



УДК 005.334:338.012

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Ірина Чирак

Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0003-1593-7042

Резюме. Здійснено комплексне узагальнення сучасних підходів до управління ризиками компаній в умовах зростаючої економічної невизначеності та турбулентності, зумовлених поєднанням фінансових, геополітичних, технологічних і соціально-економічних шоків. Обґрунтовано, що трансформація економічного середовища призводить до посилення системного, взаємопов'язаного та нелінійного характеру ризиків, що суттєво обмежує ефективність традиційних ретроспективних і реактивних моделей ризик-менеджменту. Показано, що за таких умов управління ризиками поступово втрачає статус допоміжної контрольної функції та набуває ролі ключового елемента корпоративного управління, безпосередньо пов'язаного зі стратегічним плануванням, фінансовою стійкістю та довготривалою конкурентоспроможністю компанії. Систематизовано еволюцію підходів до ризик-менеджменту – від фрагментарних реактивних практик до інтегрованого корпоративного управління ризиками та проактивних, аналітично орієнтованих моделей, зорієнтованих на випереджальне виявлення загроз і підтримання управлінських рішень. Особливу увагу приділено аналізу сучасних інструментів ризик-менеджменту, зокрема інтегрованих ERM-систем, формалізації прийнятного рівня ризику, сценарного аналізу, стрес-тестування, систем раннього попередження та використання аналітики й прогнозних методів. Доведено, що їх управлінська цінність реалізується лише за умови інтеграції в єдиний управлінський контур і узгодження з корпоративним управлінням та стратегічними цілями компанії. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні комплексного бачення трансформації ризик-менеджменту в турбулентному економічному середовищі та обґрунтуванні переходу до інтегрованих, адаптивних і прогнозно орієнтованих моделей, у межах яких ризик розглядається не лише як загроза, а як джерело управлінських інсайтів. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення фінансової стійкості компанії, забезпечення безперервності бізнес-процесів і зниження вразливості до внутрішніх та зовнішніх шоків в умовах тривалої економічної турбулентності.

Ключові слова: ризик-менеджмент, економічна невизначеність, турбулентність, фінансова стійкість, ERM, сценарний аналіз, стрес-тестування, системи раннього попередження.

Дата надходження 16.01.2026

Дата прийняття 30.01.2026

Дата публікації 30.04.2026

UDC 005.334:338.012

MODERN APPROACHES TO CORPORATE RISK MANAGEMENT UNDER ECONOMIC UNCERTAINTY AND TURBULENCE

Iryna Chyrak

West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article provides a comprehensive synthesis of contemporary approaches to corporate risk management in the context of increasing economic uncertainty and turbulence driven by a combination of financial, geopolitical, technological, and socio-economic shocks. It is substantiated that the ongoing transformation of the economic environment intensifies the systemic, interconnected, and nonlinear nature of risks, which significantly limits the effectiveness of traditional retrospective and reactive risk management models. Under such conditions, risk management gradually loses its auxiliary control-oriented character and becomes a core element of corporate governance, directly linked to strategic planning, financial resilience, and long-term

corporate competitiveness. The study systematizes the evolution of risk management approaches, ranging from fragmented reactive practices to integrated enterprise risk management frameworks and proactive, analytically oriented models focused on early risk identification and managerial decision support. Particular attention is devoted to the analysis of modern risk management instruments, including integrated ERM systems, formalization of risk appetite, scenario analysis, stress testing, early warning systems, and the application of data analytics and forecasting methods. It is demonstrated that the managerial value of these instruments is fully realized only when they are embedded in a unified governance framework and aligned with corporate strategy and decision-making processes. The scientific novelty of the research lies in developing a holistic view of risk management transformation in a turbulent economic environment and substantiating the transition toward integrated, adaptive, and forward-looking models in which risk is interpreted not solely as a threat but as a source of managerial insights. The practical significance of the findings consists in their applicability to strengthening corporate financial resilience, ensuring business continuity, and reducing vulnerability to internal and external shocks in conditions of prolonged economic turbulence.

Key words: risk management, economic uncertainty, turbulence, financial resilience, enterprise risk management, scenario analysis, stress testing, early warning systems.

Received 16.01.2026

Accepted 30.01.2026

Published 30.04.2026

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище діяльності компаній характеризується зростанням невизначеності та турбулентності, зумовлених поєднанням фінансових, геополітичних, технологічних і соціально-економічних чинників. Нестабільність фінансових ринків, трансформація ланцюгів створення вартості, прискорена цифровізація та часті екзогенні шоки ускладнюють прогнозування результатів діяльності та підвищують вразливість фінансових і операційних систем компаній, унаслідок чого ризики набувають системного, взаємопов'язаного й нелінійного характеру.

За таких умов ризик-менеджмент поступово втрачає роль допоміжної контрольної функції та трансформується на ключовий елемент забезпечення фінансової стійкості й довготермінової життєздатності бізнесу. Водночас у практиці багатьох компаній зберігається домінування традиційних ретроспективних і реактивних підходів, що ґрунтуються на фрагментарній ідентифікації ризиків і постфактум-реагуванні. Така логіка управління обмежує своєчасне виявлення нових і комбінованих загроз, не враховує їх взаємозалежність і накопичення системних дисбалансів, підвищуючи ймовірність кризових явищ у турбулентному середовищі.

Зазначені обставини зумовлюють необхідність переосмислення підходів до ризик-менеджменту та їх адаптації до умов економічної невизначеності шляхом інтеграції управління ризиками в систему корпоративного управління, фінансову стратегію та процес стратегічного прийняття рішень з метою зниження вразливості компаній і забезпечення їх довготривалої конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реалізація поставлених завдань зумовлює звернення до сучасних наукових і нормативно-методичних джерел, у яких відображено еволюцію управління ризиками від допоміжної контрольної функції до інтегрованої управлінської системи, вбудованої в корпоративне управління, стратегічне планування та забезпечення фінансової стійкості компаній. У науковому дискурсі акцент зміщується з формального виявлення ризиків на здатність організацій трансформувати ризикову інформацію в проактивні управлінські рішення, спрямовані на зниження вразливостей і підтримання фінансової стабільності.

Ключовим концептуальним підходом у сучасних дослідженнях є корпоративне управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM), у межах якого ризик розглядається як наскрізна характеристика процесу створення вартості та досягнення стратегічних цілей. Відповідно, наукові роботи фокусуються на управлінні сукупним ризиковим профілем компанії, аналізі взаємозалежностей між ризиками та оцінюванні їх

впливу на стратегічні альтернативи й ресурсні рішення. Посилюється роль ризик-орієнтованого корпоративного управління, за якого відповідальність за ключові ризики покладається на вищі органи управління, що узгоджується з міжнародними принципами корпоративного управління [1].

Значний масив досліджень присвячено інтеграції ризиків у стратегічне управління компаніями. В умовах економічної турбулентності стратегічні рішення дедалі частіше ухвалюються з урахуванням ризик-апетиту, сценарних наслідків і меж організаційної витривалості, тоді як ризик-менеджмент виконує функцію узгодження стратегічних цілей із допустимим рівнем невизначеності. У цьому контексті І. Чирак і В. Козюк обґрунтовують фінансову стійкість компаній як результат проактивної інтеграції прогнозних оцінювань у контур ризик-менеджменту – від раннього виявлення загроз до формування управлінських тригерів і превентивних дій [2].

Інструментальний вимір сучасних досліджень характеризується посиленням ролі сценарного аналізу та стрес-тестування як ключових методів оцінювання стійкості стратегій до альтернативних траєкторій розвитку та правдоподібних екстремальних шоків. Принципи їх застосування, зокрема управлінська відповідальність, методологічна обґрунтованість та інтегрованість у процес ухвалення рішень, систематизовані в рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду [3]. Водночас кількісні показники ризику, зокрема Value at Risk, зберігають прикладне значення, проте в літературі обґрунтовується доцільність їх доповнення Conditional Value at Risk і прогнозно орієнтованими індикаторами управлінського реагування [2].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний зі зростанням ролі нефінансових і нових ризиків, зокрема ESG- та кіберризиків, які характеризуються міжфункціональним і каскадним характером та здатністю швидко транслюватися у фінансові втрати. У наукових джерелах наголошується на необхідності інтеграції таких ризиків у системи корпоративного управління ризиками, узгодження їх із ризик-апетитом і забезпечення безперервного моніторингу в межах єдиного управлінського контуру [4; 5].

Водночас в літературі підкреслюється визначальна роль культури ризику та інституційних передумов ефективного управління, зокрема ролі ради директорів, «тону згори» та формалізації ризик-апетиту як механізму узгодження стратегії й управлінських рішень [1]. Узагальнення наукових джерел свідчить про ґрунтовну розробленість концептуальних засад ERM та їх зв'язку зі стратегією [1], методологію сценарного аналізу й стрес-тестування [3], а також інтеграції ESG- і кіберризиків у системи управління ризиками [4; 5]. Водночас зберігаються прогалини, пов'язані з трансформацією прогнозних оцінювань в управлінські тригери поза фінансовим сектором, узгодженням аналітично орієнтованих інструментів із ризик-апетитом і моделями корпоративного управління з урахуванням модельного ризику, а також з оцінюванням сукупного впливу нових ризиків на фінансову стійкість компаній у тривалому турбулентному середовищі, що зумовлює наукову новизну подальших досліджень.

Мета дослідження – узагальнення та систематизація сучасних підходів до управління ризиками компаній за умов економічної невизначеності й турбулентності, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності ризик-менеджменту через його інтеграцію в систему корпоративного управління й стратегічного прийняття рішень.

Необхідність досягнення мети зумовлена фрагментарністю наукових підходів до поєднання концептуальних, аналітичних і цифрових інструментів ризик-менеджменту, обмеженою адаптацією корпоративного управління ризиками до динамічного й нестабільного середовища, слабким зв'язком між аналітично-прогнозними інструментами та управлінськими рішеннями, а також недостатньою адаптивністю існуючих моделей до нелінійних змін і структурних трансформацій економіки.

Постановка завдання. Досягнення мети дослідження забезпечується сукупністю завдань, спрямованих на узагальнення сучасних підходів до управління ризиками в умовах економічної невизначеності, систематизацію інструментів ризик-менеджменту, аналіз їх ролі у корпоративному управлінні та стратегічному плануванні, а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності ризик-менеджменту через інтеграцію проактивних і аналітичних підходів у єдину систему корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу. Поточний етап розвитку економіки характеризується посиленням невизначеності та турбулентності бізнес-середовища, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління ризиками компаній. На відміну від відносно стабільних умов попередніх десятиліть, економічна динаміка сьогодення формується під впливом поєднання глобальних фінансових дисбалансів, геополітичних конфліктів, технологічних зрушень, кліматичних викликів і постпандемічних структурних змін. За таких умов ризики набувають системного, взаємопов'язаного та часто нелінійного характеру, що ускладнює їх ідентифікацію, оцінювання та контроль у межах традиційних моделей ризик-менеджменту.

Економічна невизначеність посилюється комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких ключову роль відіграють макроекономічна нестабільність, зумовлена інфляційними коливаннями, волатильністю фінансових ринків, процентних ставок і валютних курсів; зростання геополітичної напруги, що призводить до порушення глобальних ланцюгів постачання, трансформації торговельних режимів і підвищення регуляторних ризиків, а також прискорена цифровізація, яка поряд із новими можливостями генерує додаткові кіберризики та операційні загрози.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ключовою рисою сучасної невизначеності є її фундаментальний характер, за якого майбутні події не лише складно кількісно оцінити, а й неможливо надійно передбачити на основі історичних даних [6]. Це знижує ефективність ретроспективно орієнтованих методів аналізу та зумовлює перехід до гнучких, прогнозно-орієнтованих підходів до управління ризиками.

Зазначені трансформації безпосередньо впливають на структуру ризикового профілю компаній, у якому поряд із фінансовими й операційними ризиками зростає роль стратегічних, системних і репутаційних загроз, що характеризуються високою взаємозалежністю, динамічністю та значним впливом на довготривалу стійкість бізнесу. Ризики змінюються не лише за інтенсивністю, а й за змістом, переходячи між різними категоріями: технологічні інновації водночас формують конкурентні переваги та генерують нові стратегічні й операційні ризики. За оцінками експертів Всесвітнього економічного форуму, саме міжкатегоріальні та системні ризики становлять найбільші загрози для компаній у середньо- та довготривалій перспективі [7].

Таким чином, економічна невизначеність і турбулентність не лише підвищують загальний рівень ризиків, а й змінюють логіку їх формування та взаємодії, що зумовлює необхідність переосмислення ризик-менеджменту як інтегрованого елемента корпоративного управління, орієнтованого на забезпечення адаптивності, стратегічної узгодженості та стійкості компаній в умовах нелінійних економічних змін.

Логічним продовженням аналізу економічної невизначеності та турбулентності як чинників трансформації ризиків є розгляд еволюції управлінських концепцій ризик-менеджменту. Сучасна практика дедалі переконливіше свідчить, що класичні підходи, орієнтовані на постфактум-реагування та мінімізацію втрат, поступово втрачають свою ефективність. Натомість формується запит на інтегровані й проактивні моделі, у межах яких ризик розглядається не лише як загроза, а й як джерело управлінських інсайтів для стратегічного розвитку, інновацій та забезпечення стійкості бізнесу.

Зазначені зміни відображають глибинну трансформацію управлінської логіки – від контролю окремих ризиків до управління невизначеністю з позицій досягнення

стратегічних цілей. Саме таку орієнтацію закріплюють провідні міжнародні рамки та стандарти ризик-менеджменту, які акцентують інтеграцію ризиків у корпоративне управління, організаційну культуру та процес прийняття рішень, зокрема стандарт ISO 31000:2018 і концепція COSO ERM (2017) [8].

Еволюцію підходів до ризик-менеджменту доцільно інтерпретувати як послідовний перехід між трьома домінуючими парадигмами. Традиційний ризик-менеджмент характеризується фрагментацією ризиків, орієнтацією на дотримання вимог і внутрішній контроль, обмеженою координацією та реактивним характером управлінських дій. За умов відносної стабільності такий підхід забезпечував прийнятний рівень захисту, однак у середовищі високої турбулентності виявляється недостатнім через взаємозалежність ризиків і швидкість їх ескалації.

Відповіддю на зростання системних загроз став інтегрований корпоративний ризик-менеджмент (Enterprise Risk Management, ERM), ключовою ідеєю якого є формування єдиної рамки управління ризиками на рівні всієї компанії, узгодженої з корпоративним управлінням, ризик-апетитом і стратегічними цілями. Саме на цих засадах ґрунтується оновлена концепція COSO ERM, що підкреслює нерозривний зв'язок управління ризиками зі стратегією та результативністю діяльності компаній [9].

Подальший розвиток управлінської думки пов'язаний із формуванням проактивного, орієнтованого на дані та ціннісно спрямованого ризик-менеджменту, який зосереджується на ранньому виявленні сигналів ризику, сценарному мисленні, адаптивності та використанні аналітики для підтримання управлінських рішень у режимі, наближеному до реального часу. У межах цієї парадигми ризик-менеджмент трансформується з інструменту обмеження втрат у механізм підтримки стратегічного вибору та організаційних трансформацій [10].

Порівняльний аналіз традиційних, інтегрованих і проактивних підходів до ризик-менеджменту (табл. 1) демонструє зміщення фокусу з реактивного контролю окремих ризиків до стратегічно орієнтованого управління невизначеністю як ключового елемента корпоративного управління. Така трансформація підвищує здатність компаній своєчасно ідентифікувати системні загрози, узгоджувати ризикові рішення зі стратегічними цілями та формувати основу довготривалої стійкості в умовах економічної турбулентності.

Таблиця 1. Еволюція підходів до ризик-менеджменту: ключові відмінності

<i>Критерій</i>	<i>Традиційний підхід (реактивний)</i>	<i>Інтегрований корпоративний ризик-менеджмент (ERM)</i>	<i>Проактивний, аналітично орієнтований підхід (risk-intelligent)</i>
Об'єкт управління	Окремі ризики за функціональними напрямками	Сукупний ризиковий профіль компанії	Динамічна мережа взаємопов'язаних і взаємозалежних ризиків
Часовий горизонт	Короткотерміновий	Середньо- та довготривалий	Випереджальний, сценарний (раннє попередження)
Інтеграція зі стратегією	Обмежена або відсутня	Формалізована через ризик-апетит і стратегічну узгодженість	Вбудована: ризик як складова стратегічного вибору й трансформацій
Дані й аналітика	Переважно історичні дані	Поєднання історичних і поточних даних	Прогнозні та предиктивні дані, постійний моніторинг у режимі, наближеному до реального часу
Роль у корпоративному управлінні	Контроль і дотримання вимог (комплаєнс)	Складова системи корпоративного управління (governance)	Ризик-функція як стратегічний партнер управління та змін

Сформовано автором на основі [8; 9; 10].

Необхідність переходу до проактивних підходів до ризик-менеджменту має чітке емпіричне підґрунтя. По-перше, істотно змінюється структура глобальних ризиків і

зростає роль взаємопов'язаних загроз. За даними Allianz Risk Barometer 2025, кіберінциденти посіли перше місце серед глобальних бізнес-ризиків (38% відповідей), випередивши навіть зупинку діяльності компаній (31%) та природні катастрофи (29%), тоді як десять років тому їх частка становила лише 12%, що свідчить про глибинну трансформацію ризикового ландшафту [11]. По-друге, зберігається розрив між усвідомленням необхідності оновлення ризик-менеджменту та фактичною зрілістю практик його реалізації. Результати PwC Global Risk Survey 2023 засвідчують, що 57% респондентів визначили технологічні інвестиції ключовим чинником перегляду ризиків, однак лише близько 10% компаній системно застосовують прогнозу аналітику та цифрові інструменти управління ризиками [12]. Така асиметрія зумовлює реалізацію ризиків у вигляді каскадних ланцюгів подій і підсилює аргументацію на користь переходу від декларативного ERM до інтегрованих, сценарно орієнтованих систем раннього попередження.

Узагальнення теоретичних і емпіричних положень виявляє концептуальний розрив між зростаючою складністю ризикового середовища та зрілістю інструментів його управління, що зумовлює потребу переходу від фрагментарних і реактивних моделей ризик-менеджменту до інтегрованих і проактивних підходів, орієнтованих на випереджальне реагування на динамічні й нелінійні загрози. Таку трансформацію доцільно розглядати як поетапне підвищення зрілості ризик-менеджменту, що відображає зміну ролі ризику в системі корпоративного управління та стратегічного прийняття рішень. Узагальнену логіку цього переходу відображено на рис. 1.

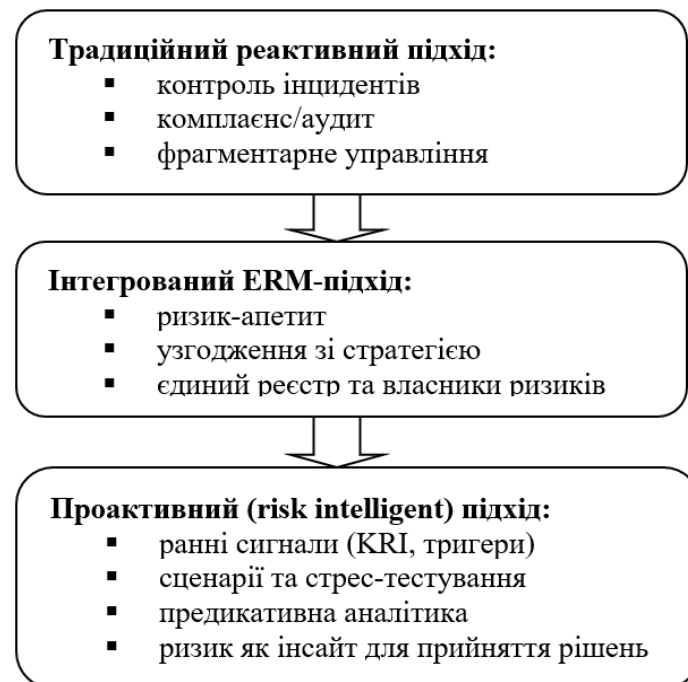


Рисунок 1. Концептуальна драбина зрілості ризик-менеджменту

Сформовано автором.

Таким чином, представлена на рис. 1 концептуальна драбина зрілості ризик-менеджменту відображає еволюцію управлінських підходів і зростання потреби в адекватному інструментальному забезпеченні цієї трансформації. Перехід до інтегрованих і проактивних моделей ґрунтується на формалізації ризик-апетиту, сценарному мисленні та випереджальному виявленні загроз, що актуалізує застосування ERM, сценарного аналізу, стрес-тестування й систем раннього попередження.

Ефективність інтегрованих і проактивних моделей ризик-менеджменту визначається рівнем їх інструментального наповнення, яке забезпечує перехід від загальних принципів корпоративного управління ризиками до формалізованих операційних процедур, показників, сценаріїв та управлінських рішень. В умовах економічної турбулентності це зумовлює зміщення акценту з постфактум-контролю на випереджальне виявлення загроз, оцінювання стійкості та узгодження ризиків зі стратегічними цілями компанії.

Для поглиблення аналізу інструментального виміру сучасного ризик-менеджменту доцільно систематизувати ключові інструменти управління ризиками з позицій їх управлінського призначення, ролі в процесі прийняття рішень та основних обмежень застосування в умовах економічної невизначеності (табл. 2).

Таблиця 2. Сучасні інструменти управління ризиками компаній

<i>Інструмент управління ризиками</i>	<i>Управлінське призначення</i>	<i>Результати для прийняття рішень</i>	<i>Приклад практичного застосування</i>	<i>Основні обмеження</i>
Інтегрована система управління ризиками підприємства (ERM)	Формування цілісного бачення ризиків на рівні компанії та їх узгодження з корпоративним управлінням і стратегією	Узагальнений ризиковий профіль; розподіл відповідальності; регулярний перегляд ключових ризиків	Узгодження стратегічних ініціатив з ризиковим профілем; інтеграція ризиків у систему управління результативністю	Ризик формального впровадження без реального впливу на управлінські рішення
Система визначення прийнятного рівня ризику (ризик-апетит)	Встановлення меж допустимого ризику відповідно до стратегічних цілей компанії	Кількісні та якісні ліміти ризику; сигнали перевищення допустимих меж	Визначення граничних рівнів валютного, процентного або кредитного ризику	Складність формалізації; ризик надто загальних або декларативних формулювань
Сценарний аналіз	Оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність компанії	Перелік критичних сценаріїв; варіанти управлінських дій; превентивні рішення	Аналіз наслідків поєднання кіберінциденту, збоїв постачання та падіння виручки	Суб'єктивність вибору сценаріїв; залежність від припущень
Стрес-тестування	Перевірка фінансової та операційної стійкості компанії до екстремальних шоків	Оцінювання втрат; потреба в додаткових ресурсах; плани реагування	Моделювання впливу різкого зростання витрат і скорочення доходів на ліквідність	Обмеженість у врахуванні комплексних та тривалих криз
Системи раннього попередження ризиків	Своєчасне виявлення негативних тенденцій та потенційних загроз	Сигнали відхилення ключових показників; ініціювання коригувальних дій	Моніторинг показників стабільності постачань, дебіторської заборгованості	Ризик хибних сигналів; потреба у якісних даних
Аналітичні методи та машинне навчання	Прогнозування ризиків і виявлення прихованих закономірностей на основі великих масивів даних	Прогнозні оцінювання; виявлення аномалій; підтримка управлінських рішень	Прогноз імовірності дефолту контрагентів; виявлення фінансових аномалій	Ризики моделей, упередженість даних, складність інтерпретації результатів

Сформовано автором.

Узагальнення, наведене в табл. 2, свідчить, що ефективність сучасних інструментів управління ризиками визначається не їх ізольованим використанням, а рівнем інтегрованості в систему корпоративного управління та стратегічного прийняття рішень.

Ключову роль у цій системі відіграє інтегрована система управління ризиками підприємства, яка в сучасному трактуванні постає не як перелік ризиків, а як управлінська архітектура, що поєднує ризик із формуванням цілей, вибором стратегії та оцінюванням результативності. Такий підхід закладено в оновленій концепції COSO ERM [9] і підтримується стандартом ISO 31000:2018, де управління ризиками визначається невід'ємною складовою процесу ухвалення управлінських рішень.

Практичну реалізацію цієї логіки забезпечує система визначення прийняттого рівня ризику, яка формалізує допустимі межі ризику та узгоджує їх між різними рівнями управління. В умовах високої волатильності фінансових ринків кількісно визначені ліміти й тригери перетворюють ризик-апетит із декларативного принципу на дієвий управлінський інструмент, що сприяє підвищенню фінансової стійкості компаній в періоди ринкових шоків [13].

Зростання взаємозалежності ризиків посилює значення сценарного аналізу та стрес-тестування як інструментів оцінювання наслідків нелінійних і комбінованих подій. За даними Allianz Risk Barometer 2025, ключові ризики дедалі частіше реалізуються у вигляді каскадних ланцюгів – від кіберінцидентів до фінансових і репутаційних втрат, що істотно обмежує ефективність ізольованого управління окремими ризиками [11]. У цьому контексті сценарний аналіз і стрес-тестування набувають значення інструментів не лише кількісного оцінювання, а й стратегічної підготовки до кризових ситуацій.

Подальший розвиток ризик-менеджменту пов'язаний із переходом від періодичного контролю до безперервного моніторингу на основі систем раннього попередження та аналітичних методів. Використання ключових індикаторів ризику забезпечує ранню ідентифікацію загроз і скорочує часовий лаг між виникненням ризику та управлінською реакцією [14]. Водночас застосування аналітики та методів машинного навчання розширює можливості прогнозування, але потребує належного контролю моделей, якості даних і чіткої відповідальності за управлінські рішення.

Попри переваги інтегрованих і проактивних підходів, їх практичне впровадження супроводжується низкою обмежень, які в умовах економічної невизначеності знижують управлінську ефективність. У періоди криз і турбулентності особливо чітко проявляються вразливі місця моделей, аналітичних інструментів та організаційних механізмів.

Ключовим викликом залишається модельний ризик, пов'язаний із використанням формалізованих аналітичних і прогнозних моделей, що ґрунтуються на припущеннях про стабільність економічних зв'язків. У разі нелінійних змін ці припущення не виконуються, що зумовлює недооцінювання ризиків і запізніле прийняття важливих управлінських рішень, особливо за надмірної довіри до складних прогнозних і машинних методів [15].

Не менш значущим обмеженням є якість даних, які використовуються для ідентифікації та оцінювання ризиків. Неповнота, фрагментарність або упередженість інформації знижують надійність навіть методологічно коректних моделей і підривають довіру менеджменту до результатів аналізу. За оцінками CData Software, саме проблеми з даними стримують ефективне застосування аналітичних інструментів у понад 40 % компаній, а в турбулентному середовищі обмежена релевантність історичних даних лише посилює цю проблему [16].

Застосування складних аналітичних інструментів актуалізує проблему інтерпретованості результатів, оскільки управлінські рішення потребують не лише точних оцінок, а й зрозумілих пояснень механізмів формування ризиків. Низька прозорість моделей ускладнює інтеграцію ризик-інсайтів у стратегічне планування, що, за даними OECD, є однією з причин обмеженого використання прогнозних інструментів у стратегічному управлінні [17].

Вагомим стримувальним чинником залишаються й організаційні бар'єри, пов'язані з корпоративною культурою, структурою управління та розподілом відповідальності. Фрагментарність функцій і сприйняття ризик-менеджменту як суто контрольної діяльності знижують ефективність навіть формалізованих систем. За даними PwC, ті компанії, у яких управління ризиками не інтегроване у стратегічне прийняття рішень, характеризуються нижчою адаптивністю та частіше із запізненням реагують на ризики у кризових умовах [12].

Проведений аналіз свідчить, що трансформація економічного середовища – зростання невизначеності, турбулентності та частоти системних шоків – змінює не лише структуру ризиків, а й логіку управління ними. В таких умовах ризик-менеджмент поступово втрачає роль допоміжної функції та набуває значення ключового елемента системи корпоративного управління, безпосередньо пов'язаного зі стратегічними й операційними рішеннями компаній.

Авторський підхід ґрунтується на положенні, що ефективний ризик-менеджмент у турбулентному середовищі має бути інтегрованим, адаптивним і прогнозно-орієнтованим, а не обмежуватися формальним застосуванням окремих інструментів. Сучасний ризик-менеджмент доцільно розглядати як динамічний управлінський контур, у межах якого ризики трансформуються в управлінські інсайти для підтримання стратегічного вибору та забезпечення фінансової стійкості.

Ключовою особливістю запропонованого підходу є поєднання трьох взаємопов'язаних вимірів: 1) концептуального (інтеграція ризик-менеджменту в систему корпоративного управління й стратегію); 2) інструментального (застосування сучасних аналітичних і прогнозних інструментів); 3) організаційного (формування культури ризику й відповідальності на всіх рівнях управління).

Для узагальнення отриманих результатів доцільно запропонувати концептуальну модель інтегрованого ризик-менеджменту компаній в умовах економічної невизначеності (табл. 3).

Таблиця 3. Авторська модель інтегрованого та адаптивного ризик-менеджменту

<i>Вимір моделі</i>	<i>Змістовне наповнення</i>	<i>Управлінський ефект</i>
Стратегічний	Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування; формалізація прийнятого рівня ризику; участь ради директорів	Узгодження ризикових рішень зі стратегічними цілями та довготривалою стійкістю
Аналітично-прогнозний	Сценарний аналіз, стрес-тестування, аналітика даних, системи раннього попередження	Випереджувальна ідентифікація загроз; зменшення часових лагів реагування
Операційний	Моніторинг ключових показників ризику; управлінські протоколи реагування; безперервність бізнес-процесів	Підвищення оперативної стійкості та гнучкості діяльності
Організаційно-культурний	Розподіл відповідальності; культура ризику; міжфункціональна взаємодія	Зменшення організаційних бар'єрів та підвищення якості рішень
Адаптивний	Регулярний перегляд моделей і припущень; урахування модельного ризику та якості даних	Здатність системи ризик-менеджменту адаптуватися до нелінійних змін

Сформовано автором.

Запропонована модель підкреслює, що ефективність ризик-менеджменту визначається не окремими інструментами, а ступенем їх узгодженості та вбудованості в управлінський цикл компанії. На основі авторського узагальнення доцільно сформулювати такі рекомендації:

- ризик-менеджмент має розглядатися як інструмент підтримання стратегічних рішень, а не лише як механізм контролю або комплаєнсу;
- інтеграція сценарного аналізу та стрес-тестування дозволяє підвищити готовність компаній до системних і каскадних шоків;
- формалізація прийнятого рівня ризику створює спільну управлінську мову між різними рівнями та функціями управління;
- використання аналітичних і прогнозних інструментів має супроводжуватися контролем модельного ризику та якості даних;
- розвиток культури ризику є критичною умовою практичної ефективності навіть методологічно досконалих систем.

Запропонований концептуальний підхід дозволяє розглядати ризик-менеджмент як адаптивну управлінську систему, спрямовану не лише на зниження втрат, але й на підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності компаній в умовах економічної невизначеності й турбулентності.

Висновки. Узагальнено сучасні підходи до управління ризиками компаній в умовах економічної невизначеності та турбулентності, що супроводжуються фінансовими, геополітичними й технологічними шоками, обґрунтовано зниження ефективності традиційних ретроспективних і реактивних моделей ризик-менеджменту. Показано, що забезпечення фінансової стійкості компаній потребує інтеграції сучасних інструментів управління ризиками – зокрема ERM, сценарного аналізу, стрес-тестування, формування ризик-апетиту, систем раннього попередження та аналітично орієнтованих цифрових рішень – у єдиний управлінський контур, зорієнтований на підтримання стратегічних і операційних рішень.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні комплексного бачення трансформації системи управління ризиками та обґрунтуванні переходу до проактивних і адаптивних моделей корпоративного ризик-менеджменту. Практична значущість результатів визначається можливістю їх використання для підвищення фінансової стійкості компаній, забезпечення безперервності бізнес-процесів і зниження вразливості до внутрішніх і зовнішніх шоків.

Водночас результати дослідження мають певні обмеження, пов'язані з концептуальним характером запропонованого підходу та залежністю ефективності сучасних інструментів від якості інформаційної бази, рівня організаційної зрілості й інституційних умов діяльності компаній. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих підходів, аналіз галузевих особливостей формування ризикового профілю та розвиток адаптивних моделей управління ризиками з урахуванням вимог їх інтерпретованості й практичної придатності.

Conclusions. The article synthesizes contemporary approaches to corporate risk management under conditions of economic uncertainty and turbulence accompanied by financial, geopolitical, and technological shocks, and substantiates the declining effectiveness of traditional retrospective and reactive risk-management models. It demonstrated that ensuring corporate financial resilience requires the integration of modern risk-management tools – particularly enterprise risk management (ERM), scenario analysis, stress testing, risk-appetite formulation, early-warning systems, and analytically driven digital solutions – into a unified management framework supporting strategic and operational decision-making.

The scientific novelty of the study lies in developing a comprehensive view of the transformation of risk-management systems and substantiating the transition toward proactive and adaptive models of corporate risk management. The practical significance of the findings is determined by their applicability in enhancing companies' financial resilience, ensuring business-process continuity, and reducing vulnerability to internal and external shocks.

At the same time, the study has certain limitations related to the conceptual nature of the proposed approach and the dependence of modern tools' effectiveness on data quality, the level of organizational maturity, and the institutional conditions of corporate activity. Further research should focus on empirical validation of the proposed approaches, analysis of industry-specific features of risk-profile formation, and development of adaptive risk-management models that meet the requirements of interpretability and practical applicability.

Список використаних джерел

1. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
2. Чирак І. В., Козюк В. В. Фінансова стабільність компаній: інтеграція прогнозних інсайтів у процеси управління ризиками. Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2025. № 4 (58). С. 34–46. Doi: <https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.639>.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Stress testing principles. Basel: Bank for International Settlements, 2018. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d450.htm> (дата звернення: 02.01.2026).
4. National Institute of Standards and Technology. NIST Cybersecurity Framework 2.0: Enterprise Risk Management Quick-Start Guide. NIST SP 1303. Gaithersburg, MD, 2024. Doi: <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1303>.
5. International Sustainability Standards Board. General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information (IFRS S1). IFRS Sustainability Disclosure Standard. London : IFRS Foundation, 2023. URL: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on&utm_source=chatgpt.com%20%22issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-%20...%22 (дата звернення: 03.01.2026).
6. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report: Safeguarding Financial Stability amid High Inflation and Geopolitical Risks. Washington, DC: IMF, 2023. URL: <https://www.imf.org/en/publications/gfsr/issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023> (дата звернення: 05.01.2026).
7. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. Geneva, 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (дата звернення: 05.01.2026).
8. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 05.01.2026).
9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. New York, 2017. URL: <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf> (дата звернення: 06.01.2026).
10. Ispas L. et al. Artificial intelligence applications in risk management within integrated management systems: A review. Systems. 2025. Vol. 13. No. 11. Doi: <https://doi.org/10.3390/systems13110967>.
11. Allianz Commercial. Allianz Risk Barometer 2025: Cyber top business risk as climate change hits record high. 2025. URL: <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2025.html> (дата звернення: 06.01.2026).
12. PricewaterhouseCoopers. PwC's Global Risk Survey 2023. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html> (дата звернення: 07.01.2026).
13. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Operational Resilience: Executive Summary. Basel: Bank for International Settlements, 2022. URL: https://www.bis.org/fsi/fsisummaries/op_resilience.htm (дата звернення: 07.01.2026).
14. OECD. Managing risks in the public procurement of goods, services and infrastructure. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/managing-risks-in-the-public-procurement-of-goods-services-and-infrastructure_b0d29f96/45667d2f-en.pdf (дата звернення: 08.01.2026).
15. Bank for International Settlements. Model risk management. BIS Quarterly Review. September 2023. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2309.htm (дата звернення: 08.01.2026).
16. CData Software. Gartner Summit recap: Why data quality is the foundation of analytics and AI success. 2025. URL: <https://www.cdata.com/blog/gartner-summit-recap-part1-ai-strategy-data> (дата звернення: 09.01.2026).
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. Managing emerging critical risks: Case studies and cross-country synthesis report. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/managing-emerging-critical-risks_6d57e49a/1f9858ea-en.pdf (дата звернення: 09.01.2026).

References

1. OECD (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing. Doi: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
2. Chyrak I., Koziuk V. (2025) Finansova stabilnist kompanii: intehratsiia prohnoznykh insaitiv u protsesy upravlinnia ryzykamy [Financial stability of companies: Integrating forecasting insights into risk management processes]. Socio-Economic Relations in the Digital Society, vol. 4, no. 58, pp. 34-46. Doi: <https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.639>.
3. Basel Committee on Banking Supervision (2018). Stress testing principles. Basel: Bank for International Settlements. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d450.htm> (accessed: 2 January 2026).

4. National Institute of Standards and Technology (2024). NIST Cybersecurity Framework 2.0: Enterprise Risk Management Quick-Start Guide. NIST SP 1303. Gaithersburg, MD. Doi: <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1303>.
5. International Sustainability Standards Board (2023). General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information (IFRS S1). IFRS Sustainability Disclosure Standard. London: IFRS Foundation. Available at: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on&utm_source=chatgpt.com%20%22issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-%20...%22 (accessed: 3 January 2026).
6. International Monetary Fund (2023). Global Financial Stability Report: Safeguarding Financial Stability amid High Inflation and Geopolitical Risks. Washington, DC: International Monetary Fund. Available at: <https://www.imf.org/en/publications/gfsr/issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023> (accessed: 5 January 2026).
7. World Economic Forum (2024). The Global Risks Report 2024. Geneva. Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (accessed: 5 January 2026).
8. International Organization for Standardization (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva. Available at: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (accessed: 5 January 2026).
9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. New York. Available at: <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf> (accessed: 6 January 2026).
10. Ispas L. et al. (2025) Artificial intelligence applications in risk management within integrated management systems: A review. *Systems*, vol. 13, no. 11. Doi: <https://doi.org/10.3390/systems13110967>.
11. Allianz Commercial (2025). Allianz Risk Barometer 2025: Cyber top business risk as climate change hits record high. Available at: <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2025.html> (accessed: 6 January 2026).
12. PricewaterhouseCoopers (2023). PwC’s Global Risk Survey 2023. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html> (accessed: 7 January 2026).
13. Basel Committee on Banking Supervision (2022). Principles for Operational Resilience: Executive Summary. Basel: Bank for International Settlements. Available at: https://www.bis.org/fsi/fsisummaries/op_resilience.htm (accessed: 7 January 2026).
14. OECD (2023). Managing risks in the public procurement of goods, services and infrastructure. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/managing-risks-in-the-public-procurement-of-goods-services-and-infrastructure_b0d29f96/45667d2f-en.pdf (accessed: 8 January 2026).
15. Bank for International Settlements (2023). Model risk management. *BIS Quarterly Review*, September 2023. Available at: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2309.htm (accessed: 8 January 2026).
16. CData Software (2025). Gartner Summit recap: Why data quality is the foundation of analytics and AI success. Available at: <https://www.cdata.com/blog/gartner-summit-recap-part1-ai-strategy-data> (accessed: 9 January 2026).
17. Organisation for Economic Co-operation and Development (2025). Managing emerging critical risks: Case studies and cross-country synthesis report. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/managing-emerging-critical-risks_6d57e49a/1f9858ea-en.pdf (accessed: 9 January 2026).