

## АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІНТЕГРОВАНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Вінницький національний технічний університет

### Анотація.

*Матеріали дослідження присвячено аналізу побудови інтегрованих систем управління ризиками промислових підприємств в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** *ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, промислові підприємства, COSO ERM, моделі ризиків, ефективність управління, невизначеність.*

### Abstract.

*The research materials were devoted to the analysis of the construction of integrated risk management systems for industrial enterprises under conditions of increased environmental uncertainty.*

**Keywords:** *risk, risk management, risk management system, industrial enterprises, COSO ERM, risk models, management efficiency, uncertainty.*

### Вступ

Сучасні промислові підприємства України, особливо машинобудівні, діють у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність формування гнучких систем управління ризиками. Зростання волатильності зовнішніх факторів, технологічних змін і політичних викликів актуалізує проблему підвищення адаптивності підприємств через впровадження інтегрованих систем ризик-менеджменту, здатних не лише мінімізувати загрози, а й використовувати ризик як інструмент стратегічного розвитку [1, 2].

Метою дослідження було зробити аналіз теоретично-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування інтегрованої системи управління ризиками на промислових підприємствах, зокрема машинобудівної галузі, з урахуванням сучасних моделей ризик-менеджменту.

### Результати дослідження

Ефективність управління ризиками визначається здатністю підприємства інтегрувати ризик-менеджмент у загальну архітектуру корпоративного управління. Наукові дослідження останніх років [3–11] демонструють еволюцію від реактивних підходів до стратегічно орієнтованих систем, де ризик розглядається як керований чинник результативності. Зарубіжні та українські вчені обґрунтовують необхідність системної інтеграції процесів ризик-менеджменту в усі рівні управління. У працях [3, 4] наголошено, що ефективна система має функціонувати як безперервний цикл – від ідентифікації до моніторингу ризиків – із залученням усіх управлінських ланок. Дослідження [5, 6] підкреслюють важливість поєднання якісних і кількісних методів оцінювання, що дає змогу розширити межі аналітичної достовірності ризикових оцінок. Водночас автори [9, 10] пов'язують зрілість системи ризик-менеджменту з рівнем розвитку внутрішнього контролю, корпоративної культури й інформаційної аналітики.

Отже, ефективне управління ризиками ґрунтується на принципах системності, адаптивності та стратегічної узгодженості. В межах інтегрованого підходу управління ризиками охоплює всі рівні – стратегічний, тактичний і операційний, а кожен елемент системи має взаємодіяти в єдиному управлінському просторі. Процес управління ризиками передбачає послідовні етапи: ідентифікацію, оцінювання, реагування, моніторинг і вдосконалення. У сучасних умовах акцент переноситься на превентивний характер управління, коли ризики розглядаються не лише як загрози, а й як джерела потенційних можливостей розвитку.

Досвід провідних компаній доводить, що максимальна ефективність ризик-менеджменту досягається за інтеграції кількох моделей – COSO ERM, PDC, RIDM та Risk Matrix – у межах єдиної

корпоративної системи. Їх поєднання забезпечує цілісність процесу, синхронізацію аналітичних, контрольних та стратегічних функцій і дозволяє підприємствам реагувати на виклики комплексно.

Міжнародний стандарт COSO ERM [11] визначає ризик як складову досягнення цілей і пропонує структуру управління, засновану на восьми етапах: визначення цілей, ідентифікація подій, оцінка ризиків, вибір реакцій, розробка контролів, інформаційна взаємодія, моніторинг і вдосконалення. Його впровадження дозволяє підвищити прозорість процесів, оптимізувати систему внутрішнього контролю та забезпечити баланс між прибутковістю й ризиком. Водночас складність інтеграції, високі витрати та потреба у зрілій корпоративній культурі обмежують застосування моделі на малих і середніх підприємствах. Незважаючи на це, COSO ERM залишається універсальною платформою, яка поєднує стратегічне планування, фінансову стабільність і ризик-контроль у єдиній системі управління.

Модель PDC орієнтована на превентивне виявлення потенційних загроз. Її три послідовні етапи – запобігання, виявлення і коригування – формують замкнений управлінський цикл, у межах якого результати корекції враховуються під час подальшого планування профілактичних дій. Головними перевагами моделі є своєчасність реагування та безперервність управлінського процесу, тоді як головними недоліками виступають висока потреба у ресурсах і ризик дублювання функцій у разі неузгодженості підрозділів. Модель PDC вважається ефективною для системного контролю процесів у кризових або проектних середовищах.

RIDM орієнтована на стратегічне ухвалення управлінських рішень з урахуванням потенційних ризиків. Її структура охоплює етапи від ідентифікації проблеми й аналізу ризиків до реалізації рішення та оцінки результатів. Використання RIDM підвищує обґрунтованість рішень, зменшує суб'єктивність і сприяє формуванню культури ризик-орієнтованого мислення. Серед обмежень моделі – складність кількісної оцінки ризиків і можливе уповільнення процесу ухвалення рішень.

Risk Matrix – це інструмент візуалізації, який дозволяє класифікувати ризики за ймовірністю виникнення та масштабом впливу. Її застосування забезпечує прозорість ризикових комунікацій і дає змогу визначати пріоритети реагування. Основні етапи включають ідентифікацію ризиків, побудову двовимірної матриці, класифікацію за рівнем критичності та розробку стратегій реагування. Перевагами є простота використання та універсальність, проте модель має статичний характер і не враховує взаємозалежність ризиків.

Порівняльний аналіз моделей засвідчив, що найвищою ефективності підприємства досягають за умов їх комбінованого застосування. Впровадження COSO ERM забезпечує стратегічне планування, фінансову стабільність і ризик-контроль у єдиній системі управління, а використання PDC, RIDM і Risk Matrix підсилює тактичний і операційний рівні контролю. Такий підхід створює інтегровану архітектуру управління ризиками, у якій стратегічні, фінансові та операційні рішення формуються на основі даних про ризики та можливості.

На підставі аналізу систем ризик-менеджменту доцільно виокремити такі ключові напрями побудови ефективної системи управління ризиками:

- формування політики ризик-менеджменту й визначення стратегічних орієнтирів;
- вибір і адаптація міжнародних стандартів управління ризиками;
- встановлення ключових показників ризику та рівня толерантності (risk appetite);
- розвиток системи внутрішнього контролю;
- залучення всіх підрозділів до процесу управління ризиками;
- автоматизація моніторингових і контрольних процедур із використанням сучасного програмного забезпечення.

Впровадження таких підходів забезпечує мінімізацію негативного впливу невизначеності і перетворює ризик на джерело стратегічної переваги підприємства.

## **Висновки**

Результати проведеного дослідження дозволили узагальнити сучасні наукові підходи до управління ризиками та сформулювати цілісне бачення побудови інтегрованих систем ризик-менеджменту, які поєднують корпоративні моделі управління з положеннями міжнародних стандартів. Встановлено, що ефективність системи управління ризиками визначається не тільки використанням окремих методів чи інструментів реагування, скільки здатністю менеджменту ухвалювати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства при допустимому рівні ризику.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробленні організаційно-економічного механізму управління ризиками, який враховуватиме сучасні виклики змінного середовища діяльності підприємств. Особливої уваги потребує формування системи кількісних та якісних індикаторів ефективності ризик-менеджменту у промислових, насамперед машинобудівних, підприємствах. Її впровадження дозволить оцінювати результативність управлінських рішень, підвищувати економічну гнучкість підприємств і забезпечувати їх сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Буреннікова Н. В. Деякі аспекти аналізу ризиків процесів функціонування систем на основі показників складових результативності з використанням ігрових моделей. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»* № 4. Травень, 2021. С. 79-83. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.05.2021.012>.
2. Буреннікова Н. В., Гордійчук А. П., Буреннікова Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на концепцію COSO, SEE-Ризики. *Бізнес Інформ.* 2025. №1. С. 387–396. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-387-396>.
3. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. №3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
4. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд.* 2022. №1(56). С. 63-71. DOI: [10.32342/2074-5354-2022-1-56-7](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7).
5. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Захаржевська А. А., Недопако Н. М. Принципи ефективного управління ризиками на підприємствах телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2024. №1(44). С. 5-17 DOI: [10.31673/2415-8089.2024.010001](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010001).
6. Євтушенко, Н., Захаржевська А. А. Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. *Економічний простір.* (182) 2022. С. 61-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8>
7. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ.* 2023. №1. С. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>.
8. Бутенко В. М., Байдацький М. В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2023 №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
9. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами.* 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>.
10. Бутенко В. М., Мацола О. А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 5. С.37–43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.37>.
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO)/ Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), 2004.

**Гордійчук Андрій Павлович** - аспірант кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [gordiichuk.vntu@gmail.com](mailto:gordiichuk.vntu@gmail.com).

**Науковий керівник: Буреннікова Наталія Вікторівна** – д.е.н., професор, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [n.burennikova@ukr.net](mailto:n.burennikova@ukr.net).

**Gordiichuk Andrii P.** – Postgraduate Student of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [gordiichuk.vntu@gmail.com](mailto:gordiichuk.vntu@gmail.com).

**Scientific supervisor: Burennikova Nataliia V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [n.burennikova@ukr.net](mailto:n.burennikova@ukr.net).