

УДК 658.012.2:005.334:336.64

Прямухінa Наталія Валентинівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Priamukhina Nataliya

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0009-0006-6466-8976*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11751

КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

CORPORATE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN PROJECTS AND ITS IMPACT ON THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE

Анотація. Вступ. Сучасні ринкові умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням масштабів та складності проєктної діяльності, що підвищує актуальність формування ефективної корпоративної системи управління ризиками. У таких умовах підприємствам необхідно інтегрувати ризик-орієнтований підхід у стратегічне планування, управлінські процеси та фінансово-економічні моделі, оскільки проєктні ризики здатні істотно впливати на фінансову стійкість, платоспроможність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Мета. Теоретичне обґрунтування сутності та ролі корпоративної системи управління ризиками в проєктах і визначення напрямів та механізмів її впливу на фінансову стійкість підприємства з урахуванням взаємозв'язку проєктних ризиків, управлінських рішень та ключових фінансових показників діяльності

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації з теорії ризик-менеджменту, нормативні документи щодо управління ризиками, звітність підприємств та результати практичного впровадження систем управління ризиками у проєктах. Методичний апарат включає структурно-логічний аналіз, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, порівняльне оцінювання, моделювання та системний підхід до оцінювання впливу проєктних ризиків на фінансову стійкість.

Результати. У науковій статті розкрито послідовність формування корпоративної системи управління ризиками в проєктах, що охоплює ідентифікацію, аналіз, оцінювання, ранжування та вибір інструментів реагування на ризики. Доведено, що інтеграція ризик-менеджменту в проєктні процеси створює передумови для прогнозування негативних відхилень, забезпечує своєчасну адаптацію управлінських рішень і знижує ймовірність фінансових втрат. Запропоновано методичний підхід до визначення ступеня впливу проєктних ризиків на показники фінансової стійкості, що дає змогу підвищити точність управлінських рішень. Обґрунтовано, що ефективна корпоративна система управління ризиками сприяє зростанню адаптивності підприємства, підвищує його інвестиційну привабливість та забезпечує стабільність фінансово-господарської діяльності.

Перспективи. У подальших дослідженнях доцільно зосередитись на розробленні інструментів цифровізації управління ризиками, застосуванні машинного навчання для прогнозування проєктних ризиків, а також на оцінюванні впливу ризик-менеджменту на стратегічний розвиток підприємства та його капіталізацію.

Ключові слова: аналіз, управління ризиками, корпоративна система, проєктний ризик, фінансова стійкість, оцінювання, моделювання.

Summary. Introduction. Modern market conditions are characterized by increasing uncertainty and the growing complexity of project activities, which reinforces the need to develop an effective corporate risk management system. In such an environment, enterprises must integrate risk-oriented approaches into strategic planning, managerial processes and financial modeling, as project risks significantly affect financial stability, solvency and competitiveness.

Purpose. The purpose of the study is to theoretically substantiate the essence and role of a corporate risk management system in projects and to determine the directions and mechanisms of its influence on the enterprise's financial stability, taking into account the interrelation between project risks, managerial decisions and key financial performance indicators.

Materials and methods. The materials of the research include scientific publications on risk management theory, regulatory documents, enterprise reporting, and cases of practical implementation of project risk management systems. The methodological basis comprises structural-logical analysis, economic and statistical methods, expert evaluations, comparative analysis, modelling and a systemic approach to assessing the impact of project risks on financial stability.

Results. The scientific article reveals the sequence of forming a corporate system of project risk management, including identification, analysis, assessment, prioritization and selection of response strategies. It is demonstrated that integrating risk management into project processes enables timely forecasting of deviations, supports adaptive decision-making and reduces the probability of financial losses. A methodological approach is proposed to assess the degree of influence of project risks on financial stability indicators, which enhances the validity of managerial decisions. The study substantiates that an effective corporate risk management system increases enterprise adaptability, improves investment attractiveness and ensures the stability of financial and economic performance.

Discussion. In further research, it is advisable to advance digital tools for risk management, apply machine learning to forecast project risks, and deepen the analysis of how risk management influences strategic development and enterprise capitalization.

Key words: analysis, accounting, risk management, corporate system, project risk, financial stability, modelling.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, зростанням невизначеності зовнішнього середовища та ускладненням внутрішніх господарських процесів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової стійкості як ключової умови довгострокового розвитку та збереження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Фінансова стійкість підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких дедалі вагомішу роль відіграють ризики, що виникають у процесі реалізації проектної діяльності. Проекти, як інструменти досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, пов'язані з концентрацією ресурсів, обмеженістю строків, складністю координації учасників та підвищеною чутливістю до змін ринкової кон'юнктури, що обумовлює зростання ймовірності фінансових втрат і загроз для стабільності грошових потоків.

У практиці управління багатьох підприємств управління ризиками в проектах здебільшого має фрагментарний, несистемний характер і зводиться до реагування на вже реалізовані негативні події, а не до їх упередження. Такий підхід не забезпечує належного рівня узгодженості рішень, не дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні ризики та не сприяє формуванню стійкої фінансової основи діяльності підприємства. Водночас ускладнення структури підприємств, зростання масштабів проектної діяльності та необхідність інтеграції ризиків різної природи зумовлюють об'єктивну потребу у впровадженні корпоративної системи управління ризиками, яка б охоплювала всі рівні управління, забезпечувала єдність підходів до оцінювання ризиків та дозволяла пов'язати результати проектної діяльності з фінансовими показниками підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій за проблематикою корпоративної системи управ-

ління ризиками в проектах та її впливу на фінансову стійкість підприємства свідчить про наявність двох взаємопов'язаних напрямів наукового пошуку: формування системних підходів до управління ризиками в організації та обґрунтування фінансових наслідків ризикових подій і управлінських рішень у проектній діяльності. Серед вітчизняних науковців, які розробляють проблематику управління ризиками саме в проектному вимірі, варто відзначити В. Занору, який досліджує теоретико-методичні засади управління ризиками проектів розвитку підприємств та питання інтеграції ризиків у процеси ухвалення управлінських рішень [1]. У прикладній площині управління ризиками проектів у високоневизначеному середовищі О. Решетняк, Н. Данько та О. Юрченко систематизують етапи управління ними, порівнюють підходи та акцентують на необхідності адаптивних механізмів у проектній практиці, що є важливим для побудови корпоративних процедур і регламентів управління ризиками у портфелі проектів підприємства [2]. Розвиток концептуальних засад управління ризиками в окремих видах проектів відображено у працях М. Сидорук, де обґрунтовуються підходи до вибору стратегій реагування та наголошується на необхідності поєднання управлінських дій залежно від природи ризиків і стадій реалізації проекту. [3]. Безпосередньо фінансову стійкість як інтегральну характеристику, що пов'язує ресурси підприємства та ризики його функціонування, а також систему чинників її формування досліджує А. Сподіна, що створює підґрунтя для обґрунтування впливу ризик-орієнтованих управлінських рішень на ключові фінансові параметри стійкості [4]. С. Пиріжок аналізує вплив корпоративного управління на фінансову стійкість підприємств, що є важливим для аргументації ролі внутрішніх інституційних механізмів і відповідальності органів управління у забезпеченні стабільності фінансового стану [5].

У зарубіжній науковій літературі домінують дослідження, що обґрунтовують системний характер корпоративного управління ризиками та емпірично перевіряють його зв'язок із результативністю і вартісними показниками діяльності підприємств. Так, Л. Гордон, М. Леб і Ч.-Я. Цзенг запропонували підхід до оцінювання впровадженості корпоративного управління ризиками та досліджували залежність між характеристиками системи управління ризиками й результативністю діяльності підприємств з урахуванням контекстних чинників [6]. Т. Лібенберг і Р. Гойт у межах емпіричних досліджень розглядали організаційні ознаки впровадження корпоративного управління ризиками та чинники, пов'язані з ефективністю таких систем, що важливо для пояснення, чому однакові формальні процедури можуть давати різні фінансові результати в різних компаніях [7]. Р. Каплан і А. Майкс зосереджувалися на розмежуванні типів ризиків і підходів до управління ними та на управлінських механізмах, які забезпечують узгодження ризикових рішень із цілями організації, що є релевантним для корпоративної побудови ризикових процедур у проєктах різної складності [8]. М. Грейс, Дж. Леверті, Р. Філліпс і П. Шімпі розглядали економічний ефект інвестування в корпоративне управління ризиками, що формує доказову базу для пояснення можливих фінансових вигод від розбудови системи управління ризиками як інструмента підтримання фінансової стійкості [9].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням управління ризиками та фінансової стійкості, у вітчизняній науковій літературі недостатньо уваги приділено саме корпоративному виміру управління ризиками в проєктах та механізмам його впливу на фінансову стійкість підприємства. Переважна частина наукових праць зосереджена або на аналізі окремих ризиків проєктів, або на дослідженні фінансової стійкості як результату фінансової політики, без урахування системного взаємозв'язку між процесами проєктного управління ризиками та фінансовими результатами діяльності підприємства. Відсутність єдиного концептуального підходу до інтеграції управління проєктними ризиками у корпоративну систему управління знижує практичну цінність наявних наукових напрацювань та обмежує можливості їх застосування в управлінській діяльності.

Таким чином, наявна суперечність між об'єктивною необхідністю забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах зростання ризиків проєктної діяльності та недостатнім рівнем теоретичного й методичного обґрунтування корпоративної системи управління ризиками в проєктах зумовлює актуальність і наукову значущість дослідження даної проблеми.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та ролі корпоративної системи управління ризиками в проєктах і визначення напрямів та механізмів її впливу на фінансову стійкість підприєм-

ства з урахуванням взаємозв'язку проєктних ризиків, управлінських рішень та ключових фінансових показників діяльності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації з теорії ризик-менеджменту, нормативні документи щодо управління ризиками, звітність підприємств та результати практичного впровадження систем управління ризиками у проєктах. Методичний апарат включає структурно-логічний аналіз, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, порівняльне оцінювання, моделювання та системний підхід до оцінювання впливу проєктних ризиків на фінансову стійкість.

Виклад основного матеріалу. Підходи українських компаній до управління ризиками можна розглядати, починаючи від традиційних, менш формалізованих, до сучасних, інтегрованих у систему корпоративного управління. Традиційний підхід характерний для підприємств, де відсутні окремі підрозділи ризик-менеджменту: ризики виявляються і вирішуються керівництвом у міру виникнення. Такий підхід довгий час переважав на багатьох вітчизняних підприємствах. В його межах рішення ґрунтуються на досвіді управлінців, без чітких процедур оцінки ризиків. Це може бути достатнім за відносно стабільних умов, але вразливим перед обличчям неочікуваних криз.

Натомість сучасний підхід — *системне корпоративне управління ризиками* — передбачає інтеграцію процесу управління ризиками у всі рівні компанії. Він спирається на міжнародні стандарти та найкращі практики, що наголошують на циклічності та проактивності. Згідно з міжнародними стандартами (ISO 31000, концепція COSO ERM тощо), ефективний ризик-менеджмент має бути цілісним і неперервним процесом, що охоплює виявлення, оцінювання, контролювання та моніторинг ризиків у динамічному середовищі. Дослідження підтверджують, що управління ризиками на підприємстві повинно бути *циклічним і безперервним*, з постійним вдосконаленням: воно буде результативним лише за умови своєчасної ідентифікації всіх видів загроз, контролю за ними, зниження їх впливу та постійного моніторингу ситуації. Іншими словами, ризик-менеджмент — це не разова дія, а безперервний процес планування і превентивних заходів.

В Україні поступово зростає усвідомлення необхідності системного управління ризиками. Провідні компанії почали переймати світовий досвід і впроваджувати спеціальні функції та стандарти ризик-менеджменту у свою діяльність. Водночас, існують істотні відмінності у підходах різних підприємств — залежно від їхнього масштабу, галузі та культури управління. Розглянемо порівняльний аналіз підходів до корпоративного управління ризиками на прикладі великих українських торговельних мереж — «Сільпо», «Грош» та «Делікат», що дозволить оцінити ефективність кожного з них.



Рис. 1. Циклічний процес управління ризиками (ідентифікація, оцінка, реалізація заходів, моніторинг), що повторюється для постійного покращення та адаптації

Джерело: авторська розробка

Для аналізу обрано декілька провідних вітчизняних роздрібних мереж продовольчих товарів: всеукраїнську мережу супермаркетів «Сільпо» (група Fozzy Group) та регіональні мережі «Грош» (Вінницька обл.) і «Делікат» (Черкаська обл.). Ці підприємства близькі за сферою діяльності, але різняться масштабом і підходами до управління ризиками. Нижче наведено їх коротку характеристику та практики ризик-менеджменту, а також узагальнено їх порівняння у таблиці.

Мережа «Сільпо» (Fozzy Group) — інтегрована система ризик-менеджменту. «Сільпо» — одна з найбільших торговельних мереж України, відома впровадженням сучасних підходів до управління бізнесом. У сфері ризик-менеджменту ця компанія використовує *формалізовану, проактивну систему*. Зокрема, на підприємствах Fozzy Group діє інтегрована система менеджменту якості, безпеки та охорони праці, яка відповідає міжнародним стандартам (ISO 45001 — безпека праці, ISO 14001 — екологічний менеджмент, ISO 39001 — безпека дорожнього руху тощо). В рамках цієї системи ризики регулярно виявляються, аналізуються та беруться під контроль. Наприклад, у 2021–2022 роки в мережі «Сільпо» було проведено масову ідентифікацію небезпек на 293 магазинах та 6 розподільчих центрах; загалом розроблено понад 3000 карт ризиків для різних об'єктів. В результаті виявлено близько 30 типових видів ризиків, при цьому п'ять найбільш поширених видів становлять близько 60% усіх зафіксованих випадків (решта 40% — поодинокі, специфічні ризики). Це свідчить про системний підхід до ідентифікації ризиків — компанія прагне не пропустити жодної загрози на місцях. На основі такого аналізу розробляються превентивні заходи. Звітність компанії відображає ці процеси: у консолідованому звіті про управління за 2024 рік прямо визначено основні напрями мінімізації ризиків, серед яких [10]:

- забезпечення безперебійної роботи мережі (наявність резервних електрогенераторів, дублювання каналів зв'язку, перехід на хмарні сервіси),
- оптимізація витрат, підвищення лояльності споживачів,
- розвиток онлайн-торгівлі (доставка) та поступове розширення мережі.

Такий набір дій фактично є планом управління основними ризиками компанії в сучасних умовах.

Варто зазначити, що проактивний підхід «Сільпо» продемонстрував ефективність під час останніх криз. Пандемія 2020 р. та особливо повномасштабна війна 2022 р. стали серйозними випробуваннями: військові дії пошкодили інфраструктуру, виникли перебої з енергією, логістикою, падіння платоспроможності населення. Однак мережа змогла швидко адаптуватися. Завдяки завчасно продуманим діям (встановлення генераторів живлення, створення запасів пального, перенесення даних у «хмару», налагодження альтернативних постачань тощо) магазини підтримували операційну діяльність навіть у кризових ситуаціях. Так, у період масових відключень електроенергії наприкінці 2022 р. супермаркети «Сільпо» продовжували обслуговувати клієнтів завдяки власному парку генераторів. Розвинуті сервіси адресної доставки та онлайн-замовлень дозволили частково компенсувати зниження трафіку в офлайн-магазинах. Отже, інтегрована система управління ризиками в «Сільпо» підвищила стійкість бізнесу і мінімізувала втрати. Це приклад того, як використання стандартів і системного підходу до ризик-менеджменту дає конкурентну перевагу на ринку.

Мережа «Грош» (Вінниця) — стратегія обережного розвитку та гнучкості. «Грош» — регіональний ритейлер, що оперує переважно у Вінницькій області. Компанія ТОВ-НВП «Аргон» (бренди «Грош», «Грош-Експрес», «Пан Економ», «К-маркет») за понад 20 років виросла з місцевого магазину до мережі з 33 магазинів (станом на початок 2025 р.) [11]. Її підхід до управління ризиками можна охарактеризувати як *стратегічне пом'якшення ризиків та оперативне реагування*. Формальної системи ризик-менеджменту, ймовірно, не було запроваджено окремо (принаймні, про це не заявлено публічно), проте керівництво приділяє значну увагу прийняттю збалансованих управлінських рішень, які враховують потенційні ризики. Стратегія розвитку мережі «Грош» від самого початку була обережною та поступовою, що саме по собі є інструментом зниження ризику. Компанія уникала надмірно агресивної експансії, натомість тестувала

нові формати і вдосконалювала внутрішні процеси перед відкриттям чергових магазинів. Вибір локацій для нових торгових точок також робився з урахуванням ризиків: мережа не концентрувала всі магазини в одному місті, а поступово диверсифікувала географію в межах регіону. Зокрема, окрім Вінниці, супермаркети були відкриті і в інших населених пунктах області, а згодом — у сусідній Житомирській області. Такий підхід дав змогу зменшити залежність від економічної кон'юнктури одного міста і знизити ризики надмірної концентрації магазинів на одній території [12]. Іншими словами, керівництво усвідомило, що локальна монополія в межах одного міста може обернутися вразливістю (наприклад, перенасиченням ринку чи локальною кризою), тому було обрано стратегію регіонального розширення з фокусом на декілька основних центри.

Операційні ризики в мережі «Грош» управляються за допомогою *підвищення гнучкості та швидкої реакції* на виклики. Пандемія та війна змусили компанію, як і весь ритейл, впровадити нові рішення: організовано службу доставки продуктів додому, налагоджено постачання товарів навіть в умовах перебоїв. У соціальних мережах мережа повідомляла клієнтам, що *«ГРОШ Доставка везе тобі продукти при будь-якій погоді... Працюємо навіть коли відсутнє електропостачання, адже маємо власні генератори»* [13]. Отже, для безперервності роботи під час відключень світла були закуплені генератори електроживлення, як і у випадку національних мереж. Хоч ці кроки мали реактивний характер (вжиті у відповідь на загрози), вони значно підвищили стійкість бізнесу.

Ефективність підходу «Гроша» підтверджується фінансовими результатами. Попри виклики воєнного часу, компанія зберегла позитивну динаміку: у 2023 році дохід склав 3,3 млрд. грн, чистий прибуток — 19 млн. грн, а за 9 місяців 2024 року прибуток зріс до 55 млн. грн (майже втричі більше, ніж за весь попередній рік) [11]. Це свідчить про успішну адаптацію до умов кризи та підвищення операційної ефективності. Відкриття нових магазинів не припинилося навіть під час війни — у 2023 р. компанія запустила 5 нових торгових точок [14]. Отже, стратегія помірною зростання, регіональної диверсифікації та швидкого реагування на оперативні ризики дозволила «Грош» зміцнити позиції на ринку. Хоча ця мережа і не мала формалізованої системи ризик-менеджменту, її керівництво реалізувало ключові принципи управління ризиками: уникнення надмірних ризиків, створення запасів міцності та швидке впровадження захисних заходів за потреби.

Мережа «Делікат» (Черкаси) — локальний бізнес із традиційним підходом. «Делікат» — потужна локальна мережа супермаркетів у Черкаській області. Станом на 2025 рік вона об'єднує 36 магазинів різних форматів (супермаркети, мінімаркети,

магазини біля дому) в межах одного регіону [15]. Підхід цієї мережі до управління ризиками можна охарактеризувати як *оперативне реагування в межах традиційної моделі управління*. Як і багато інших регіональних бізнесів, «Делікат» не має окремої служби ризик-менеджменту; функції з оцінки та нейтралізації ризиків виконує вище керівництво, спираючись на глибоке знання локального ринку. Сильна сторона компанії — близькість до споживача та локальних постачальників, що дозволяє швидко відчувати зміни середовища і підлаштовувати асортимент чи ціни.

Значна концентрація бізнесу в одному регіоні несе певні ризики (залежність від стану економіки та безпеки в Черкаській області). Водночас, ця локальна зосередженість дала змогу мережі вибудувати стійкі зв'язки з місцевими виробниками та владою, що може слугувати буфером у разі потрясінь. Наприклад, у разі перебоїв з постачанням з інших регіонів «Делікат» здатна оперативно переорієнтуватися на місцевих постачальників товарів, зменшуючи ризик порожніх полиць. Подібно до інших ритейлерів, під час енергетичної кризи 2022 р. мережа, ймовірно, використала типові заходи безперервності — встановлення генераторів, автономних систем освітлення, оптимізація режимів роботи магазинів. Хоча конкретні публічні дані обмежені, можна припустити, що антикризові дії «Делікат» не відрізнялися від загальногалузових: магазини працювали в денний час при відсутності світла, критичне обладнання забезпечувалося резервним живленням, підтримувався запас товарів першої необхідності.

Таким чином, підхід «Делікату» — це *класичне оперативне управління ризиками* на основі досвіду: компанія діє в рамках поточної бізнес-моделі та реагує на виклики по мірі їх надходження. В мирний час такий підхід виявився достатнім — мережа успішно конкурує на локальному ринку, розширюючи присутність у містах області. Під час війни відносно безпечно розташування Черкаського регіону дозволило «Делікату» уникнути прямих втрат від бойових дій, тож основними викликами були інфляція, зниження купівельної спроможності та перебої з постачанням і енергетикою. Завдяки оперативним заходам ці проблеми вдалося втримати під контролем: мережа зберегла функціонування всіх своїх магазинів. Водночас відсутність географічної диверсифікації лишає цей бізнес більш вразливим у разі серйозних потрясінь саме в регіоні його присутності. Для підвищення стійкості «Делікату» в майбутньому могли б стати корисними елементи більш системного ризик-менеджменту (наприклад, планування сценаріїв, страхування ключових ризиків, створення резервних фондів тощо).

Аналіз показує, що ефективність управління ризиками на підприємстві визначається не стільки фактом наявності окремої служби чи формальної

програми, скільки реальним упровадженням ключових принципів ризик-менеджменту: передбачення проблем, своєчасне вживання запобіжних заходів та постійний контроль. Найуспішніше цьому відповідає підхід, який демонструє «Сільпо» — коли ризик-менеджмент є невід'ємною частиною корпоративного управління. Така модель дозволяє *планувати наперед*: компанія заздалегідь готується до можливих негативних сценаріїв (будь то техногенні аварії, зміни ринку чи надзвичайні ситуації). Проактивність дає змогу зменшити збитки, а інколи й отримати вигоди там, де конкуренти не встигли адаптуватися. Наприклад, під час війни мережі з розвинуеною логістикою і резервними потужностями швидше відновили постачання товарів, ніж ті, хто не мав запасних варіантів. Так само, підприємства, що інвестували у цифрові канали продажів та доставку, змогли компенсувати падіння офлайн-продажів. Отже, *комплексна програма управління ризиками підвищує загальну ефективність бізнесу*, дозволяючи стабільніше проходити через кризи.

Варто підкреслити, що ефективність управління ризиками позначається не тільки на виживанні бізнесу, а й на фінансових показниках та репутації. Компанії, що демонструють зрілу систему ризик-менеджменту, більш привабливі для інвесторів і кредиторів, оскільки їм легше довіряти в умовах невизначеності. Публікація «Грошом» аудованої фінансової звітності і звітів про управління за кілька років поспіль [11] — показовий крок, що підвищує довіру і зменшує сприйняття ризиків з боку партнерів. Таким чином, *культура прозорості та управління ризиками напряму пов'язана з ефективністю* через доступ до дешевшого капіталу та лояльність контрагентів.

Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень. На основі проведеного аналізу пропонуємо низку заходів, що підвищать ефективність корпоративного управління ризиками на вітчизняних підприємствах:

- *впровадження системного підходу і стандартів.* Рекомендується запроваджувати на підприємствах єдину політику з управління ризиками, спираючись на міжнародні стандарти (такі як ISO 31000 з менеджменту ризиків). Інтеграція кращих світових практик в український бізнес допоможе структуровано підходити до ризиків. Важливо адаптувати ці стандарти до локальних умов;
- *регулярна ідентифікація та оцінка ризиків.* Пропонується встановити процедуру, за якою не рідше ніж раз на квартал проводиться перегляд ризик-профілю підприємства. Це може бути сесія управлінської команди з мозковим штурмом щодо нових загроз, аналізом змін у зовнішньому середовищі та оновленням реєстру ризиків. Як свідчить досвід Німеччини, подібні регулярні оцінки ризиків вже стали нормою корпоративної культури [16]. Виявлені ризики потрібно квантифікувати

та пріоритезувати, щоб зосередити ресурси на найкритичніших напрямках;

- *розробка планів реагування і бізнес-продовження.* Для кожного суттєвого ризику слід мати план дій: від запобіжних кроків до планів безперервності на випадок, якщо ризик реалізується. Наявність таких опрацьованих сценаріїв значно скорочує час реакції і зменшує паніку, коли настає криза;
- *інвестиції в навчання персоналу та культуру ризик-менеджменту.* Важливо, щоб принципи управління ризиками були зрозумілі не лише топ-менеджерам, а й на середньому рівні управління. Пропонується проводити тренінги для керівників підрозділів щодо виявлення ризиків у їх сферах (операції, фінанси, ІТ, безпека тощо) і відповідних дій;
- *використання цифрових інструментів для моніторингу ризиків.* Сучасні програмні продукти дозволяють автоматизувати частину процесів ризик-менеджменту: від відстеження ключових індикаторів ризику до моделювання сценаріїв «що буде, якщо». Запровадження відповідного програмного забезпечення або аналітичних дашбордів допоможе керівникам у режимі реального часу бачити показники, відхилення яких можуть свідчити про зростання ризиків і завчасно реагувати;
- *обмін досвідом та бенчмаркінг.* Рекомендується великим українським компаніям активно обмінюватися найкращими практиками управління ризиками — через галузеві асоціації, конференції, публікації. Це дозволить пришвидшити поширення сучасних методів;
- *диверсифікація та страхування.* Як показав досвід, надмірна концентрація на одному ринку чи продукті підсилює ризики. Тому серед довгострокових заходів — розумна диверсифікація бізнесу (за географією, постачальниками, каналами збуту). Це слугуватиме «подушкою» на випадок, якщо один з напрямків тимчасово просідає. Також слід ширше застосовувати страхування комерційних ризиків: майна, вантажів, відповідальності, перерв у бізнесі. Страхові інструменти переносять частину фінансового тягаря ризиків на професійні установи, і цим не варто нехтувати, особливо великим фірмам.

Наголосимо: *управління ризиками — не статична функція, а динамічний процес*, що потребує постійного вдосконалення. Вітчизняні підприємства, зорієнтовані на довгостроковий успіх, мають будувати потужні системи корпоративного управління ризиками, уникаючи при цьому невинуватості складності. Оптимальним є шлях поступового впровадження: від малих кроків (налагодження базового моніторингу ризиків) до *зрілої ризик-орієнтованої культури*, де кожне рішення приймається з огляду на баланс між можливостями та ризиками. Лише тоді український бізнес зможе повною мірою конкурувати на глобальному рівні, забезпечуючи стабільне зростання навіть у несприятливі часи.

Література

1. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
2. Решетняк О.І., Данько Н.І., Юрченко О.К. Управління ризиками іт-проектів: сутність та особливості застосування підходів PMBoK і AGILE. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 366–374. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-374-382>
3. Сидорук М.В., Григорова А.А. Концепція управління ризиком в ІТ-проектах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4(91). С. 333–341. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.44>
4. Сподіна А.О. Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 12(131). С. 24–31. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
5. Піріжок С.Є. Вплив корпоративного управління на фінансову стійкість підприємств. *Ефективна Економіка*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.43>
6. Lawrence A. Gordon, Martin P. Loeb, Chih-Yang Tseng. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *J. Account. Public Policy*. 2009. № 28. С. 301–327. URL: <https://surl.li/gnvww> (дата звернення: 10.12.2025).
7. Mensah G., Gottwald W. Enterprise Risk Management: Factors Associated with Effective Implementation. Mensah, Godson and Gottwald, Werner, Enterprise Risk Management: Factors Associated with Effective Implementation. 2015. URL: <https://surl.cc/omfqzj> (дата звернення: 10.12.2025).
8. Braumann E., Hiebl M., W., Posch A. Enterprise Risk Management as Part of the Organizational Control Package: Review and Implications for Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*. 2024. № 36 (2). С. 7–29. DOI: <https://doi.org/10.2308/JMAR-2021-071>
9. Grace M., Leverty J. T., Phillips R. D., Shimpi P. The Value of Investing in Enterprise Risk Management. *Journal of Risk & Insurance*. 2015, № 82. том2. С. 289–316 URL: <https://surl.li/yothfh> (Martin Grace, J. Tyler Leverty, Richard D. Phillips and Prakash Shimpi (2015), “The Value of Investing in Enterprise Risk Management”, *Journal of Risk & Insurance*, vol. 82, issue 2, pp. 289–316.)
10. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Київ, 2024. URL: <https://surl.lu/jxijti> (дата звернення: 20.12.2025).
11. Зроблено у Вінниці: як місцева мережа «Грош» дає фору національним гігантам. Вінниця, 2025. URL: <https://surl.li/jvfora> (дата звернення: 20.12.2025).
12. Мережа «ГРОШ» освоює новий регіон — наступний етап розвитку регіональної мережі. *All Retail*. 2025. URL: <https://surl.li/mqfsbr> (дата звернення: 21.12.2025).
13. ГРОШ Доставка везе тобі продукти при будь-якій погоді. 2022. URL: <https://surl.li/nxqgth> (дата звернення: 21.12.2025).
14. Вінницька мережа «ГРОШ» готується до експансії на Черкащині. 2025. URL: <https://surl.lt/tkanrw> (дата звернення: 21.12.2025).
15. Мережа Деликат. *All Retail*. 2025. URL: <https://allretail.ua/networks/merezha-delikat-2#:~:text=> (дата звернення: 21.12.2025).
16. Турченко І. В Укрзалізниці ми ідентифікували понад 100 ризиків. *Rail.insider*. 2021. URL: <https://surl.lu/uvcyqg> (дата звернення: 22.12.2025).

References

1. Danchenko, O.B., & Zanora, V.O. (2019), *Proektnyy menedzhment: upravlinnya ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryynyattya upravlins'kykh rishen': monohrafiya*. [Project management: risk and change management in management decision-making processes: monograph], PP Chabanenko YU.A., Cherkasy, Ukraine.
2. Reshetnyak, O.I., Dan'ko, N.I. and Yurchenko, O.K. (2023), “Risk management of IT projects: the essence and features of the application of PMBoK and AGILE approaches”, *Businessinform*, vol. 10, pp. 366–374. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-374-382>
3. Sydoruk, M. V. and Hryhorova, A. A. (2024), “The concept of risk management in IT projects”, *Visnyk Khersons'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 4 (91), pp. 333–341. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.44>
4. Spodina, A. O. And Tarasenko, I. O. (2022), “Financial stability of the enterprise: essence and factors of influence”, *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal “Internauka”*, vol. 12 (131), pp. 24–31.
5. Pyrizhok, S. YE. (2025), “The impact of corporate governance on the financial stability of enterprises”, *Efektyvna Ekonomika*, vol. 3. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6018>
6. Lawrence, G. L., Loeb, M. & Tseng, C.-Y., (2009), “Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective”, *J. Account. Public Policy*. vol. 28, pp. 301–327.
7. Mensah, G. and Gottwald, W. (2015), “Enterprise Risk Management: Factors Associated with Effective Implementation”. URL: <https://surl.cc/omfqzj>

-
8. Braumann, E., Hiebl, M., W. and Posch, A. (2024), “Enterprise Risk Management as Part of the Organizational Control Package: Review and Implications for Management Accounting Research”, *Journal of Management Accounting Research*. 2024. Vol. 36 (2), pp. 7–29. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2021-071>
 9. Grace, M., Leverty, J.T., Phillips, R.D. and Shimpi P. (2015), “The Value of Investing in Enterprise Risk Management”, *Journal of Risk & Insurance*, no 82, vol. 2, pp. 289–316.
 10. Silpo (2024), “Consolidated management report of the group “SILPO-FOOD””. URL: <https://surl.lu/jxijti>
 11. Retailers.Ua, (2025).” Made in Vinnytsia: How the local Grosh chain gives a head start to national giants”. URL: <https://surl.li/jvfora>
 12. All Retail, (2025), “The GROSH network is developing a new region — the next stage in the development of the regional network”. URL: <https://surl.li/mqfsbr>
 13. Facebook, (2022), “GROSH Delivery brings you groceries in any weather”. URL: <https://surl.li/nxqgth>
 14. UCSC.Org, (2025), “Vinnytsia chain “GROSH” is preparing for expansion in Cherkasy region”. URL: <https://surl.lt/tkanrw>
 15. All Retail,(2025), “Delicate Network”. URL: <https://allretail.ua/networks/merezha-delikat-2#:~:text>
 16. Rail.insider, (2021), “We have identified over 100 risks for Ukrzaliznytsia”. URL: <https://surl.lu/uvcyqg>