

УДК 005.334:005.52

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.84-90>

Ханін С.В.

ПВНЗ «Європейський університет»

Khanin Serhii

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0009-0008-4262-3579>

ІНТЕГРАЦІЯ АДАПТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОРПОРАТИВНУ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Стаття присвячена дослідженню особливостей інтеграції традиційних систем управління ризиками з адаптивними механізмами ситуаційного менеджменту в умовах сучасного нестабільного бізнес-середовища. Аналізуються концептуальні основи взаємодії між структурованими системами ризик-менеджменту та гнучкими адаптивними підходами. Розглядаються принципи функціонування адаптивних систем ситуаційного управління та їх відмінності від традиційних методів. Визначено синергетичний потенціал та потенційні конфлікти при інтеграції різних управлінських систем. Представлено моделі інтеграції та критерії вибору оптимального підходу залежно від ситуаційних факторів. Досліджено організаційні механізми впровадження інтеграційного підходу та роль інформаційних технологій у забезпеченні ефективної взаємодії систем. Проаналізовано основні виклики та перешкоди практичної реалізації інтеграції. Розглянуто перспективні сценарії розвитку інтегрованих систем управління ризиками.

Ключові слова: управління ризиками, ситуаційний менеджмент, адаптивні системи, корпоративне управління, інтеграція систем, невизначеність, синергетичний ефект, управлінські технології.

INTEGRATING ADAPTIVE SITUATIONAL MANAGEMENT INSTRUMENTS WITHIN A CORPORATE RISK MANAGEMENT FRAMEWORK

This article explores the integration of traditional risk management systems with adaptive situational management mechanisms in today's volatile business environment. The research analyzes conceptual foundations of interaction between structured risk management systems and flexible adaptive approaches. The study examines operating principles of adaptive situational management systems and their differences from traditional methods. The paper identifies synergistic potential and potential conflicts in integrating different management systems. Various integration models and criteria for selecting optimal approaches based on situational factors are presented. Organizational mechanisms for implementing the integration approach and the role of information technologies in ensuring effective system interaction are investigated. The research analyzes main challenges and barriers to practical implementation of integration. Key findings reveal that effective integration requires adherence to specific architectural principles including functional complementarity, information integration, process synchronization, and gradient adaptation. The study demonstrates that integration effectiveness significantly depends on situational factors characterizing both internal and external organizational environment, particularly business environment complexity and organizational maturity levels. Four distinct integration models are identified: parallel functioning, selective integration, functional integration, and complete integration. The research emphasizes that successful practical implementation requires specialized organizational mechanisms, hybrid competency development, and substantial technological investments. Prospective scenarios for the development of integrated risk management systems are considered, including gradual convergence, technological revolution, and ecosystem evolution approaches. The research contributes to understanding how organizations can leverage both stability of traditional systems and flexibility of adaptive mechanisms to enhance overall risk management effectiveness in uncertain environments.

Keywords: risk management, situational management, adaptive systems, corporate governance, systems integration, uncertainty, synergistic effect, management technologies

JEL classification: O32, M11, D24, C61, L25.

Постановка проблеми. Сучасне корпоративне управління стикається з значними викликами, що

виникають внаслідок зростаючої волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності бізнес-

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Ханін С.В., 2025

середовища. Традиційні системи управління ризиками, розроблені для функціонування в відносно стабільних умовах, виявляються недостатньо ефективними при необхідності швидкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Водночас адаптивні системи ситуаційного менеджменту, незважаючи на свою гнучкість, потребують структурованої основи для систематичної оцінки та управління ризиками.

Проблема полягає в тому, що існуючі підходи до корпоративного управління характеризуються фрагментарністю та відсутністю ефективних механізмів взаємодії між різними управлінськими системами. Організації часто змушені вибирати між стабільністю традиційних систем управління ризиками та гнучкістю адаптивних підходів, що призводить до втрати потенційних переваг синергетичної взаємодії між цими системами. Особливої гостроти набуває питання часової динаміки в управлінні ризиками, оскільки сучасні ризики виникають спонтанно та еволюціонують з високою швидкістю, що вимагає принципово нових підходів до їх ідентифікації, оцінки та управління. Відсутність ефективних механізмів інтеграції традиційних та адаптивних систем управління створює суттєві перешкоди для підвищення організаційної стійкості та ефективності в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання різних аспектів інтеграції адаптивних інструментів ситуаційного менеджменту в корпоративну систему управління ризиками активно досліджуються в сучасній науковій літературі.

Серед вітчизняних дослідників проблеми управління в умовах VUCA-середовища розглядали Чмут А.В. та Чмут О.О. [8], які підкреслили потребу адаптивності управлінських систем. Стегней М.І. та співавтори [6] детально аналізують адаптивні моделі управління ризиками у сфері електронного бізнесу, що свідчить про розширення сфери застосування ситуаційного підходу. Дослідження Фетісова О., Кузьмича А. та Водкевича В. [7] акцентує увагу на взаємозв'язку управління ризиками та стійкості організаційної стратегії економічної безпеки, що є релевантним у контексті інтеграційного підходу.

Окрему увагу приділено питанням оцінки зрілості ризик-менеджменту, зокрема у роботі Герасименко О.М. та Зачосової Н.В. [2], де розкрито аналітичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. Праці Рикованової І.С. та Жолобовича М.І. [5] висвітлюють специфіку адаптивних систем управління проектами в умовах турбулентності, а Мартинова Л.В., Чередунова Е.В. та Розмислов О.М. [4] пропонують моделі адаптації у фінансово-господарській діяльності. Зінченко О.А. [9] у свою чергу розглядає адаптивні стратегії в умовах цифрового середовища, що підсилює зв'язок між технологічними чинниками й адаптивним управлінням.

Незважаючи на наявність ґрунтовних досліджень у сфері ризик-менеджменту та адаптивного управління, питання інтеграції цих систем у єдину управлінську модель в умовах динамічного середовища залишаються недостатньо розкритими. Це підкреслює

актуальність подальших досліджень у напрямку формування ефективних організаційних механізмів впровадження інтеграційних підходів та пошуку моделей, адаптованих до конкретних умов функціонування підприємств.

Метою дослідження є розробка концептуальних засад інтеграції традиційних систем управління ризиками з адаптивними механізмами ситуаційного менеджменту для підвищення ефективності корпоративного управління в умовах високої невизначеності бізнес-середовища.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності, що формує концепцію VUCA-світу. Цей феномен кардинально змінює вимоги до корпоративного управління, створюючи потребу в новому розумінні взаємодії між різними управлінськими системами. Особливої актуальності набуває питання інтеграції адаптивних інструментів ситуаційного менеджменту з існуючими системами управління ризиками [8].

Корпорації стикаються з каскадними ефектами, що поширюються через складні мережі взаємозв'язків між різними сферами діяльності організацій. Геополітична нестабільність, технологічні дисrupції, зміна поведінкових патернів споживачів, екологічні кризи та пандемії створюють нові виклики, що вимагають переосмислення традиційних підходів до корпоративного управління. У цьому контексті особливого значення набуває не створення нових систем управління ризиками, а оптимізація взаємодії між існуючими системами ризик-менеджменту та адаптивними механізмами ситуаційного управління. Традиційні системи управління ризиками, засновані на лінійному плануванні та статичних моделях, виявляються неефективними в умовах швидкозмінного середовища не через власні недоліки, а через відсутність механізмів адаптації до ситуаційних змін. Водночас, адаптивні системи ситуаційного менеджменту, незважаючи на свою гнучкість, потребують структурованого підходу до оцінки та управління ризиками, який забезпечують традиційні системи ризик-менеджменту.

Особливої актуальності набуває проблема часової динаміки в управлінні ризиками. Якщо раніше ризики можна було передбачити на основі історичних даних, то сьогодні вони виникають спонтанно та еволюціонують з високою швидкістю. Це вимагає від організацій не заміни існуючих систем управління ризиками, а їх інтеграції з адаптивними механізмами, здатними забезпечити динамічну реакцію на ситуаційні зміни в режимі реального часу [6].

Для розуміння специфіки інтеграції необхідно проаналізувати сутнісні характеристики існуючих систем управління ризиками та адаптивних механізмів ситуаційного менеджменту. Традиційні системи управління ризиками, представлені такими frameworks як COSO ERM та ISO 31000, створювалися для забезпечення систематичного та структурованого підходу до ідентифікації, оцінки та управління ризиками в відносно

стабільному середовищі. COSO ERM Framework визначає управління ризиками як «культуру, можливості та практики, інтегровані зі стратегією та виконанням, на які організації покладаються для управління ризиками в процесі створення, збереження та реалізації вартості». Цей підхід базується на п'яти взаємопов'язаних компонентах: управління та культура, стратегія та постановка цілей, виконання, огляд та перегляд, інформація та комунікація. Кожен компонент підтримується набором принципів, що забезпечують ефективне функціонування системи [1]. ISO 31000:2018 пропонує процесний підхід, заснований на принципах інтеграції, структурованості, індивідуальності, включеності, динамічності та постійного вдосконалення. Стандарт визначає ризик як "вплив невизначеності на цілі" та підкреслює важливість контекстуального підходу до управління ризиками через семиетапну процесну модель [3].

Фундаментальною характеристикою цих систем є їх орієнтація на створення стабільних, повторюваних процесів управління ризиками, що забезпечують послідовність та надійність в оцінці та реагуванні на загрози. Ця орієнтація на стабільність та передбачуваність одночасно є як силою, так і обмеженням традиційних систем в умовах високої динамічності середовища. Адаптивні системи ситуаційного менеджменту базуються на принципово відмінних засадах. Їх основною характеристикою є здатність до динамічної реконфігурації відповідно до зміни ситуаційного контексту. На відміну від традиційних систем, що прагнуть до стандартизації та уніфікації підходів, адаптивні системи орієнтовані на контекстуальну оптимізацію управлінських рішень. Принципи функціонування адаптивних систем ситуаційного менеджменту та їх відмінності від традиційних підходів детально представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Принципи адаптивних систем ситуаційного менеджменту

Принцип	Сутність	Відмінність
Динамічна рівновага	Постійне коригування без відмови від основних цілей	Статична оптимізація протягом фіксованих циклів
Розподілена адаптація	Децентралізація і автономія	Централізоване прийняття рішень
Проактивна адаптація	Сканування слабких сигналів і прогнозування	Реактивне реагування на вже проявлені зміни
Експериментальне навчання	Безперервне тестування і масштабування успіхів	Виключні процедури адаптації

Джерело: розроблено автором

Взаємодія між традиційними системами ризик-менеджменту та адаптивними механізмами ситуаційного управління створює як можливості для синергії, так і потенційні конфлікти, що потребують ретельного управління. Синергетичний потенціал полягає в тому, що структурованість та систематичність традиційних систем управління ризиками може забезпечити необхідну основу для функціонування адаптивних механізмів. Водночас, гнучкість та контекстуальність адаптивних систем може значно підвищити ефективність традиційних підходів до управління ризиками в умовах невизначеності. Традиційні системи забезпечують надійні механізми ідентифікації, класифікації та оцінки ризиків, створюючи інформаційну базу для прийняття адаптивних рішень. Адаптивні системи, в свою чергу, забезпечують динамічну інтерпретацію цієї інформації та гнучке реагування на ситуаційні зміни. Однак інтеграція також створює потенційні конфлікти. Орієнтація традиційних систем на стабільність та передбачуваність може конфліктувати з динамічністю адаптивних підходів. Централізований характер прийняття рішень в традиційних системах може обмежувати автономію, необхідну для ефективного функціонування адаптивних механізмів. Крім того, різні часові горизонти цих систем можуть створювати операційні проблеми. Традиційні системи орієнтовані на середньо- та довгострокове планування, тоді як адаптивні системи часто вимагають швидкого реагування на короткострокові зміни.

Ефективність інтеграції традиційних систем ризик-менеджменту з адаптивними механізмами

ситуаційного управління значною мірою залежить від ситуаційних факторів, що характеризують як внутрішнє, так і зовнішнє середовище організації. Складність бізнес-середовища є ключовим детермінантом вибору підходу до інтеграції. В умовах низької складності середовища, що характеризується передбачуваними ринковими умовами та стабільною конкурентною ситуацією, інтеграція може мати обмежений характер. Традиційні системи управління ризиками в таких умовах функціонують ефективно, а адаптивні механізми можуть бути використані як допоміжні інструменти для обробки виняткових ситуацій. Помірна складність середовища вимагає більш глибокої інтеграції. В таких умовах традиційні системи забезпечують базову структуру управління ризиками, тоді як адаптивні механізми забезпечують гнучкість в реагуванні на періодичні зміни. Інтеграція може реалізовуватися через створення гібридних підходів, що поєднують стабільність традиційних систем з гнучкістю адаптивних механізмів. Висока складність середовища потребує повноцінної інтеграції систем. В умовах високої невизначеності та непередбачуваності традиційні системи управління ризиками повинні бути доповнені адаптивними механізмами, здатними забезпечити швидке реагування на мінливі умови. При цьому адаптивні системи потребують надійної інформаційної бази, яку забезпечують традиційні підходи до управління ризиками.

Залежність між рівнем організаційної зрілості та рекомендованими підходами до інтеграції представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Рівні організаційної зрілості та підходи до інтеграції

Рівень зрілості	Опис	Рекомендований підхід	Основні виклики
Низький	Відсутність системної культури ризик-менеджменту	Паралельне функціонування	Спротив змін, брак ресурсів
Середній	Базова структура, перші KPIs	Селективна інтеграція	Координація процесів
Високий	Повна інтеграція ERM, зріла культура	Повна інтеграція	Високі інвестиційні потреби

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Ефективна інтеграція вимагає дотримання певних архітектурних принципів, що забезпечують синергію між різними системами управління без втрати їх унікальних переваг. Принцип функціональної комплементарності передбачає, що кожна система зберігає свої основні функції, але ці функції доповнюють одна одну. Традиційні системи управління ризиками зосереджуються на систематичній ідентифікації, оцінці та документуванні ризиків, тоді як адаптивні системи забезпечують динамічну інтерпретацію цієї інформації та гнучке реагування. Принцип інформаційної інтеграції забезпечує ефективний обмін даними між системами. Традиційні системи генерують структуровану інформацію про ризики, яка може бути використана адаптивними системами для прийняття контекстуальних рішень. Водночас, адаптивні системи генерують інформацію про ефективність різних підходів в різних

ситуаціях, що може бути використана для вдосконалення традиційних систем. Принцип процесної синхронізації передбачає узгодження процесів різних систем для забезпечення їх ефективної взаємодії. Це не означає уніфікації процесів, а радше створення механізмів координації, що дозволяють системам ефективно взаємодіяти, зберігаючи свою специфіку. Принцип градієнтної адаптації дозволяє поступово підвищувати рівень інтеграції відповідно до зростання складності середовища та організаційної зрілості. Це забезпечує можливість еволюційного розвитку інтегрованої системи управління.

Характеристики основних моделей взаємодії між традиційними системами ризик-менеджменту та адаптивними механізмами ситуаційного управління представлені в табл. 3.

Таблиця 3

Моделі інтеграції традиційних і адаптивних систем

Модель	Опис	Переваги	Обмеження
Паралельне функціонування	Мінімальна взаємодія, дві системи працюють окремо	Простота впровадження	Низька синергія
Селективна інтеграція	Інтеграція в окремих процесах чи ризикових областях	Можливість крокової інтеграції	Обмежений обсяг взаємодії
Функціональна інтеграція	Систематична взаємодія на рівні конкретних функцій	Глибока синергія, чіткий розподіл ролей	Потребує ресурсів для координації
Повна інтеграція	Єдина система з елементами обох підходів	Максимальна ефективність у VUCA-середовищі	Висока складність та ресурсомісткість

Джерело: розроблено автором

Практична реалізація інтеграції вимагає розробки чітких критеріїв для ситуаційного вибору інструментів управління ризиками. Детальну характеристику цих критеріїв та рекомендації щодо їх застосування

представлено в табл. 4 з критеріями вибору підходу до управління ризиками, що дозволяє оптимізувати використання традиційних та адаптивних механізмів залежно від специфіки ситуації.

Таблиця 4

Критерії вибору підходу до управління ризиками

Критерій	Опис	Переваги традиційного підходу	Переваги адаптивного підходу
Часова динаміка ризику	Швидкість виникнення та еволюції ризику	Фіксовані цикли перегляду	Миттєва реакція
Структурованість	Ступінь визначеності причин, наслідків та механізмів впливу	Чітка класифікація	Гнучкий аналіз
Масштаб впливу	Локальні vs системні ризики	Просте управління локальними	Координація для системних
Ресурсна доступність	Наявність ресурсів (людських, IT, фінансових)	Нижчі потреби	Вищі інвестиції

Джерело: розроблено автором

Успішна інтеграція традиційних систем ризик-менеджменту з адаптивними механізмами ситуаційного управління вимагає створення спеціальних організаційних механізмів, що забезпечують ефективну взаємодію між різними підсистемами управління. Створення інтеграційних команд є ключовим елементом організаційного забезпечення. Ці команди повинні включати представників як традиційних систем управління ризиками, так і адаптивних механізмів. Їх основною функцією є координація взаємодії між системами, розробка спільних процедур та вирішення конфліктів, що можуть виникати в процесі інтеграції. Розвиток гібридних компетенцій персоналу є критично важливим для успішної інтеграції. Співробітники повинні розуміти як принципи традиційного управління ризиками, так і особливості адаптивних підходів. Це вимагає створення спеціальних програм навчання та розвитку, що поєднують технічні знання з навичками ситуаційного аналізу.

Адаптація корпоративної культури також відіграє важливу роль. Культура, орієнтована виключно на стабільність та передбачуваність, може створювати перешкоди для впровадження адаптивних механізмів. Водночас, надмірна орієнтація на гнучкість може підірвати ефективність традиційних систем управління ризиками. Необхідно створювати збалансовану культуру, що цінує як стабільність, так і адаптивність. Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної інтеграції різних систем управління. Вони створюють технічну основу для обміну інформацією, координації процесів та забезпечення синергії між традиційними та адаптивними підходами. Платформи інтеграції даних забезпечують ефективний обмін інформацією між різними системами управління ризиками. Традиційні системи генерують структуровані дані про ризики, їх оцінки та заходи контролю. Адаптивні системи потребують доступу до цих даних для прийняття контекстуальних рішень, але також генерують інформацію про ефективність різних підходів в різних ситуаціях. Аналітичні системи дозволяють поєднувати структурований аналіз ризиків з контекстуальним аналізом ситуації. Машинне навчання та штучний інтелект можуть використовуватися для виявлення патернів у взаємодії між ризиками та ситуаційними факторами, що дозволяє оптимізувати вибір підходів до управління в конкретних ситуаціях. Системи підтримки прийняття рішень забезпечують інтеграцію інформації з різних джерел та надають рекомендації щодо оптимального поєднання традиційних та адаптивних підходів в конкретних ситуаціях. Ці системи можуть враховувати як об'єктивні характеристики ризиків, так і ситуаційні фактори, що впливають на їх релевантність.

Інтеграція традиційних систем ризик-менеджменту з адаптивними механізмами ситуаційного управління стикається з рядом концептуальних протиріч, що ускладнюють практичну реалізацію цього підходу. Фундаментальне протиріччя між стабільністю та адаптивністю проявляється у тому, що традиційні системи прагнуть до створення стабільних, повторюваних

процесів, тоді як адаптивні системи орієнтовані на постійні зміни. Це може створювати організаційну напругу та ускладнювати координацію між системами. Протиріччя між стандартизацією та індивідуалізацією виникає через те, що традиційні системи базуються на стандартизованих підходах до управління ризиками, тоді як адаптивні системи вимагають індивідуального підходу до кожної ситуації. Знаходження балансу між цими підходами є складним завданням, що вимагає ретельного управління.

Часові протиріччя пов'язані з різними горизонтами планування цих систем. Традиційні системи орієнтовані на середньо- та довгострокову перспективу, тоді як адаптивні системи часто фокусуються на короткострокових реакціях. Це може створювати конфлікти в розподілі ресурсів та встановленні пріоритетів. Опір змінам є одним з найбільших організаційних викликів при впровадженні інтеграційного підходу. Співробітники, звиклі до традиційних методів управління ризиками, можуть сприймати впровадження адаптивних механізмів як загрозу для своєї професійної ідентичності або як ускладнення робочих процесів. Особливо складним є подолання культурних бар'єрів в організаціях з сильними ієрархічними традиціями. Адаптивні механізми часто вимагають децентралізації прийняття рішень та надання більшої автономії нижчим рівням управління, що може сприйматися як загроза для існуючих владних структур.

Компетенційні прогалини створюють додаткові виклики. Інтеграція вимагає від персоналу розуміння як традиційних підходів до управління ризиками, так і принципів адаптивного управління. Розвиток таких гібридних компетенцій є складним процесом, що потребує значних інвестицій в навчання та розвиток персоналу. Складність координації між різними підсистемами управління може створювати операційні проблеми. Необхідність узгодження дій між традиційними та адаптивними підходами може сповільнювати процеси прийняття рішень та знижувати загальну ефективність управління. Складність інтеграції інформаційних систем є значним технологічним викликом. Багато організацій мають складну ІТ-архітектуру, що включає системи різних постачальників та різних стандартів даних. Інтеграція адаптивних механізмів з існуючими системами управління ризиками може вимагати значних технологічних інвестицій та реструктуризації ІТ-інфраструктури.

Безпека та конфіденційність даних створюють додаткові виклики, оскільки інтеграція часто вимагає обміну чутливою інформацією між різними системами. Традиційні підходи до інформаційної безпеки можуть бути недостатніми для забезпечення безпеки в інтегрованих системах. Високі первинні інвестиції в технології, навчання персоналу та реорганізацію процесів можуть бути непосильними для багатьох організацій, особливо малих та середніх підприємств. Невизначеність повернення інвестицій створює додаткові економічні ризики, оскільки переваги інтеграції часто проявляються через тривалий час після початку впровадження.

Розвиток інтеграції традиційних систем ризик-менеджменту з адаптивними механізмами ситуаційного управління може відбуватися за різними сценаріями, що залежать від технологічних інновацій, зміни бізнес-середовища та еволюції управлінських підходів. Сценарій поступової конвергенції передбачає поступове зближення традиційних та адаптивних підходів через розвиток гібридних інструментів та методів. У рамках цього сценарію традиційні системи управління ризиками будуть поступово інкорпорувати адаптивні елементи, тоді як адаптивні системи будуть використовувати більш структуровані підходи до аналізу ризиків. Сценарій технологічної революції пов'язаний з впровадженням нових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та квантові обчислення, що можуть кардинально змінити можливості інтеграції. Ці технології можуть забезпечити нові форми взаємодії між системами та створити принципово нові підходи до управління ризиками. Сценарій екосистемної еволюції передбачає розвиток інтеграції не тільки в межах окремих організацій, але й між різними організаціями в рамках бізнес-екосистем. Це може привести до створення міжорганізаційних систем управління ризиками, що поєднують традиційні та адаптивні підходи на рівні цілих галузей або регіонів.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про високий потенціал інтеграції традиційних систем управління ризиками з адаптивними механізмами ситуаційного менеджменту для підвищення ефективності корпоративного управління в умовах невизначеності. Ефективна інтеграція вимагає

дотримання архітектурних принципів функціональної комплементарності, інформаційної інтеграції, процесної синхронізації та градієнтної адаптації. Успішність інтеграційних процесів значною мірою залежить від ситуаційних факторів, зокрема складності бізнес-середовища та рівня організаційної зрілості. Визначено чотири основні моделі інтеграції: паралельне функціонування, селективна інтеграція, функціональна інтеграція та повна інтеграція. Вибір оптимальної моделі повинен базуватися на аналізі часової динаміки ризиків, рівня їх структурованості, масштабу впливу та ресурсної доступності організації.

Практична реалізація інтеграційного підходу потребує створення спеціальних організаційних механізмів, включаючи формування інтеграційних команд, розвиток гібридних компетенцій персоналу та адаптацію корпоративної культури. Інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні технічної основи для ефективної взаємодії різних систем управління. Основними викликами інтеграції є концептуальні протиріччя між стабільністю та адаптивністю, організаційний опір змінам, технологічні складнощі та високі економічні витрати. Подолання цих викликів вимагає системного підходу та поетапного впровадження інтеграційних механізмів. Перспективи розвитку інтегрованих систем управління ризиками пов'язані з поступовою конвергенцією традиційних та адаптивних підходів, впровадженням нових технологій та формуванням міжорганізаційних систем управління ризиками на рівні бізнес-екосистем.

Список використаних джерел:

1. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. (2017). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). URL: <https://www.coso.org>
2. Герасименко О.М., Зачосова Н.В. (2019). Оцінка рівня зрілості управління ризиками в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне дослідження. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки, № 3(135). С. 66–81. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.3.7>
3. ISO 31000:2018 Risk management Guidelines. (2018). International Organization for Standardization (ISO). URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
4. Мартинова Л.В., Чередунова Е.В., Розмислов О.М. (2021). Адаптивні моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», Вип. 42. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-6>
5. Рикованова І.С., Жолобович М.І. (2025). Адаптивні системи управління технічними проектами в умовах невизначеності та турбулентності. Академічні візії, № 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15516767>
6. Стегней М.І., Іртищева І.О., Хаустова К.М., Попович О.П. (2024). Адаптивні механізми та модель управління ризиками суб'єктів електронного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», Вип. 2(64). С. 101–106. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2\(64\).101-106](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2(64).101-106)
7. Фетісов О., Кузьмич А., Водкевич В. (2024). Інтеграція управління ризиками в стратегії економічної безпеки: основа для підвищення стійкості організації. Економіка та суспільство, № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157>
8. Чмут А.В., Чмут О.О. (2023). Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA–світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», Вип. 47. С. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-7>
9. Зінченко О.А. (2021). Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. Проблеми економіки, № 3 (49). С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116>
10. Turning risk into results: How leading companies use risk management to fuel better performance. EY. 24 с. URL: <https://surl.li/jjudcu>

References :

1. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. (2017). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Retrieved from: <https://www.coso.org> [in English].
2. Herasymenko, O.M., & achosova, N.V. (2019). Otsinka rivnia zrilosti upravlinnia ryzykamy v protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: analitychne doslidzhennia [Assessment of the level of maturity of risk management in the process of ensuring the economic security of an enterprise: analytical research]. Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Economic Sciences Series, No. 3(135). Pp. 66–81. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.3.7> [in Ukrainian].
3. ISO 31000:2018 Risk management Guidelines. (2018). International Organization for Standardization (ISO). Retrieved from: <https://www.iso.org/standard/65694.html> [in English].
4. Martynova, L.V., Cheredubova, E.V., & Rozmyslov, O.M. (2021). Adaptivni modeli upravlinnia finansovo-hospodarskoiu diialnistiu pidpriemstv [Adaptive models of management of financial and economic activities of enterprises]. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences», Iss. 42. Pp. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-6> [in Ukrainian].
5. Rykovanova, I.S., & Zholobovych, M.I. (2025). Adaptivni systemy upravlinnia tekhnichnymy proiektamy v umovakh nevyznachenosti ta turbulentnosti [Adaptive Systems for Managing Technical Projects Under Uncertainty and Turbulence]. Academic Visions, No. 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15516767> [in Ukrainian].
6. Stehnei, M.I., Irtyshcheva, I.O., Khaustova, K.M., & Popovych, O.P. (2024). Adaptivni mekhanizmy ta model upravlinnia ryzykamy subiektiv elektronnoho biznesu [Adaptive mechanisms and risk management model of e-business entities]. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economics», Iss. 2(64). Pp. 101–106. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2\(64\).101-106](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2(64).101-106) [in Ukrainian].
7. Fetisov, O., Kuzmych, A., & Vodkevych, V. (2024). Intehratsiia upravlinnia ryzykamy v stratehii ekonomichnoi bezpeky: osnova dlia pidvyshchennia stiikosti orhanizatsii [Integrating risk management into economic security strategies: A framework for increasing organizational resilience]. Economy and Society, No. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157> [in English].
8. Chmut, A.V., & Chmut, O.O. (2023). Suchasni vyklyky menedzhmentu v umovakh VUCA–svitu [Modern challenges of management in the conditions of VUCA-world]. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences», Vol. 47. Pp. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-7> [in Ukrainian].
9. Zinchenko, O.A. (2021). Adaptivni stratehii pidpriemstv u tsyfrovomu seredovyshchi [Adaptive strategies of enterprises in the digital environment]. Problems of economy, No. 3(49). Pp. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116> [in Ukrainian].
10. Turning risk into results: How leading companies use risk management to fuel better performance. EY. 24 c. Retrieved from: <https://surl.li/jjudcu> [in English].

Дата надходження статті: 21.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 06.11.2025 р.