

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.68>

УДК 330.131.7

Г. А. Лоскутова,

аспірант, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3353-4968>

**АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ**

H. Loskutova,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

**ANALYSIS OF MODERN RISK MANAGEMENT METHODS
IN ENTERPRISE ACTIVITIES:
GLOBAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES**

Ця стаття є дослідженням сучасних методів управління ризиками, що застосовуються в діяльності підприємств, з урахуванням світового досвіду та українських реалій. У роботі проведено порівняльний аналіз міжнародних стандартів управління ризиками, таких як ISO 31000 та COSO ERM, а також їх впровадження в розвинених економіках. Методологія дослідження включає аналіз наукової літератури, нормативно-правових актів та

практичних прикладів впровадження ризик-менеджменту на підприємствах різних країн.

Результати дослідження показали, що в Україні управління ризиками перебуває на стадії формування, тоді як у розвинених країнах воно є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємствами. Наукова новизна роботи полягає у визначенні основних викликів та можливостей адаптації зарубіжних моделей управління ризиками до українського ринку. Практична значимість дослідження полягає в розробці рекомендацій для українських підприємств щодо впровадження ефективних методів ризик-менеджменту для забезпечення економічної безпеки.

The article focuses on the analysis of modern risk management methods employed in enterprise activities, emphasizing global experience and the specific challenges faced in the Ukrainian context. As businesses worldwide encounter increasing uncertainties and risks, effective risk management has become a critical component of ensuring economic security and sustainability. This study undertakes a detailed examination of leading international risk management standards, such as ISO 31000 and COSO ERM, highlighting their application and effectiveness in developed economies.

The research methodology is based on a comprehensive review of relevant scientific literature, analysis of regulatory frameworks, and evaluation of practical examples from various countries. The comparative analysis between global practices and Ukrainian realities reveals significant differences in the maturity and implementation of risk management systems. While developed countries have integrated risk management into their strategic planning processes, Ukrainian enterprises often lack the necessary infrastructure, legal framework, and expertise to fully adopt these advanced methodologies.

The findings underscore the necessity for Ukrainian enterprises to adapt and integrate international risk management practices to enhance their resilience and

competitive advantage. This adaptation process, however, must consider the unique economic, legal, and cultural characteristics of the Ukrainian market. The article provides practical recommendations for Ukrainian businesses on how to effectively implement these methods, emphasizing the importance of continuous improvement and alignment with global standards to mitigate risks and secure long-term growth.

The scientific novelty of the research lies in its identification of the critical gaps in Ukraine's current risk management practices and the proposed strategies for overcoming these challenges. The practical significance is reflected in the actionable insights and recommendations that can guide Ukrainian enterprises in developing robust risk management frameworks tailored to their specific needs.

Ключові слова: *управління ризиками, економічна безпека, ISO 31000, COSO ERM, світовий досвід, українські реалії.*

Keywords: *risk management, economic security, ISO 31000, COSO ERM, global experience, Ukrainian realities.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації та нестабільності світової економіки, управління ризиками стає ключовим елементом для забезпечення економічної безпеки підприємств. Комплекси ризиків, з якими стикаються підприємства, включають фінансові, операційні, регуляторні, репутаційні та інші види ризиків. Впровадження ефективних методів управління ризиками дозволяє знизити негативний вплив цих факторів на діяльність підприємства, підвищити його стійкість та конкурентоспроможність.

Незважаючи на те, що у світі розроблено багато ефективних моделей і методів управління ризиками, їх адаптація до українських реалій залишається складним завданням. Причини цього включають специфіку національного

законодавства, економічну нестабільність, відсутність належного технічного забезпечення та культурні особливості.

Однією з основних проблем є недостатня обізнаність та готовність українських підприємств впроваджувати міжнародні стандарти управління ризиками. Також варто зазначити, що інтеграція технологічних інновацій, може вимагати значних інвестицій, що не завжди є можливим для українських компаній.

Дослідження спрямоване на дослідження сучасних методів управління ризиками, які використовуються у світовій практиці, та оцінку можливостей і обмежень їх адаптації до українського ринку. Аналіз світового досвіду та виявлення найбільш ефективних методів і підходів є важливим кроком до вдосконалення системи управління ризиками в Україні, що сприятиме підвищенню економічної безпеки та стійкості національних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері управління ризиками демонструють широкий спектр методів та підходів, що застосовуються у світовій практиці. Значна частина наукових робіт присвячена вивченню стандартів та моделей, які забезпечують систематичний підхід до управління ризиками.

Світовий досвід:

1. Міжнародний стандарт ISO 31000 отримав широке визнання як один з найефективніших інструментів управління ризиками. Він забезпечує універсальні принципи та керівництво для організацій будь-якого типу. Дослідження показують, що впровадження цього стандарту значно підвищує ефективність ризик-менеджменту, сприяючи покращенню процесів і прийняттю рішень в умовах невизначеності. Такі дослідження та публікації представлені роботами Purdy, G. [1], El Khatib, M. , Al Zeyoudi, A. and Shaqar, S. [2].

2. ERM моделі набувають популярності завдяки своєму комплексному підходу, що включає оцінку ризиків на всіх рівнях організації. Дослідження

демонструють, що компанії, які впровадили ERM, мають кращі показники стійкості та готовності до кризових ситуацій. Такі дослідження та публікації представлені роботами Beasley, M. S., Branson, B. C. & Hancock, M. S. [3], Jean-Jules, J. & Vicente, R. [4].

3. Використання сучасних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект та блокчейн, стає все більш поширеним у сфері управління ризиками. Наприклад, аналітика великих даних дозволяє компаніям передбачати ризики та приймати превентивні заходи, що знижує можливі збитки. Такі дослідження та публікації представлені роботами Brynjolfsson, E., & McAfee, A. [5], Edward J. S. [6].

Українські реалії:

1. Дослідження українських науковців показують, що адаптація міжнародних стандартів управління ризиками в Україні стикається з низкою проблем. Зокрема, недостатня обізнаність та готовність керівників підприємств до впровадження новітніх практик є значними перешкодами. Такі дослідження та публікації представлені роботами Овандер, Н. [7], Герасименко С. С., Герасименко В. В. [8].

2. Важливим аспектом є вплив регуляторного середовища на процес управління ризиками. В Україні законодавча база ще не повністю відповідає міжнародним вимогам, що ускладнює впровадження передових методів. Такі дослідження та публікації представлені роботами Клименко А. Л. [9], Кабанов О., Олексіук Т. [10].

3. Економічна нестабільність та культурні відмінності також впливають на ефективність управління ризиками. Наприклад, високий рівень корупції та недостатня прозорість бізнес-процесів є суттєвими викликами для українських підприємств. Такі дослідження та публікації представлені в роботах «Методологія оцінки корупційних ризиків в діяльності органів місцевого самоврядування» [11] та «Публічні фінанси: транспарентність vs корупція» [12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значний потенціал для вдосконалення управління ризиками в Україні шляхом адаптації міжнародного досвіду. Впровадження стандартів, моделей та сучасних технологій може суттєво підвищити рівень економічної безпеки українських підприємств. Однак для цього необхідно подолати існуючі перешкоди, зокрема вдосконалити законодавчу базу, підвищити рівень обізнаності та готовності до змін серед керівників підприємств, а також враховувати специфіку економічних та культурних умов України.

Формулювання мети статті. Дане дослідження має на меті визначення сучасних методів управління ризиками у діяльності підприємств, включаючи світовий досвід та його адаптацію до українських реалій. Завдяки цьому дослідженню можливо оцінити ефективність застосування міжнародних моделей управління ризиками в умовах України, визначити можливості та обмеження їх впровадження, а також надати рекомендації для покращення управління ризиками з метою підвищення економічної безпеки українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні, незважаючи на активний розвиток економіки та бізнесу, питання управління ризиками досі залишається недостатньо дослідженим і впровадженим на практиці. Багато українських підприємств не мають чіткої стратегії управління ризиками або впроваджують лише окремі аспекти міжнародних стандартів. Основними проблемами є низький рівень обізнаності щодо сучасних методів управління ризиками, обмежені фінансові ресурси, а також правові та регуляторні обмеження.

На рис. 1 показана динаміка адаптації міжнародних моделей управління ризиками в Україні за період з 2010 по 2024 роки. Це демонструє, як зростала частка підприємств, що впроваджували стандарти ISO 31000, ERM і технології великих даних для управління ризиками.

Адаптація іноземних моделей управління ризиками до українського ринку стикається з рядом специфічних викликів. Наприклад, українська економіка характеризується високим рівнем політичної та економічної нестабільності, що ускладнює прогнозування ризиків і потребує гнучких підходів. Крім того, культурні відмінності, включаючи відношення до ризиків і рівень прийняття невизначеності, також відіграють важливу роль.

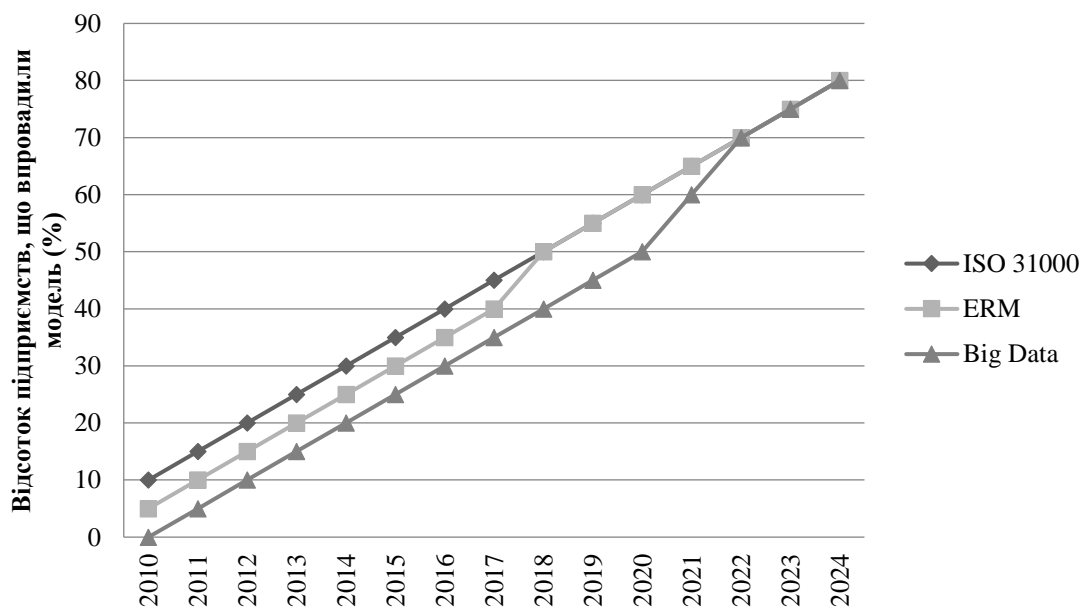


Рис.1. Динаміка адаптації міжнародних моделей управління ризиками в Україні за період з 2010 по 2024 роки

Джерело: згруповано автором за даними джерел [7;8;9;13;14;15;16]

Можливості для українських підприємств у сфері управління ризиками включають запозичення передового світового досвіду, впровадження сучасних технологій та використання міжнародних стандартів. Проте існують і значні обмеження, такі як необхідність адаптації методик до специфічних умов ринку, фінансові обмеження та недостатня підтримка з боку держави.

На рис. 2 показана схема інтеграції управління ризиками світового досвіду в українські підприємства.

Кожен етап побудований на попередньому, забезпечуючи послідовність у впровадженні ефективних моделей управління ризиками, адаптованих до українських реалій.

Етап 1. Аналіз світового досвіду.

Аналіз світового досвіду управління ризиками дозволяє виявити кращі практики, методики та інструменти, які успішно застосовуються у різних країнах та галузях. Це дає можливість адаптувати ці підходи до умов конкретних підприємств, враховуючи їхні особливості та потреби.

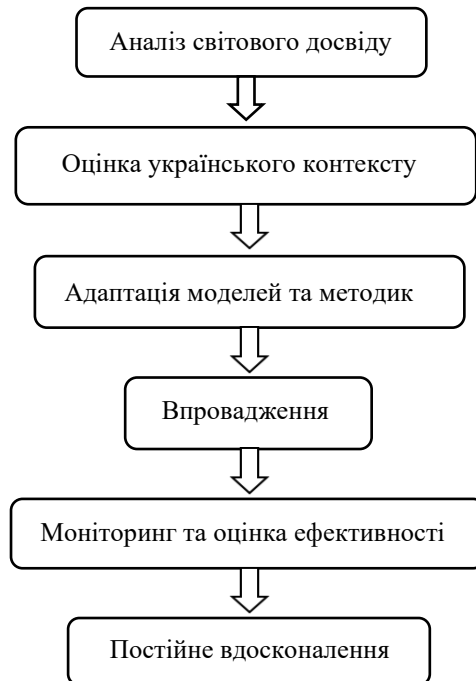


Рис.2. Інтеграція управління ризиками світового досвіду в українські підприємства

Джерело: складено автором

1. Міжнародні стандарти управління ризиками.

Однією з ключових складових світового досвіду є стандартизація процесів управління ризиками. Найбільш поширені міжнародні стандарти включають:

- ISO 31000: це стандарт, що надає керівництво щодо процесу управління ризиками, включаючи його принципи, структуру та методи. Він використовується в багатьох країнах для створення систем управління ризиками на підприємствах різного типу та масштабу;

- COSO ERM (Enterprise Risk Management): рамкова модель, яка забезпечує всеосяжний підхід до управління ризиками на підприємствах. Вона включає визначення стратегії, ідентифікацію ризиків, їхню оцінку, відповідь на ризики та моніторинг;

- FERMA: європейська федерація ризик-менеджменту, яка розробляє рекомендації та найкращі практики для управління ризиками, зокрема для великих корпорацій і фінансових установ.

2. Інтеграція управління ризиками у стратегічне планування.

У багатьох розвинених країнах управління ризиками інтегровано у стратегічне планування підприємств. Це означає, що ризики розглядаються як частина процесу прийняття рішень на всіх рівнях організації:

- США та Канада: у цих країнах управління ризиками є невід'ємною частиною корпоративного управління, особливо у фінансовому секторі. Компанії активно використовують такі інструменти, як SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв та ризик-картування для визначення стратегічних ризиків;

- Європейські країни: у країнах ЄС, таких як Німеччина, Франція, Велика Британія, управління ризиками інтегрується у процеси стратегічного планування на рівні ради директорів. Особлива увага приділяється регуляторним ризикам, пов'язаним із дотриманням європейських норм і стандартів;

- Азія: в країнах Азії, зокрема в Японії та Сінгапурі, управління ризиками включається у довгострокове планування, де особливу роль відіграють корпоративні культури, орієнтовані на якість та інновації.

3. Використання сучасних технологій.

Інноваційні технології відіграють значну роль у сучасному управлінні ризиками. У провідних країнах використовуються такі інструменти та методи:

- штучний інтелект та машинне навчання: використовуються для прогнозування ризиків, автоматичного аналізу великих обсягів даних та ідентифікації потенційних загроз. Такі рішення активно застосовуються у фінансовому секторі для боротьби з шахрайством та забезпечення кібербезпеки;

- Big Data: великі дані використовуються для аналізу ринкових трендів, поведінки споживачів та оцінки ризиків у реальному часі. Компанії, такі як Google та Amazon, використовують ці інструменти для оптимізації своїх процесів та зниження ризиків;

- інтернет речей (IoT): у промисловості та логістиці IoT допомагає відстежувати стан обладнання, моніторити ланцюги постачання та своєчасно виявляти можливі проблеми, що знижує операційні ризики.

4. Культурні та організаційні аспекти.

Управління ризиками також значною мірою залежить від корпоративної культури та організаційної структури підприємства:

- японська модель Kaizen: передбачає постійне вдосконалення та залучення всіх працівників до процесу управління ризиками. Це сприяє створенню культури відповідальності та запобіганню ризикам на ранніх етапах;

- американський підхід до інновацій: у США управління ризиками тісно пов'язане з інноваціями та підприємництвом. Компанії активно

заохочують експерименти та прийняття розумних ризиків, що сприяє розвитку нових ринків та технологій;

- європейська модель соціальної відповідальності: у багатьох європейських країнах управління ризиками інтегроване у стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), де важлива роль відводиться екологічним і соціальним аспектам.

Етап 2. Оцінка українського контексту.

Оцінка українського контексту є важливою складовою процесу адаптації світових моделей управління ризиками. Успішне впровадження цих моделей вимагає глибокого розуміння національних економічних, законодавчих, культурних та соціальних умов, які формують специфічні ризики та можливості для підприємств в Україні.

1. Економічний контекст.

Українська економіка характеризується низкою специфічних факторів, які впливають на процес управління ризиками:

- макроекономічна нестабільність: Україна часто стикається з економічними кризами, валютними коливаннями та високим рівнем інфляції. Ці фактори створюють значні фінансові ризики для підприємств, які потребують ефективних механізмів їх управління;

- залежність від зовнішніх ринків: українські підприємства значною мірою залежать від експорту, що збільшує вплив глобальних економічних трендів та зовнішньої політики на бізнес. Це вимагає адаптації моделей управління ризиками з урахуванням можливих змін у світовій економіці та торговельних бар'єрів;

- низька інвестиційна привабливість: високі ризики, пов'язані з політичною нестабільністю та корупцією, обмежують доступ до фінансування для багатьох українських підприємств. Це створює додаткові труднощі у забезпеченні економічної безпеки та сталого розвитку бізнесу.

2. Законодавчий та регуляторний контекст.

Законодавчі та регуляторні аспекти відіграють ключову роль у формуванні середовища для управління ризиками в Україні:

- часті зміни законодавства: нестабільність, зміни законодавства в Україні створюють додаткові правові ризики для підприємств. Це вимагає від бізнесу постійного моніторингу регуляторних змін та швидкої адаптації до нових умов;

- недостатня регуляторна прозорість: відсутність чітких регуляторних рамок та прозорості у прийнятті рішень призводить до збільшення правових ризиків, зокрема у сфері оподаткування та ліцензування;

- впровадження європейських стандартів: у зв'язку з інтеграцією України до європейських ринків, українські підприємства стикаються з необхідністю дотримання європейських стандартів у різних сферах, що потребує значних інвестицій у адаптацію процесів та технологій.

3. Культурний контекст.

Культурні та соціальні фактори також значною мірою впливають на процес управління ризиками:

- корпоративна культура: в Україні часто спостерігається недостатнє розуміння важливості управління ризиками на рівні середнього та нижчого керівництва. Це вимагає створення та впровадження корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність та прозорість;

- низький рівень довіри до інституцій: відсутність довіри до державних інституцій та регуляторів призводить до підвищених репутаційних та операційних ризиків. Це вимагає додаткових зусиль з боку підприємств для зміцнення власної репутації та довіри з боку споживачів та партнерів;

- соціальні зміни: зміни у соціальних настроях, викликані політичними та економічними подіями, можуть суттєво впливати на попит, поведінку споживачів та ринкові умови, що створює додаткові ризики для бізнесу.

4. Технологічний контекст.

Український технологічний сектор розвивається, однак залишається низка викликів:

- низький рівень цифровізації: багато українських підприємств ще не досягли високого рівня цифровізації, що обмежує їхні можливості для впровадження сучасних технологій управління ризиками, таких як автоматизовані системи моніторингу та прогнозування;

- відсутність інфраструктури: недостатній розвиток інфраструктури, зокрема в регіонах, ускладнює впровадження технологій для управління ризиками та підвищення ефективності бізнес-процесів;

- інноваційний потенціал: незважаючи на вищезазначені проблеми, Україна має значний інноваційний потенціал, особливо у сфері ІТ. Це відкриває можливості для розвитку нових інструментів управління ризиками та їхньої адаптації до українських умов.

Етап 3. Адаптація моделей та методик.

Адаптація міжнародних моделей та методик управління ризиками до українських реалій є складним, але необхідним процесом, що дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на специфічні виклики місцевого ринку. Враховуючи різноманітні економічні, культурні та регуляторні умови, українські підприємства можуть не завжди використовувати міжнародні підходи у первинному вигляді. Тому адаптація потребує ретельного аналізу та корекції методик, щоб вони максимально відповідали місцевим потребам.

1. Аналіз міжнародних моделей.

Перший крок в адаптації – це глибокий аналіз міжнародних моделей та методик управління ризиками, таких як:

- ISO 31000: цей стандарт забезпечує гнучкість і може бути адаптований до різних підприємств незалежно від їхнього масштабу чи галузі. Він надає рамкову структуру, яку можна коригувати відповідно до українського законодавства та економічних умов;

- COSO ERM: рамкова модель COSO ERM є однією з найпоширеніших в світі та застосовується для комплексного управління ризиками на підприємствах. Вона охоплює процеси стратегічного планування, управління, моніторингу та звітності. Її адаптація може передбачати спрощення деяких аспектів або їх деталізацію відповідно до потреб конкретного українського підприємства;

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge): ця модель широко використовується у сфері управління проектами і включає методи управління ризиками на всіх етапах проекту. Вона також може бути адаптована для врахування специфіки українських ринкових умов та проектів.

2. Оцінка локальних умов.

Адаптація методик управління ризиками має враховувати локальні умови:

- регуляторне середовище: коригування міжнародних стандартів для відповідності українському законодавству;

- економічні реалії: урахування нестабільності, інфляції, валютних ризиків та інших економічних факторів;

- корпоративна культура: потребує створення культури управління ризиками, що не завжди є пріоритетом в Україні.

3. Модифікація процесів:

- ідентифікація ризиків: зосередження на локальних ризиках (зміни законодавства, політичні ризики, корупція);

- оцінка та аналіз ризиків: адаптація методик до українських ринкових умов, зокрема використання якісних методів;

- стратегії реагування: врахування місцевих умов, таких як доступ до капіталу та інфраструктура.

4. Інтеграція з локальними практиками:

- впровадження в корпоративну структуру: розробка нових внутрішніх політик та процедур;

- навчання персоналу: підвищення кваліфікації через тренінги та семінари;

- моніторинг та оцінка ефективності: постійний моніторинг для своєчасного коригування.

5. Інноваційні підходи:

- IT-рішення: впровадження автоматизованих інструментів, штучного інтелекту для аналізу та моніторингу ризиків;

- локальні інновації: інтеграція українських IT-розробок у процес управління ризиками.

Етап 4. Впровадження.

Впровадження адаптованих моделей управління ризиками на українських підприємствах завершує процес інтеграції, вимагаючи чіткого планування, організації та контролю. Цей етап забезпечує практичне використання розробок для мінімізації ризиків і підвищення економічної безпеки.

1. Створення команди з управління ризиками:

- формування команди з представників різних підрозділів;
- призначення керівника для координації та зв'язку з керівництвом;
- чіткий розподіл обов'язків між членами команди.

2. Навчання персоналу:

- розробка програми навчання з управління ризиками;
- проведення тренінгів і семінарів за участю кваліфікованих викладачів;
- постійне підвищення кваліфікації через регулярні освітні заходи.

3. Впровадження технологій та систем моніторингу:

- вибір відповідних технологічних рішень для аналізу та моніторингу ризиків;
- інтеграція систем з іншими інформаційними системами підприємства;
- налаштування моніторингу для своєчасного виявлення ризиків.

4. Моніторинг та оцінка ефективності:

- регулярний моніторинг ефективності впроваджених методик;
- оцінка результатів з аналізом фінансових показників і досягнення стратегічних цілей;
- внесення коригувань на основі отриманих даних.

5. Постійне вдосконалення:

- аналіз нових глобальних тенденцій в управлінні ризиками;
- отримання зворотного зв'язку від працівників для виявлення можливостей удосконалення;
- оновлення політик і процедур з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах.

Етап 5. Моніторинг та оцінка ефективності.

Моніторинг та оцінка ефективності — важливий етап управління ризиками, що дозволяє оцінювати результати впроваджених заходів, виявляти нові загрози та своєчасно реагувати на зміни в середовищі підприємства.

1. Встановлення ключових показників ефективності (КРІ):

- кількісні КРІ: кількість ризиків, втрати, час реакції;
- якісні КРІ: оцінка якості управління ризиками, задоволення керівництва.

2. Регулярний збір даних:

- джерела: внутрішні та зовнішні джерела, включаючи ринкові дослідження;
- автоматизація: використання систем збору даних у реальному часі.

3. Аналіз та оцінка ризиків:

- порівняння з КРІ: визначення відхилень;
- оцінка трендів: прогнозування майбутніх загроз.

4. Звітування та інформування:

- звіти для керівництва: результати, проблеми, рішення;

- комунікація з персоналом: інформування про необхідність дотримання політик.

5. Коригувальні дії:

- зміни до політик: перегляд для підвищення ефективності;
- додаткові навчання: навчання персоналу;
- технологічні вдосконалення: модернізація інструментів.

6. Постійне вдосконалення:

- аудити та ревізії: регулярні оцінки якості;
- зворотний зв'язок: збір зворотного зв'язку;
- оновлення стратегій: адаптація стратегій на основі нових даних.

Етап 6. Постійне вдосконалення.

Постійне вдосконалення є ключовим принципом ефективного управління ризиками, який передбачає безперервний процес оптимізації, адаптації та модернізації підходів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, технологіях та бізнес-процесах.

1. Цикл Демінга (PDCA):

- Plan (Плануй): визначення цілей і процесів для покращення;
- Do (Роби): впровадження запланованих заходів;
- Check (Перевірй): моніторинг та оцінка результатів;
- Act (Дій): коригування дій на основі перевірки.

2. Залучення працівників:

- культура вдосконалення: створення середовища, де заохочуються пропозиції щодо покращень;
- регулярні наради: обговорення результатів і нових ідей;
- програми заохочення: мотивація працівників, що пропонують ефективні рішення.

3. Адаптація до змін:

- моніторинг ринку: відстеження економічних, правових та технологічних змін;

- законодавчі зміни: оновлення політик відповідно до нових вимог;
- конкурентний аналіз: адаптація успішних практик конкурентів.

4. Технологічні інновації:

- впровадження нових інструментів: використання нових технологій, типу штучний інтелект;

- інтеграція систем: об'єднання управління ризиками з іншими корпоративними системами;

- оновлення ПЗ: регулярне оновлення програмного забезпечення.

5. Аудити та ревізії:

- внутрішні аудити: перевірка відповідності стандартам;

- зовнішні аудити: залучення незалежних експертів;

- ревізії процесів: оптимізація процесів на основі аудитів.

6. Навчання персоналу:

- оновлення навчальних програм: адаптація до нових викликів;

- розвиток кар'єри: підтримка працівників, які демонструють ініціативу;

- нові методики навчання: використання сучасних технологій у навчанні.

7. Зворотний зв'язок:

- оцінка зворотного зв'язку: регулярне отримання і аналіз зауважень;

- коригувальні заходи: внесення змін на основі отриманих пропозицій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Дослідження сучасних методів управління ризиками підприємств з урахуванням світового досвіду та українських реалій дозволило зробити такі висновки:

1. Інтеграція міжнародних стандартів: українські підприємства активно впроваджують елементи міжнародних стандартів, типу ISO 31000 та COSO ERM, що підвищує ефективність управління ризиками та зміцнює економічну безпеку.

2. Адаптація до українських умов: попри успішну адаптацію зарубіжних методів, необхідно глибше адаптувати їх до специфічних українських економічних, законодавчих та культурних умов.

3. Постійне вдосконалення: це ключовий елемент управління ризиками, що включає регулярне оновлення політик, впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації персоналу.

4. Моніторинг та оцінка ефективності: моніторинг дозволяє вчасно виявляти недоліки й коригувати процеси, забезпечуючи стійкість бізнесу до загроз.

5. Залучення працівників: активне залучення працівників на всіх рівнях сприяє формуванню культури ризик-менеджменту та покращенню якості прийняття рішень.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на:

1. Деталізацію адаптації стандартів: розробка рекомендацій щодо адаптації міжнародних стандартів до специфіки українських галузей.

2. Розвиток інноваційних підходів: дослідження можливостей впровадження технологій, типу штучний інтелект, для автоматизації управління ризиками.

3. Оцінку культурних впливів: вивчення впливу культурних та соціальних факторів на управління ризиками.

4. Порівняльний аналіз: аналіз ефективності різних моделей управління ризиками в Україні та інших країнах з подібними економічними умовами.

5. Вплив макроекономічних факторів: вивчення впливу макроекономічних факторів на управління ризиками в українських підприємствах.

Ці напрями можуть значно покращити управління ризиками та підвищити конкурентоспроможність українських підприємств.

Література

1. Пурді Г. ISO 31000: 2009—setting a new standard for risk management // Risk Analysis: An International Journal. 2010. № 30 (6). С. 881-886. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x>.
2. El Khatib M., Al Zeyoudi A., Shaqar S. The Influence of Integrating ISO and TQM on Project Risk Management // American Journal of Industrial and Business Management. 2020. Vol. 10. P. 1886-1901. DOI: 10.4236/ajibm.2020.1012118.
3. Beasley M. S., Branson B. C., Hancock M. S. The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Risk Management Practices. Durham, NC: AICPA, 2017. 36 p.
4. Jean-Jules J., Vicente R. Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge // Journal of Risk Research. 2021. Vol. 24, № 2. P. 247–266. DOI: 10.1080/13669877.2020.1750462.
5. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York, NY: WW Norton & Company, 2014. 320 p.
6. Edward J. S. Where knowledge management and information management meet: Research directions // International Journal of Information Management. 2022. Vol. 63. 10 p.
7. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз // Економіка та суспільство. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>.
8. Герасименко С. С., Герасименко В. В. Інформаційне забезпечення управління в умовах диджиталізації // Статистика України. 2023. № 3–4. С. 145–151. DOI: 10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.13.
9. Клименко А. Л. Стандарти і гарантії соціального забезпечення: міжнародноправовий і вітчизняний контекст: монографія. Харків: Юрайт, 2019. 176 с.
10. Кабанов О., Олексюк Т. Відповідність законодавства України окремим положенням правового регулювання сфери відкритих даних у

Європейському Союзу: аналітичний звіт. Міністерство цифрової трансформації України, 2023. URL: <http://surl.li/cdprkzx>.

11. Методологія оцінки корупційних ризиків в діяльності органів місцевого самоврядування. Київ, 2024. 156 с. URL: <https://goo.su/OmU3yf>.

12. Школьник І. О. Публічні фінанси: транспарентність vs корупція: монографія. Суми: видавництво «Ярославна», 2020. 208 с.

13. Ус Г. О., Суліменко О. С. Особливості управління ринковими ризиками аграрних підприємств // Агросвіт. 2023. № 22. С. 35-41.

14. Танклевська Н. С., Ярмоленко В. В. Управління капіталом промислових підприємств // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 5 (122). С. 32-39.

15. Нечаєва І. А., Дьордій Є. А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності // Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/80.pdf.

16. Нечипоренко А. В., Костікова К. О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств // European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2023. № 1(11). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>.

References

1. Purdy, G. (2010), “ISO 31000: 2009 – setting a new standard for risk management”, *Risk Analysis: An International Journal*, vol. 30, no. 6, pp. 881-886. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x>.

2. El Khatib, M. Al Zeyoudi, A. and Shaqar, S. (2020), “The Influence of Integrating ISO and TQM on Project Risk Management”, *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 10, pp. 1886-1901. doi: 10.4236/ajibm.2020.1012118.

3. Beasley, M. S. Branson, B. C. and Hancock, M. S. (2017), *The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Risk Management Practices*, AICPA, Durham, NC USA.

4. Jean-Jules, J. and Vicente, R. (2021), “Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge”, *Journal of Risk Research*, vol. 24, no. 2, pp. 247-266. doi:10.1080/13669877.2020.1750462.
5. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, WW Norton & Company, New York, NY USA.
6. Edward, J. S. (2022), “Where knowledge management and information management meet: Research directions”, *International Journal of Information Management*, vol. 63.
7. Ovander, N. (2021), “Overview of International and Ukrainian Standards on Risk Management from the Perspective of Current Challenges and Threats”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>.
8. Herasymenko, S. S. and Herasymenko, V. V. (2023), “Information Support for Management in Digitalization Conditions”, *Statystyka Ukrainy*, vol. 3-4, pp. 145-151. doi: 10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.13.
9. Klymenko, A. L. (2019), *Standarty i harantii sotsial'noho zabezpechennia: mizhnarodnopravovyj i vitchyznianyj kontekst: monohrafiia* [Standards and Guarantees of Social Security: International and Domestic Context], Yurayt, Kharkiv, Ukraine.
10. Kabanov, O. and Oleksiiuk, T. (2023), “Compliance of Ukrainian Legislation with Certain Provisions of the Legal Regulation of Open Data in the European Union”, *Ministry of Digital Transformation of Ukraine: Analytical Report*, available at: <http://surl.li/cdpkzx> (Accessed 11 September 2024).
11. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine (2024), *Methodology for Assessing Corruption Risks in the Activities of Local Government Bodies*, Kyiv Ukraine, available at: <https://goo.su/OmU3yf> (Accessed 11 September 2024).
12. Shkolnyk, I. O. (2020), *Publichni finansy: transparentnist' vs koruptsiia: monohrafiia* [Public Finance: Transparency vs Corruption: A Monograph], Yaroslavna Publishing House, Sumy, Ukraine.

13. Us, H. O. and Sulimenko, O. S. (2023), “Peculiarities of Market Risk Management in Agricultural Enterprises”, *Agrosvit*, vol. 22, pp. 35-41.

14. Tanklevska, N. S. and Yarmolenko, V. V. (2021), “Capital Management of Industrial Enterprises”, *Derzhava ta Rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 5, pp. 32-39.

15. Nechayeva, I. A. and Dyordii, Ye. A. (2018), “Risk Management in the IT Services Sector as a Tool for Enhancing Competitiveness”, *Efektivna Ekonomika*, vol. 12.

16. Nechyporenko, A. V. and Kostikova, K. O. (2023), “Adaptation of Foreign Financial Risk Management Practices to the Activities of Ukrainian Enterprises”, *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 1, no. 11. <http://doi.org/10.32750/2023-0104>.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2024 р.