

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21>

УДК 658.15:005.334

Аберніхіна Ірина Георгіївна

кандидат економічних наук, доцент

Навчально-науковий інститут «Дніпровський металургійний інститут»

Українського державного університету науки та технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>**Iryna Abernikhina**

SEI Dnipro Metallurgical Institute

Ukrainian State University of Science and Technologies

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПОРІВНЯННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ І РОЗРОБКА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ

A SYSTEMIC APPROACH TO RISK MANAGEMENT: COMPARING INTERNATIONAL STANDARDS AND DESIGNING A FUNCTIONAL MODEL FOR ENTERPRISES

Анотація. У статті проведено порівняльний аналіз основних принципів управління ризиками за міжнародними стандартами ISO 31000, COSO ERM і FERMA. На основі системного підходу обґрунтовано методологічну сумісність стандартів та їх роль у формуванні інтегрованої системи управління ризиками на підприємстві. Особливу увагу приділено комплексному підходу, який поєднує різні методики й інструменти для ефективного виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків у динамічному бізнес-середовищі. Запропоновано функціональну модель, що відображає логіку побудови та реалізації ризик-менеджменту з урахуванням стандартів і практик. Модель структурована за ключовими елементами системного підходу й забезпечує єдність принципів, процесів, організаційної структури та цільової спрямованості управління ризиками, підвищуючи гнучкість, прозорість і адаптивність системи до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ключові слова: управління ризиками; системний підхід; міжнародні стандарти; ISO 31000; COSO ERM; FERMA; функціональна модель; підприємство.

Summary. This article presents a comprehensive comparative analysis of fundamental risk management principles as defined by the internationally recognized standards ISO 31000, COSO Enterprise Risk Management (ERM), and FERMA. The study primarily aims to explore the methodological compatibility and complementarities of these standards within a systemic and integrative approach to enterprise risk management. It seeks to clarify their respective roles and contributions in the development and implementation of a cohesive, integrated risk management framework applicable across diverse types and sizes of enterprises operating in various sectors. The author proposes a detailed functional model that reflects the underlying logic and sequence of constructing, coordinating, and operationalizing risk management processes aligned with these standards and real-world best practices. This model is systematically structured around core elements of the systemic approach, ensuring logical coherence and alignment among foundational principles, procedural workflows, organizational structures, and clearly defined risk management objectives in contemporary business environments. The scientific novelty of the study lies in synthesizing these diverse international frameworks into a unified, adaptable model that enhances organizational flexibility, transparency, and resilience in risk governance amidst evolving internal and external environmental conditions. The practical significance is demonstrated by the model's potential to assist enterprises in proactively identifying, thoroughly assessing, effectively mitigating, and continuously monitoring risks, thereby improving strategic decision-making, operational efficiency, and long-term sustainability. The article concludes that the systemic integration of international risk management standards plays a vital role in advancing resilient, adaptive, and sustainable enterprise risk governance capable of addressing the complexities of today's dynamic business landscape, while also supporting regulatory compliance and stakeholder confidence.

Keywords: risk management, ISO 31000, COSO ERM, FERMA, systemic approach, integrated risk management, enterprise resilience, risk governance, functional model.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої невизначеності та складності бізнес-середовища ефективне управління ризиками є ключовим фактором забезпечення стабільності і конкурентоспроможності підприємств. Однак існує низка міжнародних стандартів – ISO 31000, COSO ERM, FERMA – які пропонують різні підходи, методи та інструменти для організації системи ризик-менеджменту. Відмінності між ними ускладнюють інтеграцію і застосування унікальних практик у конкретних організаціях.

Тому виникає нагальна потреба у системному аналізі цих стандартів, виявленні їх методологічної сумісності та розробці уніфікованої функціональної моделі, що дозволить поєднати переваги різних підходів. Така модель має забезпечити комплексне, адаптивне та ефективне управління ризиками, що відповідає викликам сучасного динамічного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблеми формування ефективної системи управління ризиками на підприємствах із застосуванням системного підходу. Зокрема, Кавун В.С. [6] підкреслює значущість системного підходу як методологічної основи управління проектними ризиками, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції всіх елементів управлінського процесу в єдину цілісну систему. Коюда В.О. [9] розглядає систему управління ризиками згідно з методологією COSO, виділяючи її структурно-логічну побудову та принципи функціонування. У дослідженні Тарлопова І. [11] акцент зроблено на взаємозв'язку управління ризиками із концепцією сталого розвитку, що визначає нові вимоги до стійкості систем управління.

Серед зарубіжних та вітчизняних авторів також простежується інтерес до систематизації підходів і моделей ризик-менеджменту. Зокрема, у роботах Kuchmieiev O. [3], Grynko T. та ін. [2] досліджуються особливості застосування системного підходу в торгівлі та аналізуються існуючі ризик-орієнтовані системи на підприємствах. Колпаченко Н., Майборода М. та Полякова О. [7] запропонували комплексний підхід до управління ризиками у проектному менеджменті, що охоплює весь цикл від ідентифікації до реагування. Baidatskiy M.V. [1] дослідив логістичні системи з позиції наукових підходів до ризик-менеджменту, тоді як Коляда А. [8] акцентує увагу на сучасних моделях, які базуються на системному підході до управління ризиками. Практичні аспекти розкриті в офіційних документах [10] і прикладних дослідженнях, зокрема Shymko O.V. і Demudyuk S.M. [5], які аналізують ризик-орієнтоване управління сервісними підприємствами, а також Myroshnuchenko G. [4], що пропонує стратегії ризик-менеджменту для підприємницьких структур.

Попри наявність численних праць, досі залишається недостатньо розробленим питання методологічної сумісності міжнародних стандартів управління ризиками (ISO 31000, COSO ERM, FERMA) у контексті системного підходу. Не повністю розкритими є аспекти інтеграції цих стандартів у єдину функціональну модель, яка б забезпечувала узгодженість принципів, процесів і організаційної структури управління ризиками.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці функціональної моделі системи управління ризиками на підприємстві на основі порівняльного аналізу міжнародних стандартів ISO 31000, COSO ERM і FERMA, з урахуванням принципів системного підходу та вимог сучасного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Підходи до управління ризиками – це концептуальні рамки або методології, за допомогою яких організації ідентифікують, оцінюють, контролюють та реагують на ризики. Вони визначають логіку побудови системи управління ризиками, ролі та пріоритети. Залежно від специфіки бізнесу, регуляторних вимог і цілей підприємства, вибір підходу може суттєво відрізнятися. В таблиці 1 наведено ключові підходи до управління ризиками, що застосовуються на практиці.

Для вибору оптимального інструментарію ризик-менеджменту розглянемо порівняльні характеристики основних підходів (таблиця 2).

Таким чином, порівняльний аналіз підходів до управління ризиками, представлений у таблиці 2, дає підстави для обґрунтованого висновку щодо переваг системного підходу. Він вирізняється збалансованістю, стратегічною спрямованістю та комплексністю, що дозволяє застосовувати його як ефективний інструмент у процесі управління ризиками в організаціях різного масштабу та галузевої приналежності.

Системний підхід слугує концептуальною основою для сучасних моделей корпоративного ризик-менеджменту, зокрема Enterprise Risk Management (ERM), стандарту ISO 31000, а також моделі COSO ERM. Усі ці системи інтегрують ризик-менеджмент у загальну стратегію підприємства та підтримують процеси прийняття рішень на різних рівнях управління [2; 5; 9].

Особливо ефективним системний підхід є у галузях з високим рівнем складності та невизначеності, таких як металургія, нафтогазова промисловість та енергетика. У таких сферах він дозволяє формувати стійкі, гнучкі та аналітично орієнтовані структури управління ризиками, що забезпечують адаптацію до зовнішніх викликів і мінімізацію критичних загроз для бізнесу.

Системний підхід до управління ризиками виник у межах загальної теорії систем, сформульованої австрійським біологом Людвігом фон Берталанфі у 1940–1950-х роках. Його ідеї лягли

Таблиця 1 – Ключові підходи до управління ризиками, що застосовуються на практиці

Підхід	Суть	Ключові риси	Приклади застосування
Системний підхід	Ризики розглядаються як елементи цілісної системи управління	Врахування взаємозв'язків між ризиками; інтеграція з усіма процесами	ISO 31000, ERM (COSO), великі корпорації, банки
Функціональний (локальний)	Управління ризиками в межах окремих підрозділів або процесів	Вузька спеціалізація; недостатня координація	Виробничі цехи, підрозділи техобслуговування
Процесний (процедурний)	Ризики ідентифікуються на етапах бізнес-процесів	Висока формалізація; детальні процедури	Якість продукції, логістика
Проектний	Визначає ризики в межах реалізації конкретного проекту	Має початок і кінець, високий рівень деталізації	Будівництво, IT-сфера, енергетика, інфраструктура, фінансовий сектор, машинобудування
Комплаєнс-підхід	Орієнтований на дотримання нормативних вимог (законів, стандартів, регламентів)	Реактивний, регламентований, формальний	Внутрішній аудит, комплаєнс
Інтуїтивно-евристичний	Базується на досвіді та судженнях експертів	Гнучкість, швидка реакція; суб'єктивність	Управління кризами, проєктний менеджмент
Когнітивний	Базується на моделюванні системи ризиків через когнітивні карти, причинно-наслідкові зв'язки	Орієнтований на прийняття рішень у складних умовах	Бізнес-стратегія, інвестиційне управління, безпека підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 6; 9; 11]

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз підходів

Критерій	Інтуїтивний	Функціональний	Комплаєнс	Процесний	Проектний	Системний	Когнітивний
Об'єктивність	–	!	+	+	+	+	+
Повнота охоплення	–	!	–	!	!	+	+
Взаємозв'язки ризиків	–	–	–	!	!	+	+
Адаптивність до змін	!	–	–	+	+	+	+
Орієнтація на систему в цілому	–	–	–	!	–	+	+
Простота реалізації	+	+	+	!	!	!	!
Потреба в ресурсах/аналітиці	–	!	!	!	+	+	+
Наявність стандартів/регламентації	–	!	+	+	+	+	–
						(ISO 31000)	(науковий рівень)

Примітки: + – сильна сторона, ! – обмежене застосування, – – недолік.

Джерело: авторське порівняння

в основу системного мислення, яке почали застосовувати в інженерії, економіці та менеджменті [6–8].

У сфері ризик-менеджменту системний підхід став формуватись у 1960–1970-х роках у межах проектного управління (наприклад, NASA), де ризики вимагали глибокого аналізу взаємозв'язків між системами (польоти, виробництво, логістика, персонал). Значний розвиток він отримав у рамках фінансового і корпоративного управління в 1980–1990-х роках [5].

Системний підхід до управління ризиками – це методологія, яка передбачає комплексне, між-

дисциплінарне та взаємопов'язане бачення процесу управління ризиками як складової цілісної управлінської системи. Його основна ідея полягає в тому, що ризик не є ізольованим явищем, а результатом взаємодії численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на організацію як на відкриту систему.

Цей підхід базується на розумінні підприємства як багаторівневої, багатоелементної системи, де кожна дія, зміна або відхилення в одній частині може викликати значущі наслідки в інших частинах. Тому управління ризиками в межах системного підходу передбачає виявлення, оцінку,

контроль та моніторинг ризиків з урахуванням усіх функціональних взаємозв'язків.

Ключові ознаки та принципи системного підходу [3; 4; 6; 9; 11]:

1. Цілісність і комплексність. Управління ризиками охоплює весь життєвий цикл підприємства, включаючи стратегічне планування, оперативну діяльність, управління персоналом, фінансами, маркетингом тощо. Ризики аналізуються не ізольовано, а як елементи загальної системи.

2. Взаємозв'язок елементів системи. Ризики можуть мати каскадний характер: один ризик провокує інший. Системний підхід дозволяє ідентифікувати ланцюги взаємодії та передбачити системні ефекти, що особливо важливо в умовах високої турбулентності середовища.

3. Ієрархічність управління. Системний підхід розрізняє управління ризиками на різних рівнях:

- Стратегічний рівень (системні ризики) – глобальні ризики, що впливають на стратегію розвитку.

- Тактичний рівень (галузеві ризики) – ризики підрозділів і функціональних систем.

- Операційний рівень (локальні ризики) – ризики щоденної діяльності.

4. Процесна орієнтація. Управління ризиками реалізується як послідовність процесів:

*ідентифікація → аналіз → оцінка →
вибір реагування → моніторинг*

Цей підхід забезпечує повторюваність, відтворюваність і контрольованість управлінських дій.

5. Адаптивність і динамічність. Система управління ризиками повинна бути здатною до адаптації в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища, оперативно оновлювати ризик-профіль організації.

6. Системна інтеграція в загальну модель управління

Управління ризиками не є окремою функцією, а частиною загальної системи корпоративного управління. Його результати мають враховуватись у стратегічному та оперативному плануванні, системі контролю, оцінці ефективності, корпоративній культурі.

Системний підхід до управління ризиками [10]:

- дозволяє уникати фрагментарності в управлінні ризиками;

- забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність;

- формує управлінське мислення, орієнтоване на запобігання, а не лише на реакцію;

- сприяє впровадженню корпоративної культури ризик-менеджменту.

Системний підхід до управління ризиками виступає методологічною основою сучасного корпоративного управління, оскільки дає змогу підприємству своєчасно реагувати на ризики, координувати дії на всіх рівнях управління та формувати умови для сталого розвитку. Такий

підхід трансформує управління ризиками з додаткової функції на стратегічно значущий інструмент управлінського впливу.

Станом на 2009 рік, системний підхід офіційно визнано в міжнародному стандарті ISO 31000:2009 – як концептуальну основу управління ризиками в організаціях [3; 4].

Станом на 2025 рік, системний підхід до управління ризиками офіційно збережено як основу міжнародного стандарту ISO 31000, хоча сам стандарт оновлено в 2018 році, а не залишився у редакції 2009 року [4].

Системний підхід зберігся і є офіційно закріпленим у чинній версії ISO 31000:2018, яка є актуальною у 2025 році. Він продовжує виступати філософією та основою ефективного, стратегічного управління ризиками в організаціях. В таблиці 3 проведено порівняльний аналіз ISO 31000:2018 порівняно з версією 2009 року.

Отже, ISO 31000:2018 – це еволюція, а не повна заміна 2009 року: він залишає ядро системного підходу, але спрощує, уточнює та робить його гнучкішим. Системний підхід збережено та посилено, особливо через вимогу інтегрувати ризик-менеджмент у всі бізнес-процеси. 2018 версія краще відповідає сучасним викликам – цифровізації, швидкій зміні контексту, мультиризикам.

Порівняльний аналіз загальних характеристик та підходів у межах міжнародних стандартів управління ризиками дозволяє окреслити їхні функціональні відмінності та методологічні особливості. Водночас, для глибшого розуміння концептуальних засад кожного стандарту доцільно звернутися до аналізу принципів, які становлять їх ідеологічну основу.

Саме принципи управління ризиками, закладені в стандартах (наприклад, принципи інтегрованості, динамічності, орієнтації на створення цінності тощо), формують філософію ризик-менеджменту та визначають підходи до його впровадження в практику. Тому порівняння принципів дозволяє не лише зіставити нормативні рамки, а й оцінити глибину, адаптивність і стратегічну орієнтованість стандартів у контексті сучасного управлінського середовища.

З огляду на це, доцільним є поглиблений аналіз принципів, що лежать в основі ключових міжнародних стандартів ризик-менеджменту, з метою виявлення їхніх спільних і відмінних рис, а також практичної релевантності для організацій з різним профілем діяльності.

Після аналізу стандарту ISO 31000, який репрезентує універсальний, гнучкий та процесно орієнтований підхід до управління ризиками, доцільно звернути увагу на інші ключові рамки ризик-менеджменту, що застосовуються у практиці корпоративного управління. Насамперед це COSO ERM – як широко визнана інтегрована

Таблиця 3 – Порівняльний аналіз ISO 31000:2018 порівняно з версією 2009 року

Критерій	ISO 31000:2009	ISO 31000:2018
Дата публікації	Листопад 2009 року	Лютий 2018 року
Загальний обсяг	24 сторінки	16 сторінок
Мета	Надати принципи й загальні керівні вказівки щодо управління ризиками	Спрощення та підвищення доступності принципів управління ризиками
Системний підхід	Підкреслюється як базовий підхід	Підтверджено як основа. Посилено акцент на інтеграції в систему управління
Принципи управління ризиками	11 принципів	8 переглянутих, об'єднаних та уточнених принципів
Інтеграція в діяльність організації	Зазначено як важливий, але не визначальний аспект	Ключовий принцип – ризик-менеджмент має бути інтегрованим у всі процеси
Роль керівництва та лідерства	Загальне зауваження	Посилена увага до ролі керівництва, корпоративної культури та підзвітності
Процес управління ризиками	Представлений у вигляді циклічного процесу	Той самий процес, але спрощено графічно та лаконічніше описано
Структура стандарту	Стандартна: Вступ – Терміни – Принципи – Рамка – Процес	Зменшено дублювання, структуровано для кращої практичності
Графічна модель	Окрема діаграма для процесу ризик-менеджменту	Новий графічний огляд структури ризик-менеджменту з фокусом на інтеграцію
Фокус на зовнішньому середовищі	Помірний	Підвищений – вказано, що контекст ризику включає зовнішні та внутрішні фактори
Додатки	Так, з прикладами реалізації	Скорочені – лише базові вказівки для впровадження
Гнучкість застосування	Рекомендації універсальні, але менш адаптивні	Більша адаптивність – підкреслено, що стандарт може бути застосований у будь-якій галузі
Ключові зміни	Наголос на формалізації	Замість формалізації – наголос на гнучкості, простоту та результативність

Джерело: авторське порівняння

модель ризик-менеджменту, орієнтована на стратегічне управління підприємствами, та стандарт FERMA, який відображає європейський підхід до організації ризик-менеджменту в контексті корпоративної відповідальності, прозорості та внутрішнього контролю [7; 9].

На відміну від ISO 31000, який є міжгалузевим і призначений для широкого спектра організацій, COSO ERM та FERMA розроблені саме для потреб підприємств і мають більш чітко визначену структуру, із наголосом на стратегічну інтеграцію, внутрішній контроль та зв'язок із цілями організації. Їх характеристика дозволяє розкрити різні підходи до побудови системи управління ризиками, що поєднують методологічну строгість із практичним спрямуванням.

COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance) – це оновлена концепція корпоративного управління ризиками, яка підкреслює взаємозв'язок між ризиками, стратегією та досягненням результатів. Її основні принципи базуються на інтеграції ризиків у процеси стратегічного планування та управлінського обліку. COSO ERM розглядає ризик не лише як загрозу, а як чинник, який може впливати на здатність організації досягати стратегічних цілей. Основу моделі становлять п'ять компонентів та двадцять принципів, які охоплюють культуру,

управління, стратегію, діяльність, інформацію, звітність і контроль [10; 11].

Перевагою COSO ERM є акцент на ролі культури організації та лідерства у формуванні ефективної системи управління ризиками, що є важливим для підприємств, які прагнуть забезпечити стійкість у мінливому середовищі. Крім того, модель надає гнучкий інструментарій для оцінки ризиків у розрізі створення вартості, що робить її затребуваною у сфері корпоративного управління, фінансового сектору, а також у великих промислових компаніях.

Стандарт COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) чітко реалізує засади системного підходу, оскільки:

- розглядає ризик-менеджмент як інтегровану систему, що охоплює всю організацію, всі рівні управління та всі функціональні підрозділи;

- містить взаємопов'язані компоненти (наприклад, стратегія, культура, ідентифікація ризиків, оцінювання, реагування, моніторинг), які формують єдине кероване ціле;

- забезпечує зв'язок ризиків зі стратегічними цілями, що відповідає вимогам системної орієнтації на мету;

- враховує зовнішнє та внутрішнє середовище, зміну умов, поведінку зацікавлених сторін – що типово для динамічного системного аналізу.

Таким чином, COSO ERM – це яскравий приклад організаційно-інтегрованого системного підходу, який передбачає адаптивність, складність, цілісність та багаторівневність у побудові процесу управління ризиками.

Фреймворк FERMA (Federation of European Risk Management Associations) репрезентує європейський підхід до управління ризиками, який акцентує увагу на практичній інтеграції ризик-менеджменту в ключові бізнес-функції. Його принципи орієнтовані на створення доданої вартості та забезпечення відповідності не лише стратегічним, а й регуляторним вимогам [2, 8].

FERMA пропонує восьмиетапну модель управління ризиками, яка включає: встановлення контексту, ідентифікацію ризиків, оцінку, аналіз, реагування, моніторинг, звітність і комунікацію. Цей підхід дозволяє досягти гнучкості в управлінні як зовнішніми, так і внутрішніми ризиками, включно з екологічними, технологічними та репутаційними аспектами.

Завдяки своїй адаптивності та зосередженості на прозорій комунікації, FERMA є ефективним інструментом для компаній, що діють у складному нормативному полі, особливо в Європейському Союзі. Стандарт сприяє реалізації принципів ESG і сталого розвитку, що є актуальним для сучасного бізнесу.

Стандарт FERMA (Federation of European Risk Management Associations) також базується на системному баченні ризиків, хоча має європейський корпоративно-управлінський акцент [1; 4; 5; 11]:

- структура FERMA включає управління ризиками як постійну функцію, що має системні зв'язки з усіма процесами бізнесу, зокрема плануванням, аудитом, контролем;

- принципи FERMA, такі як інтеграція, структурування, системність, прозорість – повністю

відображають характеристики системного підходу;

- модель FERMA спрямована на формування єдиної ризик-архітектури з акцентом на корпоративну відповідальність, контроль та прийняття рішень на основі аналітики;

- забезпечується цілісне бачення ризиків як внутрішньої частини управління, що враховує взаємозалежності процесів і зворотні зв'язки.

Таким чином, FERMA хоча й менш формалізований, ніж COSO ERM, проте також побудований на логіці системного мислення й орієнтований на цілісне охоплення ризиків у єдиній управлінській рамці.

Для поглибленого розуміння специфіки кожного підходу та виявлення спільних і відмінних рис доцільно здійснити порівняльний аналіз їх основоположних принципів (таблиця 4), що дає змогу чітко ідентифікувати акценти кожної моделі, рівень деталізації процесів та фокус на управлінських цілях.

Порівняльний аналіз принципів управління ризиками, закладених у провідних міжнародних стандартах, дозволяє виокремити концептуальні елементи, які є спільними та ключовими для побудови ефективної системи ризик-менеджменту. Водночас виявлені відмінності в акцентах та структурі підходів дають змогу адаптувати модель до специфіки конкретної організації або галузі.

На основі узагальнених принципів та структурних особливостей розглянутих стандартів доцільно розробити інтегровану модель системи управління ризиками, яка поєднує стратегічну орієнтацію, процесну цілісність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективність внутрішнього контролю.

На рис. 1 подано авторське бачення моделі системи управління ризиками, сформованої на

Таблиця 4 – Порівняльна таблиця принципів ISO 31000, COSO ERM і FERMA

Принцип / Стандарт	ISO 31000	COSO ERM (2017)	FERMA (RM Framework)
Інтегрованість	Вбудований у всі процеси управління	Частина корпоративного управління	Інтегрований у стратегічне, фінансове та операційне управління
Структурованість	Системний і прозорий процес	Структурований 5-компонентний фреймворк	Визначено 8 складових процесу
Індивідуалізація	Адаптація до контексту підприємства	Орієнтація на стратегічні цілі організації	Орієнтація на потреби бізнесу
Динамічність	Орієнтація на зміни та адаптивність	Врахування змін у стратегії та зовнішньому середовищі	Динамічний перегляд ризиків
Прозорість і комунікація	Забезпечення інформаційного обміну	Посилена увага до звітності та культури	Визначено ролі, відповідальність і комунікацію
Цінність для бізнесу	Підвищення ефективності рішень	Спрямованість на створення та захист цінності	Створення доданої вартості
Управління невизначеністю	Основна ціль – зменшення невизначеності	Ризик як вплив на здатність досягти цілей	Ризик як фактор для прийняття зважених рішень

Джерело: авторське порівняння та узагальнення

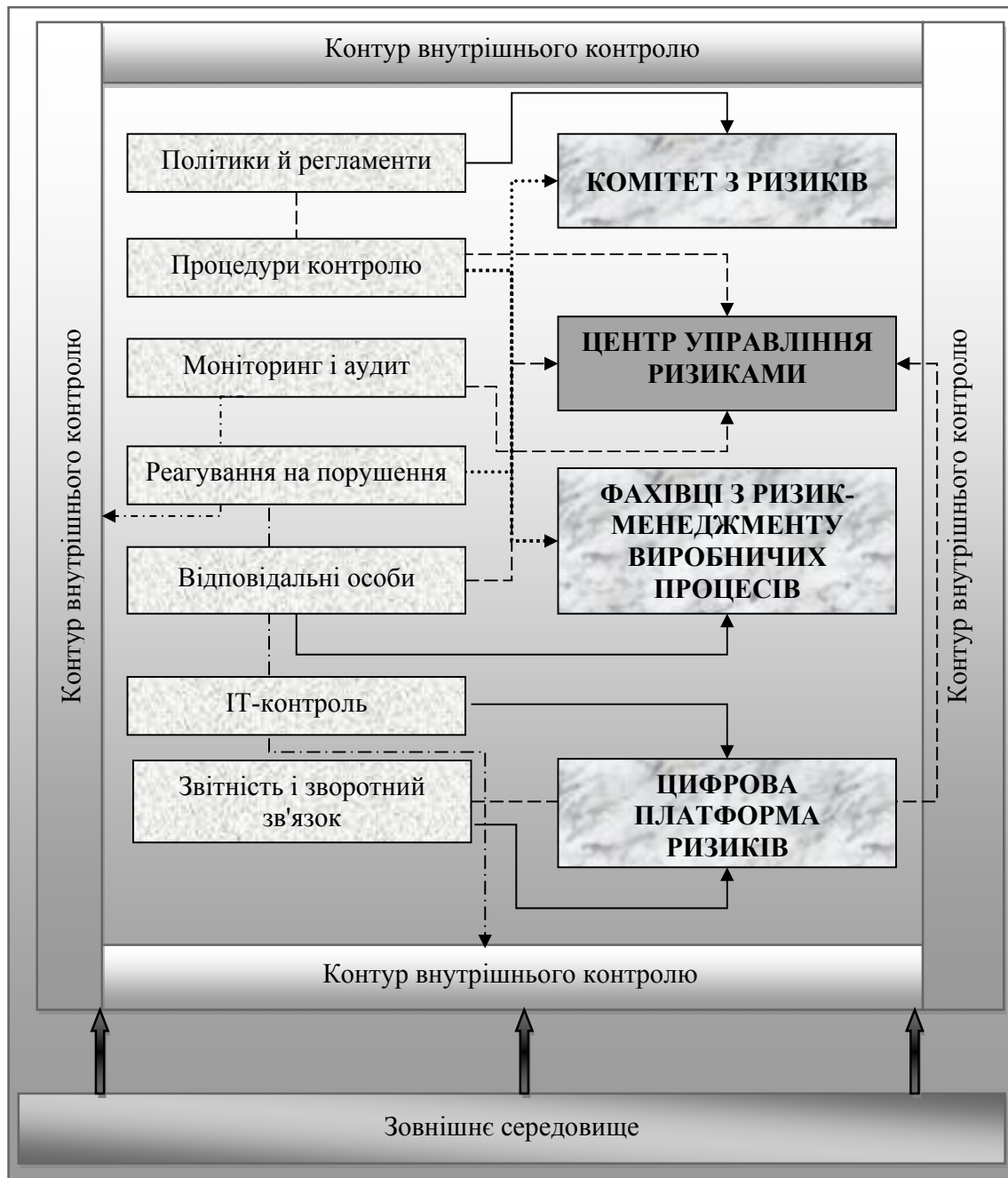


Рисунок 1 – Організаційно-функціональна модель системи управління ризиками на промисловому підприємстві

Джерело: авторська розробка

основі синтезу найкращих практик ISO 31000, COSO ERM та FERMA з урахуванням вимог системного підходу.

Розроблена модель управління ризиками інтегрує кілька ключових функціональних блоків, які взаємодіють між собою в межах єдиного цифрово-організаційного контуру. Основна мета моделі – забезпечити своєчасне виявлення, аналіз і реагування на ризики шляхом координації дій усіх учасників процесу та використання сучасних ІТ-рішень.

Центр управління ризиками виконує координуючу функцію у системі ризик-менеджменту. Він розробляє політики, регламенти й методології, узгоджує дії всіх підрозділів, проводить внутрішній моніторинг, аудити та готує звітність. Центр є головним аналітичним ядром, яке акумулює інформацію з цифрової платформи та від фахівців на виробництві, формуючи загальну стратегію управління ризиками.

Цифрова платформа ризиків забезпечує автоматизований збір, аналіз і візуалізацію даних

у реальному часі. Інтеграція з такими системами, як SCADA, MES та Risk Dashboard, дозволяє здійснювати технічний моніторинг, виявляти аномалії та забезпечувати обґрунтоване прийняття рішень. Дані з платформи є ключовим джерелом інформації для Центру управління ризиками та Комітету з ризиків.

Фахівці з ризик-менеджменту виробничих процесів діють безпосередньо на об'єктах підприємства. Вони реалізують контрольні процедури, фіксують інциденти, передають дані до Центру управління та забезпечують дотримання нормативних вимог. Їхня діяльність є критичною для вчасного виявлення ризиків у динамічному виробничому середовищі.

Комітет з ризиків виконує стратегічну функцію. До його складу входять керівники підрозділів, експерти та представники Центру. Комітет приймає рішення у критичних ситуаціях, затверджує стратегії реагування, розглядає результати аудитів та адаптує політики до змін зовнішнього середовища.

Контур внутрішнього контролю відповідає за моніторинг, аудит і дотримання регламентів. Він тісно пов'язаний з Центром і фахівцями на місцях, використовуючи як ІТ-засоби контролю (SCADA/MES), так і регулярні перевірки.

Запропонована модель відповідає принципам системного підходу – кожен елемент виконує чітко визначену роль, а їхня взаємодія забезпечує безперервність управління ризиками – від збору даних до прийняття стратегічних рішень.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що міжнародні стандарти управління ризиками ISO 31000, COSO ERM і FERMA, попри наявність певних відмінностей у структурі та акцентах, мають спільну методологічну основу, що дозволяє інтегрувати їх у межах системного підходу. Компаративний аналіз стандартів дав змогу визначити ключові елементи, які забезпечують узгодженість процесів і принципів управління ризиками в сучасних умовах.

На основі системного підходу розроблено функціональну модель управління ризиками, яка враховує кращі практики міжнародних стандартів, забезпечує цілісність управлінських рішень та адаптивність до змін бізнес-середовища. Запропонована модель створює підґрунтя для впровадження комплексної, гнучкої та ефективної системи ризик-менеджменту на підприємствах різного типу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на апробацію цієї моделі в конкретних галузях та адаптацію її до цифрових і технологічних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Baidatskiy M. V. Analysis of Scientific Approaches to Understanding the Risk Management of Logistics Systems. *Business Inform.* 2024. Vol. 2, no. 553. P. 265–271. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-265-271> (дата звернення: 29.07.2025).
2. Grynko T., Gvinashvili T., Yuldashev R. Analysis of risk management systems in enterprises. *Economic Analysis.* 2024. No. 34(2). P. 223–236. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.223> (дата звернення: 29.07.2025).
3. Kuchmieiev O. Features of application of system approach in the process of risk management at wholesale trade enterprises. *Economic scope.* 2020. No. 159. P. 80–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-16> (дата звернення: 29.07.2025).
4. Мирошніченко Г.Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна.* 2024. Т. 2, № 30. С. 4–10. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2\(30\)-4-10](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10) (дата звернення: 29.07.2025).
5. Shymko O. V., Demydyuk S. M. Risk-Oriented Approach to Service Enterprise Management. *Business Inform.* 2024. Vol. 4, no. 555. P. 267–274. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-267-274> (дата звернення: 29.07.2025).
6. Кавун В. Системний підхід як методологічна основа управління проєктними ризиками. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. № 1. С. 120–123. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/863/25.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
7. Колпаченко Н., Майборода М., Полякова О. Комплексний підхід до управління ризиками в проєктному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115> (дата звернення: 29.07.2025).
8. Коляда А. Сучасні моделі ризик-менеджменту із системним підходом. *Інформаційні технології та суспільство.* 2025. № 1 (16). С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2025.1.12> (дата звернення: 29.07.2025).
9. Коюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18–19 бер. 2019 р., м. Харків. Харків: ФОП Панов А. М. 2019. С. 112–114. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21319/1/Коюда%20В.О._Система%20управління%20ризиками%20згідно%20методології%20COSO.pdf
10. Стратегія впровадження системи ризик-менеджменту. *Міністерство розвитку громад та територій України.* URL: <https://mtu.gov.ua/files/Risk-Management%20Strategy%20Presentation.pdf> (дата звернення: 29.07.2025).
11. Тарлопов І. Система управління ризиками при прийнятті рішень на підприємстві у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-49> (дата звернення: 29.07.2025).

References:

1. Baidatskiy, M. V. (2024). Analysis of scientific approaches to understanding the risk management of logistics systems. *Business Inform*, no. 2(553), pp. 265–271. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-265-271>
2. Grynko, T., Gviniashvili, T., & Yuldashev, R. (2024). Analysis of risk management systems in enterprises. *Economic Analysis*, no. 34(2), pp. 223–236. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.223>
3. Kavun, V. S. (2018). Systemnyi pidkhid yak metodolohichna osnova upravlinnia proektnymy ryzykamy [System approach as a methodological basis for project risk management]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 1, pp. 120–123. Available at: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/863/25.pdf> (in Ukrainian)
4. Kolpachenko, N., Maiboroda, M., & Poliakova, O. (2024). Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy v proektnomu menedzhmenti: vid identyfikatsii do reahuvannia [Comprehensive approach to risk management in project management: From identification to response]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115> (in Ukrainian)
5. Kolyada, A. (2025). Suchasni modeli ryzyk-menedzhmentu iz systemnym pidkhodom [Modern models of risk management with a system approach]. *Information Technology and Society*, no. 1(16), pp. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2025.1.12> (in Ukrainian)
6. Koiduda, V. O. (2019). Systema upravlinnia ryzykamy zhidno metodolohii COSO [Risk management system according to the COSO methodology]. In *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka* (pp. 112–114). FOP Panov A. M. Available at: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21319/1/Кююда%20В.О._Система%20управління%20ризиками%20згідно%20методології%20COSO.pdf (in Ukrainian)
7. Kuchmieiev, O. (2020). Features of application of system approach in the process of risk management at wholesale trade enterprises. *Economic Scope*, no. 159, pp. 80–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-16>
8. Myroshnychenko, G. (2024). Strategies for risk management in entrepreneurial structures. *Scientific Papers of Donetsk National Technical University. Economic Series*, no. 2(30), pp. 4–10. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2\(30\)-4-10](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10)
9. Shymko, O. V., & Demydyuk, S. M. (2024). Risk-oriented approach to service enterprise management. *Business Inform*, 4(555), 267–274. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-267-274>
10. Tarlopov, I. (2024). Systema upravlinnia ryzykamy pry pryiniatti rishen na pidpriemstvi u konteksti staloho rozvytku [Risk management system in enterprise decision-making in the context of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-49> (in Ukrainian)
11. Stratehiia vprovadzhennia systemy ryzyk-menedzhmentu (2023). [Strategy for implementing a risk management system]. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. Available at: <https://mtu.gov.ua/files/Risk-Management%20Strategy%20Presentation.pdf> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025