

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-72>

УДК 338.24:658.155

Яременко Оксана Федорівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3643-3230>

Oksana Yaremenko

Khmelnitskyi National University

ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ РИЗИКАМИ В КОРПОРАЦІЯХ: СТАНДАРТИ, МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОЇ СТІЙКОСТІ

INTEGRATED MANAGEMENT OF INTERNATIONAL RISKS IN CORPORATIONS: STANDARDS, MODELS AND MECHANISMS OF CORPORATE RESILIENCE

Анотація. У статті обґрунтовано інтегрований підхід до управління міжнародними ризиками корпорацій, який поєднує принципи стандартів ISO 31000, COSO ERM та FERMA. Досліджено взаємозв'язок між ризик-менеджментом, корпоративним управлінням і корпоративною соціальною відповідальністю як ключовими детермінантами стійкості бізнесу в глобальному середовищі. Запропоновано семиетапну модель управління міжнародними ризиками, що охоплює стратегічне планування, прогнозування, моніторинг та адаптацію до зовнішніх змін. Визначено роль цифрової трансформації через застосування штучного інтелекту, великих даних і технологій блокчейн як інструментів прогнозного та аналітичного управління. Розроблено практичні рекомендації для транснаціональних і українських корпорацій щодо гармонізації внутрішніх політик ризиків з міжнародними стандартами, розвитку ризик-орієнтованої корпоративної культури та впровадження ESG-принципів у систему управління. Отримані результати формують концептуальну й методологічну основу для побудови стійких, прозорих і адаптивних систем управління ризиками, здатних підвищити конкурентоспроможність корпорацій і забезпечити їх довгострокову стабільність в умовах глобальної невизначеності.

Ключові слова: міжнародні ризики, корпорація, ризик-менеджмент, корпоративне управління, ISO 31000, COSO ERM, FERMA, штучний інтелект, економічна безпека.

Summary. The article substantiates an integrated and systematic approach to managing international corporate risks based on the convergence of ISO 31000, COSO ERM, and FERMA standards. It argues that the growing turbulence of global markets, geopolitical volatility, and regulatory transformations require corporations to develop harmonized and adaptive risk management architectures. The research emphasizes the methodological coherence between enterprise risk management systems, corporate governance mechanisms, compliance functions, and corporate social responsibility practices, which jointly determine organizational resilience and sustainable competitiveness. A seven-stage model of international risk management is proposed, encompassing risk identification, assessment, forecasting, mitigation, monitoring, response, and adaptation as elements of a continuous, feedback-based cycle. Special attention is devoted to digital transformation processes that enhance transparency and decision-making through artificial intelligence, big data analytics, blockchain-enabled compliance platforms, risk dashboards, stress testing instruments, and key risk indicator (KRI) systems. The article highlights the importance of harmonizing internal corporate policies with international standards, ESG principles, and sustainability metrics to ensure both regulatory compliance and strategic flexibility. The novelty of the study lies in the conceptual integration of ERM standards, ESG requirements, and digital governance tools into a unified risk management architecture applicable to both transnational and national corporate environments. Based on analytical generalization of regulatory frameworks, institutional concepts, and empirical research, the study formulates recommendations for transnational and Ukrainian corporations regarding the integration of risk management into corporate strategy, development of risk-oriented culture, and incorporation of sustainability-driven decision-making tools. The obtained results create a conceptual and methodological foundation for designing sustainable, transparent, and adaptive enterprise risk management systems capable of enhancing competitiveness, maintaining stakeholder trust, and ensuring long-term stability in conditions of global uncertainty and digital transformation.

Keywords: international risks, corporate resilience, risk management, integrated model, competitiveness of corporations.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності управління ризиками перетворюється на один із ключових механізмів забезпечення стійкості корпорацій. Глобалізація, геополітична нестабільність, технологічні зміни та кліматичні ризики створюють нові виклики для корпоративного управління. Існуючі підходи до ризик-менеджменту переважно фрагментарні, охоплюють лише фінансові чи операційні аспекти, і не враховують комплексний характер взаємопов'язаних ризиків. Як результат, у корпорацій виникає загроза втрати стійкості, репутації та конкурентних позицій. Отже, нагальною стає необхідність запровадження інтегрованих систем управління ризиками, здатних об'єднувати міжнародні стандарти, цифрові технології та інструменти забезпечення корпоративної стійкості. В умовах зростаючих глобальних викликів ризик-менеджмент трансформується з виключно реактивного механізму на стратегічний інструмент, що формує нову модель міжнародної економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління міжнародними ризиками є предметом активного наукового інтересу як серед вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. І. Дюгованець акцентує увагу на зв'язку корпоративного управління та ризик-менеджменту, підкреслюючи важливість ризик-культури [2]. С. Аберніхіна аналізує стандарти ISO 31000 та COSO ERM, зіставляючи їх з FERMA як європейським підходом до корпоративного ризик-менеджменту [1]. Дослідження І. Благуні, Т. Мазіашвілі, В. Кривдик розглядають питання корпоративної соціальної відповідальності, економічної безпеки та інституційних механізмів управління ризиками [3, 5, 6]. Зарубіжні дослідження також зосереджуються на впливі штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень та підвищення корпоративної стійкості через впровадження екологічно орієнтованих практик, що відображено у працях R. Araujo та D. Tzavara і P. Koundouri [16; 18]. У науковій літературі підкреслюється значення прогностичного аналізу ризиків як ключового інструменту забезпечення безперервності бізнесу, що підтверджується аналітичними звітами Deloitte [8]. Дослідження А. Schmitz, R. Becker та T. Müller систематизують напрями інтеграції штучного інтелекту в систему ризик-менеджменту, акцентуючи увагу на міждисциплінарному підході [17]. У свою чергу, сучасні роботи Deloitte & IBM демонструють вплив цифровізації на управління кіберризиками в транснаціональних корпораціях [23].

Крім академічних праць, важливими джерелами є аналітичні звіти провідних міжнародних організацій, зокрема Deloitte [8], World Economic Forum [10] та PwC [9]. Вони окреслюють акту-

альні тенденції в галузі управління ризиками, зокрема зростання ролі ESG-факторів, використання цифрової аналітики та посилення кіберстійкості в корпоративній політиці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри суттєву кількість досліджень і концептуальних розробок, залишається відкритим питання формування цілісної, інтегрованої моделі управління ризиками, яка б синтезувала міжнародні стандарти, цифрові інструменти та механізми забезпечення корпоративної стійкості в умовах глобальної невизначеності. Саме такий підхід є необхідним для ефективного реагування на комплексні транснаціональні виклики та побудови стійкої архітектури міжнародної економічної безпеки.

Метою статті є розроблення інтегрованого підходу до управління міжнародними ризиками в корпораціях, який поєднує положення міжнародних стандартів, цифрові технології та механізми корпоративної стійкості. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких наукових завдань: проаналізувати теоретико-методологічні засади управління ризиками в контексті розвитку корпоративних систем і міжнародного бізнесу; порівняти міжнародні стандарти управління ризиками ISO 31000, COSO ERM і FERMA з метою визначення їхніх спільних принципів, структурних відмінностей і можливостей інтеграції; розробити семиетапну інтегровану модель управління міжнародними ризиками, що забезпечує узгодженість стратегічного планування, оцінювання, моніторингу та адаптації ризиків; сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення систем корпоративного ризик-менеджменту у транснаціональних і українських корпораціях; окреслити механізми корпоративної стійкості та оцінити їхній вплив на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі. Запропоновані підходи можуть бути використані у корпоративному секторі України для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств, адаптації до європейських стандартів корпоративного управління та побудови систем економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління міжнародними ризиками потребує комплексного підходу, який поєднує методологічні, технологічні та інституційні складові. В умовах посилення глобальних загроз (енергетичних, кібернетичних, логістичних) виникає потреба у комплексному підході, який об'єднує класичні інструменти оцінки ризиків, цифрові технології прогнозування та принципи корпоративної соціальної відповідальності.

Поняття ризику у корпоративному середовищі пройшло еволюцію від фінансово-орієнтованого трактування до системного підходу,

який охоплює взаємозв'язки між ризиками, стратегією, культурою управління та інноваціями. Згідно з Дюгованець І.О [2, с. 18], у сучасних корпораціях ризик-менеджмент має розглядатися не лише як інструмент мінімізації збитків, а як механізм створення доданої вартості через контроль невизначеності. У міжнародній практиці методологічну основу становлять стандарти ISO 31000:2018 «Risk Management – Guidelines», COSO ERM: 2017 «Integrating with Strategy and Performance» та FERMA Risk Management Standard (2019). Їх аналіз свідчить про спільну орієнтацію на системність, контекстність і безперервне вдосконалення процесів управління ризиками [1, с. 21]. Водночас, ці стандарти мають і концептуальні відмінності. Якщо ISO 31000 формує загальні принципи управління ризиком, незалежно від галузі, то COSO ERM інтегрує ризик у стратегічне планування, а FERMA наголошує на корпоративній культурі, відповідальності ради директорів і зв'язку між ризиками та стейкхолдерами. Незважаючи на різну методологічну базу, стандарти ISO 31000, COSO ERM та FERMA орієнтовані на системність, контекстність і інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне планування компаній. Узагальнення ключових характеристик міжнародних стандартів управління ризиками наведено в таблиці 1.

На думку Аберніхіної С.В. [1, с. 25], найефективнішою є модель, у якій принципи ISO 31000 поєднуються з інтеграційною логікою COSO ERM, що дозволяє сформулювати ризик-орієнтовану систему корпоративного управління на засадах прозорості, участі стейкхолдерів та етичних норм корпоративної культури. Водночас Дюгованець І. О підкреслює, що результативність ризик-менеджменту визначається не лише нормативною базою, а й рівнем ризик-культури, яка відображає готовність менеджменту до прийняття невизначеності, навчання на помилках і відкритої

комунікації. Таким чином, міжнародне управління ризиками у корпораціях ґрунтується на поєднанні трьох підходів: нормативно-методичного (ISO, COSO, FERMA), організаційно-культурного (risk culture), інформаційно-аналітичного (AI, KRI, цифрові платформи).

Системний підхід виходить з ідеї цілісності: ризики пов'язані зі стратегією, структурою та культурою компанії. За Дюгованець І.О [2], ризик-менеджмент має бути інтегрованим у всі рівні корпоративного управління – від ради директорів до операційних підрозділів – і виконувати функцію не лише контролю, а й стратегічного прогнозування. Згідно з концепцією Благуна І.С., Романюк О.В. [3], ефективне управління ризиками передбачає прозорість, підзвітність і участь зацікавлених сторін. КСВ виступає «етичним модулем» корпоративної безпеки, знижуючи соціальні та репутаційні ризики та підвищуючи довіру інвесторів. Заїчко О.І. [4] стверджує, що дедалі важливішу роль відіграє AI та автоматизація управлінських процесів, які забезпечують оперативне виявлення відхилень і прогнозування загроз, створювати цифрові профілі ризиків підприємства, які регулярно оновлюються в реальному часі. Отже, корпоративне управління у XXI столітті розглядається як гнучка соціотехнічна система, у якій інформаційні технології, етичні стандарти та ризик-орієнтовані процедури зливаються в єдиний механізм забезпечення стабільності.

Узагальнюючи підходи [2; 3], можемо зауважити, що інтеграція ризик-менеджменту в систему корпоративного управління розглядається як багаторівневий процес, яка забезпечує узгодженість оперативних, тактичних і стратегічних рішень із загальними цілями стійкого розвитку корпорації. Виділяють такі рівні інтеграції:

1) операційний – передбачає ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків на рівні окремих бізнес-процесів і проєктів;

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика міжнародних стандартів управління ризиками

Критерій	ISO 31000:2018	COSO ERM:2017	FERMA Standard (2019)
Філософія управління	Системний підхід до ризику як частини процесів управління	Інтеграція ризику в стратегію та продуктивність	Ризик як елемент корпоративної культури
Цілі	Мінімізація впливу невизначеності	Узгодження ризику зі стратегічними цілями	Баланс між ризиками, стейкхолдерами і цінностями
Структура процесу	Ідентифікація, аналіз, оцінка, моніторинг	Визначення контексту, оцінювання, реагування, звітність	Аналіз, комунікація, навчання, відповідальність
Акцент на ролі керівництва	Визначення політики ризиків	Рада директорів – центр прийняття рішень	Провідна роль risk-owner на всіх рівнях
Інструменти	Карта ризиків, матриця оцінки	KPI/KRI, stress testing, risk appetite	Кодекс поведінки, risk reporting
Рівень формалізації	Орієнтація на універсальність	Висока стандартизація	Гнучка адаптація під бізнес-середовище

Джерело: систематизовано автором за даними [1, 2, 14, 22, 24]

2) тактичний – полягає у координації управлінських підсистем (фінансової, інвестиційної, логістичної, кадрової) для своєчасного реагування на ризикові події;

3) стратегічний – інтегрує ризик-менеджмент із корпоративною стратегією, культурою управління, політикою КСВ та принципами сталого розвитку.

Комплексна реалізація цих рівнів формує основу корпоративної стійкості, забезпечуючи не лише мінімізацію ризиків, а й підвищення конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Такий підхід формує не лише стабільність бізнесу, а й економічну безпеку держави, оскільки великі корпорації впливають на зайнятість, податкові надходження, експорт і сталий розвиток.

Розвиток цифрових технологій докорінно змінив підхід корпорацій до управління ризиками. Якщо раніше ризик-менеджмент базувався переважно на експертних оцінках і статистичних моделях, то нині його основою стають інтелектуальні аналітичні системи, здатні здійснювати прогнозування в реальному часі. Як зазначає Заїчко О.І. [4, с. 9], впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси дозволяє корпораціям скоротити час реагування на загрози щонайменше на 30%, а точність прогнозів – підвищити до 90%.

Цифрова трансформація ризик-менеджменту охоплює кілька ключових напрямів (Табл. 2).

Як зазначено у [1], цифровізація ризик-менеджменту змінює його сутність – від постфактум контролю до прогностичного управління, що поєднує аналіз даних, моделювання сценаріїв та автоматичну оцінку ефективності заходів. У цьому контексті функція менеджера з ризиків перетворюється з «наглядача» на аналітика даних і стратега корпоративної стійкості. Метою побудови інтегрованої моделі є створення єдиної логіки управління ризиками, яка забезпечує узгодженість стратегічних, операційних і техно-

логічних процесів корпорації. Модель базується на принципах ISO 31000:2018 (системність, контекстність, постійне вдосконалення) та COSO ERM:2017 (інтеграція ризику у стратегію й продуктивність).

Ефективна система управління ризиками має працювати не ізольовано, а у взаємодії з корпоративною культурою, інформаційними потоками та середовищем зацікавлених сторін. Інтегрована модель управління міжнародними ризиками охоплює сім етапів, кожен є частиною безперервного циклу, що забезпечує адаптивність системи до нових загроз. Етапи реалізації інтегрованої моделі управління міжнародними ризиками корпорацій, сформованої на основі аналізу стандартів деталізовано в таблиці 3.

Побудова моделі управління міжнародними ризиками потребує наукового обґрунтування принципів її реалізації, які визначають логіку, послідовність і зміст управлінських дій. Такі принципи формують методологічну основу системи ризик-менеджменту, забезпечуючи її узгодженість із міжнародними стандартами, а також із сучасними тенденціями цифровізації та сталого розвитку. У цьому контексті виокремлено наступні ключові методологічні принципи:

1. Інтеграційність. Ризик-менеджмент поєднується з корпоративним управлінням, КСВ, цифровими технологіями та аналітикою даних.

2. Прогностичність. У центрі – не лише реакція, а й попередження ризиків через AI-моделювання та Big Data-аналіз.

3. Безперервність. Відповідно до ISO 31000, процес управління ризиками є циклічним і самонавчальним [1].

4. Підзвітність і прозорість. COSO ERM підкреслює роль ради директорів у контролі ризик-політик та оприлюдненні результатів [13].

5. Етична відповідальність. FERMA і ESG-стандарты вимагають врахування впливу рішень на довкілля, працівників і суспільство.

Таблиця 2 – Ключові напрями цифрової трансформації ризик-менеджменту

Напрямок цифровізації	Зміст / приклади впровадження
Big Data Analytics	Використання аналітики великих даних для виявлення прихованих залежностей і трендів, що неможливо встановити традиційними методами; алгоритми кластеризації в корпоративній аналітиці
Machine Learning & AI-Based Forecasting	Побудова моделей прогнозування кредитних, операційних та стратегічних ризиків на основі історичних даних; самонавчання моделей залежно від зміни середовища
Blockchain Compliance Tools	Застосування децентралізованих реєстрів у фінансових операціях і ланцюгах постачання для підвищення прозорості та запобігання шахрайству
KRI – Key Risk Indicators	Введення системи ключових ризикових індикаторів з автоматизованими панелями моніторингу (risk dashboards) для кількісної оцінки загроз.
Stress Testing & Scenario Analysis	Перевірка стійкості бізнес-моделі до критичних дестабілізуючих подій та аналіз сценаріїв типу «чорний лебідь» (пандемії, кібератаки, геополітичні шоки тощо)

Джерело: розроблено автором за матеріалами [7, 8, 12, 13]

Таблиця 3 – Етапи інтегрованої моделі управління міжнародними ризиками корпорацій

№	Етап	Ключовий зміст	Основні інструменти
1	Ідентифікація ризиків	Виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз (політичних, фінансових, технологічних, ESG).	Аналіз середовища, SWOT, PESTLE, карта ризиків
2	Оцінювання та пріоритизація	Визначення імовірності, наслідків, критичності ризиків	Матриця ризиків, Value at Risk (VaR), FMEA
3	Прогнозування	Використання цифрових інструментів для прогнозу трендів ризиків	AI, Machine Learning, Big Data
4	Планування та мінімізація	Розробка стратегій реагування і резервних планів	Хеджування, страхування, диверсифікація
5	Моніторинг та звітність	Поточне відстеження ризиків і ефективності заходів	KRI, Risk Dashboard, Blockchain compliance
6	Реагування та комунікація	Реалізація планів дій, інформування стейкхолдерів.	ESG reporting, Crisis communication
7	Адаптація та вдосконалення	Аналіз досвіду, оновлення політик і процедур.	Audit loop, feedback, AI self-learning

Джерело: розроблено автором за матеріалами [1, 7, 8, 12, 13]

Досвід міжнародних корпорацій показує, що інтеграція семиетапної моделі з цифровими інструментами дозволяє досягати таких результатів:

- скорочення часу реагування на ризики на 25–30%;

- підвищення точності прогнозів і виявлення відхилень на 40%;

- зниження фінансових втрат унаслідок криз на 15–20% [8; 19; 23].

Мазіашвілі А. Р [5] зауважує, що застосування інтегрованих моделей особливо ефективно у транспортній і логістичній сферах, де високий рівень операційних і техногенних ризиків. В українських умовах упровадження таких систем потребує адаптації до нормативної бази (закон «Про економічну безпеку підприємств», 2024 р.) та цифровізації бізнес-процесів.

У підсумку інтегрована модель управління міжнародними ризиками є механізмом стратегічного управління стійкістю корпорацій, що забезпечує не лише мінімізацію загроз, а й формування конкурентних переваг у глобальному середовищі. Ґрунтуючись на узагальненні положень міжнародних стандартів управління ризиками та результатів сучасних наукових і прикладних досліджень [1–4], визначено ключові напрями вдосконалення корпоративних систем ризик-менеджменту. Враховуючи різницю у масштабі, структурі та рівні зрілості корпоративного управління, доцільно

виокремити два рівні застосування рекомендацій – для транснаціональних і українських корпорацій. Варто зауважити, що транснаціональні компанії функціонують у складному полі міжнародного регулювання, що потребує гармонізації стандартів ризик-менеджменту та високого рівня цифрової інтеграції. Водночас українські корпорації перебувають на етапі активної інституціоналізації систем управління ризиками, поступово наближаючи їх до європейських практик. Такий підхід корелює з європейською нормотворчою практикою, зокрема з вимогами Директиви (EU) 2024/1760, яка зобов'язує корпорації впроваджувати системи належної перевірки ризиків сталого розвитку на всіх етапах ланцюга створення вартості [15]. Для систематизації виявлених підходів та їх адаптації до різних рівнів корпоративного управління було узагальнено ключові рекомендації для транснаціональних і українських корпорацій (табл. 4).

Системне впровадження наведених рекомендацій здатне забезпечити комплексний ефект як на стратегічному, так і на операційному рівнях діяльності корпорацій. Для кількісної оцінки впливу запропонованих підходів у таблиці 3 наведено очікувані результати реалізації рекомендацій, що відображають ефект від впровадження інтегрованої моделі управління ризиками на рівні корпоративної стійкості (табл. 5.)

Таблиця 4 – Ключові рекомендації з управління ризиками для ТНК та українських корпорацій

№	Для ТНК	Для українських корпорацій
1	Інтеграція ризик-менеджменту у корпоративну стратегію	Нормативна адаптація до міжнародних стандартів
2	Розвиток культури ризику (Risk Culture)	Розвиток інституційного механізму корпоративного управління
3	Використання AI та Big Data для прогнозування	Підготовка фахівців нового типу
4	ESG-інтеграція в ризик-політику	Створення національного центру ризик-менеджменту
5	Гармонізація стандартів (ISO, COSO, FERMA)	Розширення практики KCB та звітності за ESG

Джерело: розроблено автором за матеріалами [2, 3, 5]

Таблиця 5 – Очікувані результати реалізації рекомендацій

Напрямок	Очікуваний результат
Впровадження AI, Big Data	Скорочення часу реагування на ризики на 25–35%
Розвиток risk culture	Зменшення операційних втрат і помилок управління на 15–20%
Інтеграція ESG	Підвищення репутаційного капіталу та інвестиційної привабливості
Нормативна адаптація	Гармонізація з практиками ЄС, підвищення відповідності аудиту
Навчання персоналу	Зростання ефективності управлінських рішень та інноваційності

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [1, 5, 3, 7, 8]

Механізми корпоративної стійкості поєднують організаційні, культурні, технологічні та аналітичні інструменти, які формують здатність бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати стабільність і забезпечувати зростання навіть у кризових умовах.

Таким чином, корпоративна стійкість формується як багатовимірна категорія, що поєднує ризик-менеджмент, цифрові технології та стратегічну гнучкість бізнесу, створюючи основу довгострокової конкурентоспроможності. Корпоративна стійкість безпосередньо впливає на конкурентоспроможність корпорацій, оскільки забезпечує гнучкість бізнес-моделі, адаптацію до ринкових коливань і здатність підтримувати ефективність у довгостроковій перспективі. В умовах глобальної конкуренції саме інтегроване управління ризиками формує фундаментальні конкурентні переваги – технологічні, фінансові та репутаційні. Згідно з підходом, наведеним у [20, 21, 25], міжнародна конкуренція визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю економічних суб'єктів ефективно реагувати на ризики та трансформувати їх у можливості розвитку. У такому контексті інтегровані системи управління ризиками у корпораціях виступають мікрорівневим інструментом реалізації макрорівневих конкурентних стратегій, що підсилюють економічну безпеку держави та її участь у глобальних ланцюгах вартості.

Висновки. Механізми корпоративної стійкості становлять інтеграційне ядро системи управління

міжнародними ризиками. Вони забезпечують узгодження стратегічних, організаційних і технологічних рішень із принципами сталого розвитку, що дозволяє корпораціям ефективно функціонувати в умовах глобальної турбулентності та структурних трансформацій світового ринку. Збалансована система ризик-менеджменту та корпоративної стійкості створює основу не лише для запобігання втратам, а й для формування конкурентних переваг корпорацій. Інтегровані підходи до управління ризиками підвищують їхню адаптивність, довіру інвесторів і здатність конкурувати на глобальних ринках.

Поєднання цифрових інструментів, ризик-культури та інституційної координації формує цілісну модель корпоративного управління, у межах якої ризик-менеджмент трансформується з реактивного у прогностичний і стратегічно орієнтований процес.

Отримані результати дослідження створюють концептуальне підґрунтя для подальшого розвитку інтегрованих моделей управління ризиками та практичного вдосконалення корпоративних політик у контексті ESG-орієнтованого управління.

Перспективи подальших наукових пошуків полягають у розробленні цифрових панелей ризиків (*risk dashboards*), оцінюванні ефективності впровадження алгоритмів штучного інтелекту у системи ERM, а також у дослідженні впливу ESG-метрик на довгострокову економічну безпеку і стійкість корпорацій.

Список використаних джерел:

1. Аберніхіна С. В. Системний підхід до управління ризиками: порівняння міжнародних стандартів. *Сталий розвиток економіки*, 2025, № 4(55), с. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21> (дата звернення: 07.08.2025).
2. Дюгованець І. О. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. *Геополітика України: історія і сучасність*, 2019, № 2(23), с. 147–163. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2\(23\).147-163](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2(23).147-163) (дата звернення: 09.09.2025).
3. Благун І. С., Романюк О. В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційних процесів підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2025, № 4(55), с. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-22> (дата звернення: 09.09.2025).
4. Заїчко О. І. Впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси підприємства. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, 2025, № 6. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel> (дата звернення: 09.08.2025).
5. Мазіашвілі А. Р., Воловельська І. В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2025, № 89, с. 129–136. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/28947> (дата звернення: 19.08.2025).

6. Кривдик В. І. Сучасні технології управління в системі економічної безпеки підприємств: дис. ... д-ра філософії: 073 – Менеджмент. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2025. URL: <https://www.uacademic.info/ua/document/0825U001424> (дата звернення: 06.09.2025).
7. Петруненко Я. В. Корпоративне управління та сталий розвиток бізнесу. *Сталий розвиток економіки*, 2025, № 4(55), с. 613–620. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-83> (дата звернення: 06.09.2025).
8. Deloitte. Global Risk Management Survey: 12th Edition. *Deloitte Insights*, 2023. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US103959_Global-risk-management-survey-12ed/DI_Global-risk-management-survey-12ed.pdf (дата звернення: 05.09.2025).
9. PwC. Global Risk Survey 2024: The Digitalization of Trust. PricewaterhouseCoopers, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/risk/global-risk-survey.html> (дата звернення: 05.09.2025).
10. World Economic Forum. *Global Risks Report 2024*. Geneva: WEF, 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024> (дата звернення: 05.09.2025).
11. OECD. *Risk Management and Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264208636-en> (дата звернення: 09.09.2025).
12. ISO. *ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines*. Geneva: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 09.09.2025).
13. COSO. *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Durham, NC: AICPA, 2017. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (дата звернення: 09.09.2025).
14. FERMA. *Risk Management Standard*. Brussels: Federation of European Risk Management Associations, 2019. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/10/ferma-risk-management-standard-2019.pdf> (дата звернення: 09.09.2025).
15. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence. *Official Journal of the EU*, 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760> (дата звернення: 09.09.2025).
16. Araujo R. AI-Driven Risk Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 2024, 17(5). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17050089> (дата звернення: 18.08.2025).
17. Schmitz A., Becker R., Müller T. *Global Supply Chain Resilience*. Berlin: Springer, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-50354-1> (дата звернення: 18.08.2025).
18. Tzavara D., Koundouri P. Sustainability, ESG and Corporate Risk Governance. *Sustainability*, 2024, № 16(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16031245> (дата звернення: 18.08.2025).
19. Bessis J. *Risk Management in Banking*. 5th ed. Chichester: Wiley, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119800032> (дата звернення: 29.08.2025).
20. Schwab K. (ed.). *The Global Competitiveness Report 2024*. Geneva: World Economic Forum, 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2024> (дата звернення: 29.08.2025).
21. UNCTAD. *World Investment Report 2024: Investing in Sustainable Value Chains*. Geneva: United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024> (дата звернення: 29.08.2025).
22. ISO. *ISO 22301:2019 Security and Resilience – Business Continuity Management Systems*. Geneva: ISO, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (дата звернення: 09.09.2025).
23. Deloitte & IBM. *The Future of Risk: Digital Trust and AI Governance*. Deloitte–IBM Joint Report, 2024. URL: <https://www.ibm.com/reports/future-of-risk> (дата звернення: 09.09.2025).
24. COSO & WBCSD. *Enterprise Risk Management and ESG Integration: Guiding Principles*. COSO–WBCSD Report, 2023. URL: <https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/17871/260995/1> (дата звернення: 19.09.2025).
25. Микитин О. Вплив міжнародної конкуренції на стратегічний розвиток економіки країни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2023, № 6, с. 262–266. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-44> (дата звернення: 03.10.2025).

References:

1. Abernikhina S. V. (2025) Systemnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy: porivniannia mizhnarodnykh standartiv [System approach to risk management: comparison of international standards]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 4(55), pp. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21> (in Ukrainian)
2. Diuhovanets I. O. (2019) Rol ryzyk-menedzhmentu v systemi korporatyvnoho upravlinnia [The role of risk management in the system of corporate governance]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist – Geopolitics of Ukraine: History and Modernity*, vol. 2(23), pp. 147–163. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2\(23\).147-163](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2(23).147-163) (in Ukrainian)
3. Blahun I. S., & Romaniuk O. V. (2025) Vplyv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na efektyvnist operatsiinykh protsesiv pidpriemstva [The impact of corporate social responsibility on operational efficiency of an enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 4(55), pp. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-22> (in Ukrainian)
4. Zaichko O. I. (2025) Vprovadzhennia shtuchnoho intelektu v upravlinnski protsesy pidpriemstva [Implementation of artificial intelligence in enterprise management processes]. *Socialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy – Social Development: Economic and Legal Problems*, no. 6. Available at: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel> (in Ukrainian)

5. Maziashvili A. R., & Volovelska I. V. (2025) Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Mechanism for ensuring the economic security of railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 89, pp. 129–136. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/28947> (in Ukrainian)
6. Kryvdyk V. I. (2025) Suchasni tekhnolohii upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Modern management technologies in the system of economic security of enterprises] (PhD Thesis). Khmelnytskyi National University. Available at: <https://www.uacademic.info/ua/document/0825U001424> (in Ukrainian)
7. Petrunenko Ya. V. (2025) Korporatyvne upravlinnia ta stalyy rozvytok biznesu [Corporate governance and sustainable business development]. *Stalyy rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 4(55), pp. 613–620. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-83> (in Ukrainian)
8. Deloitte. (2023) *Global Risk Management Survey: 12th Edition*. Deloitte Insights. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US103959_Global-risk-management-survey-12ed/DI_Global-risk-management-survey-12ed.pdf
9. PwC. (2024) *Global Risk Survey 2024: The Digitalization of Trust*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/risk/global-risk-survey.html>
10. World Economic Forum. (2024) *Global Risks Report 2024*. Geneva: WEF. Available at: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024>
11. OECD. (2023) *Risk Management and Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264208636-en>
12. ISO. (2018) *ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines*. Geneva: ISO. Available at: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
13. COSO. (2017) *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Durham, NC: AICPA. Available at: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
14. FERMA. (2019) *Risk Management Standard*. Brussels: Federation of European Risk Management Associations. Available at: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/10/ferma-risk-management-standard-2019.pdf>
15. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence. (2024) *Official Journal of the EU*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760>
16. Araujo R. (2024) AI-Driven Risk Management. *Journal of Risk and Financial Management*, no. 17(5). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17050089>
17. Schmitz A., Becker R., & Müller T. (2025) *Global Supply Chain Resilience*. Berlin: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-50354-1>
18. Tzavara D., & Koundouri P. (2024) Sustainability, ESG and Corporate Risk Governance. *Sustainability*, no. 16(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16031245>
19. Bessis J. (2023) *Risk Management in Banking*. 5th ed. Chichester: Wiley. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119800032>
20. Schwab K. (ed.) (2024) *The Global Competitiveness Report 2024*. Geneva: World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2024>
21. UNCTAD. (2024) *World Investment Report 2024: Investing in Sustainable Value Chains*. Geneva: United Nations. Available at: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>
22. ISO. (2019) *ISO 22301:2019 Security and Resilience – Business Continuity Management Systems*. Geneva: ISO. Available at: <https://www.iso.org/standard/75106.html>
23. Deloitte & IBM. (2024) *The Future of Risk: Digital Trust and AI Governance*. Deloitte–IBM Joint Report. Available at: <https://www.ibm.com/reports/future-of-risk>
24. COSO & WBCSD. (2023) *Enterprise Risk Management and ESG Integration: Guiding Principles*. COSO–WBCSD Report. Available at: <https://www.wbcd.org/contentwbc/download/17871/260995/1>
25. Mykytin O. (2023) Vplyv mizhnarodnoi konkurentsii na stratehichniy rozvytok ekonomiky krainy [The impact of international competition on the strategic development of a country's economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 6, pp. 262–266. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-44> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025