів комунікації та звітності; впровадження ризик-орієнтованого підходу; впровадження моделі ризик-орієнтованого підходу (визначення рамок і стратегії впровадження; накладення політики управління ризиком на процеси забезпечення економічної безпеки; впровадження процесу управління ризиком; моніторинг і аналіз моделі управління ризиком; безперервне вдосконалення моделі управління ризиком.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зазначити, що на сучасному етапі поняття «ризикоорієнтоване управління»: по-перше, іноді ототожнюють із поняттями «ризик-менеджментом» та «комплаєнсом», «складову економічної безпеки підприємства».

По-друге, об'єкт дослідження ризикоорієнтованого управління – ризик, є міждисциплінарною категорією, що вивчається економікою, фінансами, менеджментом, психологією, соціологією, теорією прийняття рішень, математичним моделюванням та цифровими технологіями. Крім того, ризик є ключовим поняттям у сферах кібербезпеки, протимінної діяльності, технічної та технологічної безпеки, національної безпеки, охорони праці, екологічної безпеки та критичної інфраструктури.

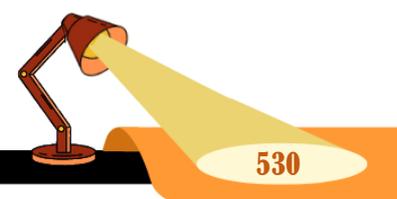
По-третє, наявність великої кількості наукових праць та підходів обумовлює потребу у ретельному аналізі підходів та базових категорій, які використовуються як синоніми поняття «ризикоорієнтоване управління». Тому, доцільно провести порівняльний аналіз основних категорій, які широко використовуються науковцями та практиками, коли мова йде про управління ризиком : «ризик менеджмент», «комплаєнс», «ризикоорієнтоване управління», «система управління економічною безпекою» (табл.2).



Таблиця 2

Порівняльний аналіз понять «ризик менеджмент», «комплаєнс», «ризикоорієнтоване управління» [систематизовано і складено автором на основі 2-7]

Параметр	Ризикоорієнтоване управління	Ризик-менеджмент	Комплаєнс	Система управління економічною безпекою організації
Рівень	Стратегічний	Тактичний	Стратегічний	Стратегічний і тактичний
Орієнтація	Інтеграція ризиків у всі бізнес- процеси та організаційну культуру	Управління окремими ризиками	Дотримання та формування законодавства, політик, стандартів, корпоративних кодексів поведінки працівників та управлінців, системи репутаційного захисту	Забезпечення стійкості, захист активів, мінімізація загроз
Підхід	Превентивний, проактивний	Часто реактивний, процедурний	Контрольний, превентивний, регуляторно-орієнтований	Комплексний, інтегрований, стратегічний
Соціальний аспект	Формування культури, навчання персоналу	Зазвичай відсутній або мінімальний	Формування етичної культури, підвищення відповідальності та доброчесності	Формування культури безпеки, кадрової надійності
Зв'язок зі стратегією	Тісно інтегрований	Може бути автономним	Підтримує стратегію шляхом запобігання порушенням і захисту репутації	Тісно інтегрований
Основна мета	Забезпечення стійкості та досягнення цілей в умовах невизначеності	Мінімізація негативного впливу окремих ризиків	Запобігання правопорушенням, шахрайству та недотриманню норм	Захист активів, стабільність і розвиток
Інструменти	Інтегровані ризикові карти, КРІ, стратегічний аналіз	Ідентифікація, оцінка, моніторинг ризиків	Політики, процедури, кодекси поведінки, внутрішній контроль	Система моніторингу загроз, аудит безпеки, регламенти
Характер впливу	Системоутворюючий	Функціональний	Контролюючий та регулятивний	Захисний, превентивний, стратегічно-управлінський
Орієнтація у часі	Довгострокова	Короткострокова або середньострокова	Залежить від регуляторного циклу, постійна	Постійна, довгострокова





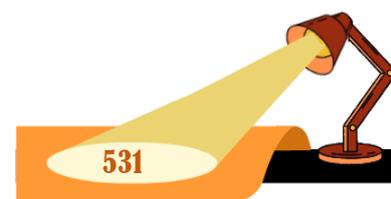
Отже, на основі проведеного аналізу, доцільно запропонувати авторське визначення «ризикоорієнтованого управління» під яким систему управління організацією на основі адаптації та врахування ризиків у бізнес-процесах організації, політиках, процедурах, корпоративній культурі, що забезпечує системне, превентивне та стратегічне реагування на невизначеність і дозволяє забезпечити стійкий та сталий розвиток з урахуванням трансформацій зовнішнього середовища та інтересів стейкхолдерів.

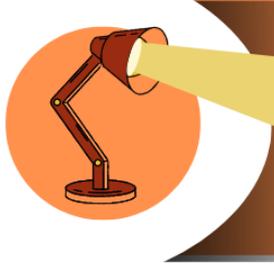
На нашу думку, саме поняття «ризикоорієнтоване управління» є найбільш широким поняттям, яке сформувалося у результаті зростання складності факторів зовнішнього середовища, зростання динамічності технологічних змін та інтенсивності конкуренції, посилення глобалізаційних і інтеграційних процесів у світовій економіці, зростання інформаційних потоків внаслідок накопичення значного обсягу знань, змін у нормативно-правовому регулюванні економічної діяльності та управління ризиками[13]. Тоді як ризик- менеджмент розглядається як сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності [11], що є більш вузьким поняттям і не передбачає врахування інтересів стейкхолдерів у процесі розробки політик, які стосуються ризику (антикризової, кадрової, економічної безпеки, комунікаційної тощо). Однак, доцільно зазначити, що формування ризикоорієнтованого управління передбачає наявність ризик-менеджменту, комплаєнсу, антикризової політики та системи економічної безпеки, які є її основними складовими (рис.1).

Антикризова політика є невід’ємною складовою ризикоорієнтованого управління, оскільки вона визначає стратегічні та тактичні підходи до запобігання та мінімізації наслідків кризових ситуацій. Вона передбачає розробку системи превентивних заходів, сценаріїв реагування на можливі загрози та механізмів швидкого відновлення діяльності організації у разі настання кризових подій.



Рис.1. Основні складові ризикоорієнтованого управління організацією [авторська розробка]





Комплаєнс-менеджмент у контексті ризикоорієнтованого управління забезпечує дотримання організацією чинного законодавства, міжнародних стандартів та внутрішніх корпоративних норм, що мінімізує правові, фінансові та репутаційні ризики. Він створює основу для системного підходу до управління ризиками, інтегруючи нормативні вимоги у бізнес-процеси та корпоративну культуру.

Система економічної безпеки, як ще одна ключова складова, забезпечує захист фінансових і матеріальних ресурсів організації від внутрішніх та зовнішніх загроз. Вона включає моніторинг ризиків, оцінку ефективності контролю та впровадження превентивних механізмів, що гарантує стійкість діяльності організації навіть за умов високої невизначеності. Отже, ризикоорієнтоване управління виступає інтегрованим підходом, що поєднує принципи ризик-менеджменту, комплаєнсу, антикризової політики та системи економічної безпеки. Воно дозволяє організації не лише реагувати на існуючі загрози, а й стратегічно адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища, враховуючи інтереси стейкхолдерів і забезпечуючи стійкий та сталий розвиток.

На сучасному етапі в українській та міжнародній практиці є приклади успішного формування та впровадження ризикоорієнтованого управління.

Так, в Україні група Metinvest у своєму річному (sustainability) звіті за 2023 рік компанія зазначає, що її “ризикоорієнтований підхід” закладений «на всіх рівнях управління», використовує карту ризиків (“Risk Map”) у процесі планування бізнесу — ризики не лише фінансові, але й нефінансові: екологічні, соціальні, трудові, пов’язані зі здоров’ям і безпекою праці [14]. Крім того, компанія активно управляє ризиками, пов’язаними з війною: у звіті 2023 року перелічено стратегічні ризики (безпека працівників, логістика, збереження активів) і відповідні заходи їхнього пом’якшення [15]. Також Metinvest демонструє інвестиції в “зелені” ініціативи — наприклад, часткова заміна традиційного палива на біопаливо (використання соняшникової лузги) для зниження залежності від енергоресурсів і скорочення викидів.

АТ «Приват-банк» у внутрішньому документі “Положення по управлінню ризиками” ПриватБанку чітко прописав, що в системі управління ризиками банку є аналіз фінансових ризиків (кредитні, процентні, ліквідності), а також нефінансових — операційних, комплаєнс-ризиків, репутаційних. У річному звіті банку зазначено, що система управління ризиками забезпечує «вчасне виявлення, оцінку, контроль та мінімізацію ризиків, які можуть вплинути на стійкість фінансової установи»[16].

Компанія Apple є прикладом успішного ризик-орієнтованого управління. Apple активно використовує стратегії управління ризиками, щоб запобігти можливим проблемам, пов’язаним з поставками, змінами технологій та впливом





змін у законодавстві. Вона має встановлені процедури контролю та моніторингу ризиків, що дозволяють компанії оперативно реагувати на зміни та забезпечувати стабільність фінансових результатів [2]. Крім цього, Apple приділяє увагу соціальним і етичним ризикам через політику комплаєнсу: взаємодія з постачальниками, аудит соціальних стандартів, дотримання екологічних норм тощо (це частина її ширшої стратегії управління ризиками на корпоративному рівні).

Міжнародна компанія «Arcelor Mittal» має сформовану глобальну систему керування ризиками: відповідні політики, процес і функції ризик-менеджменту, де ризики визначаються, оцінюються (ймовірність, вплив), розробляються заходи реагування, і моніторяться. Вони також інтегрують ESG-ризики (екологічні, соціальні, кліматичні) у свою систему стратегічного управління. У їхньому Integrated Annual Review за 2023 рік описано, як вони ідентифікують фізичні і трансформаційні кліматичні ризики, моделюють сценарії, і планують заходи реагування[17]. У 2024 ArcelorMittal провела груповий аудит з безпеки (dss+), за результатами якого були запропоновані рекомендації щодо покращення операційної безпеки, і вже запущено програми “Making Zero” (без фатальних нещасних випадків)[18]. Вони також мають комітет з ризиків та аудиту, який координує підходи до кібер-ризиків: наприклад, звіти з кібербезпеки регулярно подаються комітету, виконуються пентести, аудит кібербезпеки. В ArcelorMittal також інтегрована екологічна та сталий розвиток (sustainable development) в капітальні інвестиції: інвестиційні пропозиції оцінюються не лише з точки зору комерційної вигоди, а й впливу на викиди CO₂, репутаційні ризики тощо.

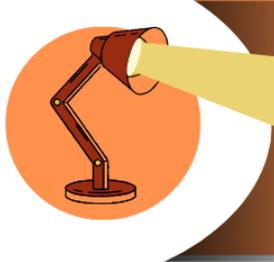
Компанія «Siemens» має комітети внутрішнього аудиту та контролю, які активно аналізують ризики, а внутрішній аудит спрямований на перевірку систем контролю й управління ризиками. У своєму річному звіті Siemens описує, що має добре структуровану систему управління ризиками, включаючи інтегровану модель, що поєднує фінансові, операційні та стратегічні ризики.

Компанія «Toyota» має добре розвинену систему управління ризиками, яка охоплює глобальний ланцюг поставок. Особливо це видно в їхніх підходах після стихійних лих (наприклад, землетрусів), коли компанія аналізує ризики як зі сторони постачальників, так і внутрішні. У Toyota також діє Risk Management Council (Рада з управління ризиками), яка системно ідентифікує ризики, оцінює їх й ухвалює рішення з реагування[19].

Окрім виробничих ризиків, Toyota контролює й ризики, пов'язані зі зобов'язаннями в різних країнах, наприклад, через фінансові дочки — як у випадку їхньої служби фінансових послуг.

Корпорація «ДТЕК» це сучасний приклад української компанії, яка дійсно впроваджує ризикоорієнтоване управління: у неї є стратегія ризиків, чіткі процеси, інтеграція ESG-аспектів, комплаєнс-система, а також підхід до довгострокового моніторингу ризиків. ДТЕК демонструє, що ризикоорієнтованість —





це не просто реакція на загрози, а системний, стратегічний підхід, який враховує інтереси стейкхолдерів, зовнішні зміни та внутрішні процеси. У звіті ДТЕК зазначено, що система управління ризиками ґрунтується на міжнародних стандартах — таких як ISO 31000 і COSO ERM[20]. ДТЕК має Compliance Programme на 2024–2026 роки, яка включає в себе управління корупційними ризиками, ризиками санкцій, конфліктів інтересів, а також “third-party risk management” (оцінка ризиків контрагентів). Важливо, що в цій програмі виділено незалежність функції комплаєнсу, навчання, захист “whistleblowers” (осіб, які повідомляють про порушення), що підвищує превентивний аспект [21]. Цей кейс дуже добре ілюструє, що ризикоорієнтоване управління — це поєднання ризик-менеджменту з комплаєнсом, екологією, безпекою, стратегією сталого розвитку.

Висновки. Таким чином, практичний досвід українських та міжнародних компаній демонструє, що вони не тільки публічно задекларували впровадження системи ризикоорієнтованого управління, але й займаються цим системно. Це свідчить про те, що ризикоорієнтоване управління перетворилося на необхідну умову ефективного функціонування організацій у складному, мінливому та високоризиковому середовищі. І тому наукове, методичне та організаційне забезпечення ризикоорієнтованого управління потребує подальших досліджень.

Література:

1. Буняк Н. Сутнісні характеристики системи управління ризиками підприємства. Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку. 2023. С. 79–83. URL: <http://volyn.maup.com.ua/pro-institut/konferencii/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-vektorimodernizacii-ekonomiki-ukraini-v-konteksti-stalogo-rozvitku-29-30travnya-2023roku.html>
2. Бобиль В.В., Лоскутова Г.А. Ризик орієнтоване управління як складова фінансово-економічної безпеки підприємства. *Огляд економіки та менеджменту транспорту*. 2023. Вип. 9(25). С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288918>.
3. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
4. Герасименко О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7850> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.59
5. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства. Дисертація на здобуття ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності (економічні науки). — Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. ПВНЗ «КРОК», Київ, 2021. 667с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf
6. 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. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001438964>
7. Гобела, В. В., Леськів, Г. З., & Фляк, В. М. (2023). МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, (2), 10–20. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-2>





8. Дикань В.Л., Остапюк Б.Б., Черниш В.В. Ризик орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/337046>
9. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452
10. Занора В. О. Ризик-орієнтоване управління виробничо-технічними витратами машинобудівних підприємств. *БізнесІнформ*. 2014. № 4. С. 157–161.
11. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 74–79.
12. Штангрет, А., Караїм, М., & Караїм, О. (2024). БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>
13. Чорнодід І.С., Іващенко Т.О., Шолудченко С.В. Ризикоорієнтований підхід у системі сучасного менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 2023; № 1 (7) 10.54929/2786-5738-2023-7-04-18.
14. RISK MANAGEMENT. A COMPREHENSIVE APPROACH. URL: https://metinvestholding.com/ar2023/pdf/en/35%20Risk%20management.pdf?utm_source=chatgpt.com
15. METINVEST. Sustainability report, 2019. URL: https://metinvestholding.com/upload/sr-2019/assets/pdf/ApproachToSustainability_Metinvest%20SR%202019-ENG_WEB_3D.pdf?utm_source=chatgpt.com
16. Приватбанк. Річний звіт 2024. Працюємо для України. URL: https://static.privatbank.ua/files/0000004483211244.pdf?utm_source=chatgpt.com
17. ArcelorMittal publishes its 2023 Integrated Annual Review. URL: https://corporate.arcelormittal.com/media/press-releases/arcelormittal-publishes-its-2023-integrated-annual-review?utm_source=chatgpt.com#
18. Annual Report 2024 of ArcelorMittal parent company. URL: https://corporate.arcelormittal.com/media/uxalzwal/annual-report-2024-of-arcelormittal-parent-company.pdf?utm_source=chatgpt.com
19. Case Study: Toyota Financial Services' Approach Towards Managing Brazilian Sovereign Risk. URL: <https://www.theglobaltreasurer.com/2012/05/24/case-study-toyota-financial-services-approach-towards-managing-brazilian-sovereign-risk/>
20. Audit confirmed the compliance of the Health&Safety and environmental management system at DTEK High Voltage Grids with ISO international standards. URL: https://grids.dtek.com/en/media-center/press/audit-podtverdil-sootvetstvie-sistemy-okhrany-truda-i-ekologicheskogo-menedzhmenta-v-dtek-vysokovoltnye-seti-mezhdunarodnym-standartam-iso/?utm_source=chatgpt.com
21. DTEK Compliance Programme for 2024 – 2026. URL: https://dtek.com/en/sustainable-development/policies-and-statements/ethics-compliance/dtek-compliance-programme/?utm_source=chatgpt.com

References:

1. Buniak, N. (2023). Sutnisni kharakterystyky systemy upravlinnia ryzykamy pidpriumstva [Essential characteristics of the enterprise risk management system]. *Vektory modernizatsii ekonomiky Ukrainy v konteksti staloho rozvytku – Vectors of Modernization of Ukraine's Economy in the Context of Sustainable Development*, pp. 79–83 [in Ukrainian]. URL: <http://volyn.maup.com.ua/pro-institut/konferencii/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-vektorimodernizacii-ekonomiki-ukraini-v-konteksti-stalogo-rozvitku-29-30travnnya-2023roku.html>





2. Bobyl, V.V., & Loskutova, H.A. (2023). Ryzhkyk oriientovane upravlinnia yak skladova finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Risk-oriented management as a component of financial and economic security of the enterprise]. *Ohliad ekonomiky ta menedzhmentu transportu – Review of Transport Economics and Management*, 9(25), 95–104 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288918>

3. Baldyniuk, V. (2023). Ryzhkyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti sub'iektiv hospodariuvannia [Risk management as a tool for managing business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 55 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>

4. Herasymenko, O.M. (2019). Intehratsiia ryzhkyk-oriientovanoho pidkholdu do upravlinnia u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Integration of a risk-oriented management approach into ensuring the economic security of an enterprise]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy*, 9 [in Ukrainian]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.59

5. Herasymenko, O.M. (2021). Ryzhkyk-oriientovane upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Risk-oriented management in the enterprise economic security system]. Doctoral dissertation, Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi; KROK University. 667 p. [in Ukrainian]. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf

6. Hrytsenko, L.L., Kozhushko, I.O., Chepurko, V.O., & Perepelitsyn, H.B. (2023). Ryzhkyk-oriientovane upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky korporatyvnoho pidpryiemstva [Risk-oriented management in the system of economic security of a corporate enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8, 281–288 [in Ukrainian]. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001438964>

7. Hobela, V.V., Leskiv, H.Z., & Fliak, V.M. (2023). Modeliuvannia systemy ryzhkyk-oriientovanoho upravlinnia pidpryiemstvom [Modelling of the enterprise risk-oriented management system]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna) – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (Economic Series)*, 2, 10–20 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-2>

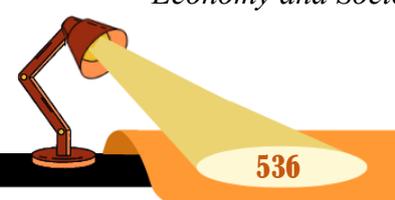
8. Dykhan, V.L., Ostapiuk, B.B., & Chernysh, V.V. (2025). Ryzhkyk oriientovane upravlinnia pidpryiemstvom: suchasni vyklyky ta mozhlyvosti [Risk-oriented enterprise management: current challenges and opportunities]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industrial Economics*, 90 [in Ukrainian]. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/337046>

9. Dubrova, O.S. (2012). Suchasnyi pohliad na ryzhkyk-menedzhment yak vazhlyvu skladovu systemy upravlinnia pidpryiemstvom [A modern view on risk management as an important component of enterprise management]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine*, 1(8), 446–452 [in Ukrainian].

10. Zanora, V.O. (2014). Ryzhkyk-oriientovane upravlinnia vyrobnycho-tekhnichnymy vytratamy mashynobudivnykh pidpryiemstv [Risk-oriented management of production and technical costs of machine-building enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, 157–161 [in Ukrainian].

11. Mostenska, T.L., & Skopenko, N.S. (2010). Ryzhkyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzhkykom pidpryiemstva [Risk management as an instrument for managing enterprise economic risk]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhia National University*, 3(7), 74–79 [in Ukrainian].

12. Shtanhret, A., Karaim, M., & Karaim, O. (2024). Bezpekovi aspekty zastosuvannia ryzhkyk-oriientovanoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh voiennoho stanu [Security aspects of applying risk-oriented enterprise management under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>





13.Chornodid, I.S., Ivashchenko, T.O., & Sholudchenko, S.V. (2023). Ryzkykooorientovanyi pidkhid u systemi suchasnoho menedzhmentu orhanizatsii [Risk-oriented approach in modern organization management].Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 1(7) [in Ukrainian].DOI: 10.54929/2786-5738-2023-7-04-18

14.RISK MANAGEMENT. A COMPREHENSIVE APPROACH.Retrieved from <https://metinvestholding.com/ar2023/pdf/en/35%20Risk%20management.pdf> [in English].

15.METINVEST. Sustainability Report (2019).Retrieved from https://metinvestholding.com/upload/sr-2019/assets/pdf/ApproachToSustainability_Metinvest%20SR%202019-ENG_WEB_3D.pdf [in English].

16.PryvatBank. Richnyi zvit 2024. Pratsiuimo dlia Ukrainy [PrivatBank. Annual Report 2024. Working for Ukraine].Retrieved from <https://static.privatbank.ua/files/0000004483211244.pdf> [in Ukrainian].

17.ArcelorMittal publishes its 2023 Integrated Annual Review.Retrieved from <https://corporate.arcelormittal.com/media/press-releases/arcelormittal-publishes-its-2023-integrated-annual-review> [in English].

18.Annual Report 2024 of ArcelorMittal Parent Company.Retrieved from <https://corporate.arcelormittal.com/media/uxalzwal/annual-report-2024-of-arcelormittal-parent-company.pdf> [in English].

19.Case Study: Toyota Financial Services' Approach Towards Managing Brazilian Sovereign Risk.Retrieved from <https://www.theglobaltreasurer.com/2012/05/24/case-study-toyota-financial-services-approach-towards-managing-brazilian-sovereign-risk/> [in English].

20.Audit confirmed the compliance of the Health & Safety and environmental management system at DTEK High Voltage Grids with ISO international standards.Retrieved from <https://grids.dtek.com/en/media-center/press/audit-podtverdil-sootvetstvie-sistemy-okhrany-truda-i-ekologicheskogo-menedzhmenta-v-dtek-vysokovoltnye-seti-mezhdunarodnym-standartam-iso/> [in English].

21.DTEK Compliance Programme for 2024–2026.Retrieved from <https://dtek.com/en/sustainable-development/policies-and-statements/ethics-compliance/dtek-compliance-programme/> [in English].

