

This article studies the theoretical foundations of human capital development in rural areas. The article aims to analyze and improve the existing theoretical and methodological framework regarding the formation of human capital in rural areas and to substantiate potential directions for developing human capital in rural territories. The article thoroughly analyzes the key problems of human capital development in rural areas. A review of the literature sources allowed for the substantiation of economic, managerial, ecological, infrastructural, medical, social-demographic, educational-cultural, gender, and social barriers significantly hindering the formation and development of human capital in rural areas. The research shows that the systematization of factors restricting human capital development enabled the identification of the most critical issues for further development of recommendations to overcome them. It is determined that to overcome the barriers to the formation and development of human capital in rural areas, comprehensive measures must be implemented in several directions. Specifically, improving the socio-demographic situation through support for families and creating conditions to retain youth in rural areas, developing education and vocational training by modernizing educational infrastructure and providing access to online learning, and improving economic conditions through investments in infrastructure and support for local businesses. Medical services can be improved through the modernization of healthcare facilities and the development of telemedicine. Environmental measures include the sustainable development of agriculture and ecosystem restoration. Transparency in decision-making and local government reforms are necessary to improve governance and reduce bureaucracy. Social initiatives will contribute to the development of civil society, and overcoming gender barriers will ensure equal opportunities for women. Implementing these measures will contribute to the creation of favourable conditions for the development of human capital in rural areas, which, in turn, will ensure their sustainable development and improve the standard of living of residents. Overall, the study showed that developing human capital in rural areas is a complex and multifaceted process that requires a comprehensive approach to overcoming the barriers that hinder its effective formation.

Keywords: human capital, rural areas, human capital of rural territories, human capital development, socio-economic growth.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Лупенко Ю. О., Єгоров Б.В., Немченко В. В., Лагодієнко Н. В. Теоретичні засади розвитку людського капіталу сільських територій. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 55-60.

Lupenko Y., Iegorov B., Nemchenko V., Lagodiienko N. Theoretical foundations of human capital development in rural areas. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 6, pp. 55-60.

УДК: 336.64:005.334; JEL classification: D81; E44; O16

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-12>

ЧМУТОВА Ірина, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу
і адміністрування, <https://orcid.org/0000-0001-7932-7652>
ГАЙНАЛІЙ Анастасія, здобувачка магістерського рівня вищої освіти

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ

Чмутова І., Гайналій А. Розроблення та впровадження ризик-орієнтованої системи управління фінансами.

Розроблення ефективних підходів до управління ризиками є ключовим завданням у забезпеченні стійкості суб'єктів бізнесу у сучасних умовах невизначеності. Зростаюча складність ринкових викликів і підвищення важливості сталоного розвитку фінансового сектору вимагають інтеграції інноваційних систем управління, які відповідають актуальним викликам бізнес-середовища. Метою статті є розвиток теоретичних і практичних аспектів впровадження ризик-орієнтованих систем управління фінансами, спрямованих на підвищення фінансової безпеки компаній у сучасних умовах невизначеності. У статті розглянуто основні підходи до управління ризиками, визначено критерії вибору ризик-орієнтованих систем, зокрема складність впровадження, стратегічне узгодження, гнучкість та інтеграційний потенціал. На основі проведеного аналізу визначено, що збалансована система показників (BSC) є найбільш ефективним інструментом для управління ризиками фінансових компаній. Визначено етапи впровадження цієї системи: створення основи, пілотне тестування на рівні підрозділів і повна інтеграція в масштабах компанії. Запропоновано рекомендації щодо залучення керівництва, створення міжфункціональних команд і використання сучасних цифрових технологій для забезпечення ефективності процесу впровадження і функціонування ризик-орієнтованої системи. Впровадження ризик-орієнтованих систем управління фінансами сприяє не лише зниженню негативного впливу ризиків, але й підвищенню стратегічної та операційної ефективності компанії.

Ключові слова: ризик, загрози, ризик-орієнтоване управління, збалансована система показників, управління ризиками, цифровізація, інтеграція, фінансова безпека, фінансові компанії.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Фінансова сфера сьогодні зазнає значних змін під впливом глобалізації, цифровізації та зростання взаємозалежності економічних систем. У таких умовах підвищується рівень невизначеності, виникають нові загрози, які спонукають промислові підприємства та фінансові інститути до впровадження інноваційних підходів у сфері управління ризиками. Важливу роль у забезпеченні сталоного розвитку фінансового сектору відіграють небанківські фінансові інститути, виконуючи ключові функції в наданні доступу до фінансових послуг, диверсифікації фінансових потоків і підтримці економічної стабільності. Завдяки своїй гнучкості та спеціалізації небанківські фінансові

установи сприяють фінансовій інклюзії, підтримують малий і середній бізнес, а також впроваджують інноваційні механізми управління фінансовими ресурсами. Ризик-орієнтовані системи управління фінансами стають ефективним інструментом зниження негативного впливу різноманітних ризиків, забезпечення фінансової безпеки суб'єктів бізнесу і підвищення їхньої конкурентоспроможності. Впровадження таких систем дозволяє не лише ідентифікувати та аналізувати ризики, але й активно впливати на їх мінімізацію шляхом інтеграції сучасних методів прогнозування та цифрових технологій.

Одним із найважливіших аспектів актуальності розгляду ризик-орієнтованих систем управ-

¹Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ління фінансами є постійне зростання кількості загроз, що впливають на фінансову стійкість підприємств і фінансових компаній. Серед них можна виділити макроекономічні ризики, регуляторні зміни, кіберзагрози, а також непередбачуваність ринкових умов. Водночас для небанківських фінансових інститутів, які часто оперують у більш ризикованих сегментах ринку, потреба в ефективному управлінні ризиками є особливо гострою.

У контексті сталого розвитку фінансового сектору особливе значення мають підходи, що враховують інтеграційний потенціал ризик-орієнтованих систем, їхню гнучкість і стратегічне узгодження з цілями підприємств. Наразі можна відзначити обмеженість досліджень, які приділяють увагу впровадженню та підтриманню таких систем, їхній взаємодії з існуючими бізнес-процесами, а також можливостям адаптації до локальних умов, таких як правове середовище, обмеженість ресурсів і нестабільність економічної ситуації.

Отже, існує нагальна необхідність підвищення ефективності ризик-орієнтованого управління у сучасному фінансовому секторі, інтеграції інноваційних технологій у системи управління ризиками та адаптації таких систем до умов зростаючих загроз та викликів глобального економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У сучасному науковому дискурсі розроблення та впровадження ризик-орієнтованих систем управління фінансами стало ключовою темою для багатьох досліджень. Зокрема, трансформаційні зміни у фінансовому середовищі та необхідність забезпечення фінансової стійкості в умовах глобальної нестабільності сприяли зростанню інтересу до інноваційних підходів у цій сфері.

Так, Martínez J., López R. (2020) [12] наголошують, що сценарний аналіз є одним із найефективніших інструментів для виявлення фінансових ризиків. Проте дослідники акцентують на необхідності більшого використання адаптивних моделей, які враховують як коротко-, так і довгострокові наслідки ризиків. Chen Z. та ін. (2022) [1] у своїй роботі зосередили увагу на застосуванні штучного інтелекту для прогнозування фінансових ризиків. Їхній аналіз показує, що машинне навчання здатне суттєво підвищити точність і швидкість оцінки ризиків, що особливо важливо в умовах швидких змін у глобальній економіці.

Lee D. (2020) [10] дослідив можливості блокчейн-технологій для підвищення прозорості й ефективності фінансових операцій. Автор зазначає, що блокчейн здатен мінімізувати операційні ризики та підвищити довіру до фінансових процесів. Green J. та Patel R. (2021) [5] акцентують увагу на цифровізації фінансових систем, наголошуючи на важливості інтеграції гнучких цифрових платформ, які дозволяють ефективніше реагувати на змінювані умови.

Значний інтерес викликають питання врахування екологічних, соціальних і управлінських факторів у стратегічному управлінні фінансами. Clark T. (2023) [2] підкреслює, що інтеграція цих факторів дозволяє зменшити ризики, пов'язані зі зміною клімату та соціальною відповідальністю

компаній, водночас сприяючи формуванню довгострокової фінансової стійкості.

Hernandez P. (2022) [7] розглядає вплив кліматичних змін на фінансові системи й підкреслює, що адаптація до екологічних викликів є важливим компонентом ризик-орієнтованих стратегій. На думку Wong K. (2022) [14], довгострокова фінансова стабільність можлива лише за умови інтеграції екологічних, соціальних і управлінських метрик у стратегічне планування.

Однак аналіз існуючих досліджень свідчить, що недостатньо уваги приділено таким критеріям вибору ризик-орієнтованих систем управління фінансами, як складність їх впровадження та підтримання, стратегічне узгодження, гнучкість і інтеграційний потенціал. Ці аспекти є ключовими для забезпечення адаптивності та довгострокової ефективності суб'єктів бізнесу.

У сучасному науковому дискурсі розроблення та впровадження ризик-орієнтованих систем управління фінансами стало ключовою темою для багатьох досліджень. Зокрема, трансформаційні зміни у фінансовому середовищі та необхідність забезпечення фінансової стійкості в умовах глобальної нестабільності сприяли зростанню інтересу до інноваційних підходів у цій сфері.

Так, Martínez J., López R. (2020) [12] наголошують, що сценарний аналіз є одним із найефективніших інструментів для виявлення фінансових ризиків. Проте дослідники акцентують на необхідності більшого використання адаптивних моделей, які враховують як коротко-, так і довгострокові наслідки ризиків. Chen Z. та ін. (2022) [1] у своїй роботі зосередили увагу на застосуванні штучного інтелекту для прогнозування фінансових ризиків. Їхній аналіз показує, що машинне навчання здатне суттєво підвищити точність і швидкість оцінки ризиків, що особливо важливо в умовах швидких змін у глобальній економіці.

Lee D. (2020) [10] дослідив можливості блокчейн-технологій для підвищення прозорості й ефективності фінансових операцій. Автор зазначає, що блокчейн здатен мінімізувати операційні ризики та підвищити довіру до фінансових процесів. Green J. та Patel R. (2021) [5] акцентують увагу на цифровізації фінансових систем, наголошуючи на важливості інтеграції гнучких цифрових платформ, які дозволяють ефективніше реагувати на змінювані умови.

Значний інтерес викликають питання врахування екологічних, соціальних і управлінських факторів у стратегічному управлінні фінансами. Clark T. (2023) [2] підкреслює, що інтеграція цих факторів дозволяє зменшити ризики, пов'язані зі зміною клімату та соціальною відповідальністю компаній, водночас сприяючи формуванню довгострокової фінансової стійкості.

Hernandez P. (2022) [7] розглядає вплив кліматичних змін на фінансові системи й підкреслює, що адаптація до екологічних викликів є важливим компонентом ризик-орієнтованих стратегій. На думку Wong K. (2022) [14], довгострокова фінансова стабільність можлива лише за умови інтеграції екологічних, соціальних і управлінських метрик у стратегічне планування.

Однак аналіз існуючих досліджень свідчить, що недостатньо уваги приділено таким критеріям вибору ризик-орієнтованих систем управління фінансами, як складність їх впровадження та підтримання, стратегічне узгодження, гнучкість і інтеграційний потенціал. Ці аспекти є ключовими для забезпечення адаптивності та довгострокової ефективності суб'єктів бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розвиток теоретичних і практичних аспектів розроблення та впровадження ризик-орієнтованих систем управління фінансами, а також визначення критеріїв ефективності таких систем з урахуванням сучасних глобальних і локальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з фундаментальних ідей сучасних підходів до управління ризиками є інтеграція його процесів в процес прийняття стратегічних рішень на всіх організаційних рівнях. Така стратегія гарантує, що ризиками не просто управляють реактивно, а вони проактивно виявляються, оцінюються та зменшуються в рамках повсякденного функціонування компанії. Найбільш ефективними ризик-орієнтованими системами є: COSO ERM Framework, збалансована система показників (BSC), модель «Запобігання-Виявлення-Коригування» (ЗВК), модель «Прийняття рішень з урахуванням ризиків», модель «Матриця ризиків» (Risk Matrix) [3; 6].

Для обґрунтування доцільності впровадження ризик-орієнтованої системи управління, яка найкраще відповідає потребам фінансових компаній, застосовано метод аналізу ієрархій [13]. Він добре підходить для оцінки складних систем, де для прийняття обґрунтованих рішень необхідно синтезувати якісні та кількісні фактори.

До оцінювання залучено двадцять експертів, якими виступили керівники вищої та середньої ланок управління фінансовими компаніями.

Декомпозиція процесу визначення доцільності системи управління ризиками подана на рис. 1.

Вибір ризик-орієнтованої системи управління здійснювався відповідно до таких критеріїв як складність впровадження та підтримання (E1), стратегічне узгодження (E2), гнучкість (E3), інтеграційний потенціал (E4).

Складність впровадження та підтримання (E1) безпосередньо впливає на доцільність прийняття та підтримки обраної системи. Занадто складна система може вимагати багато часу, ресурсів і досвіду для впровадження, що потенційно може призвести до навантаження на операційну здатність організації. Крім того, підтримка такої системи може накладати певні вимоги, які можуть перешкоджати її практичній корисності.

Стратегічне узгодження (E2) характеризує ступінь, в якому система управління ризиками підтримує загальні цілі та довгострокову стратегію організації. Система, яка добре узгоджується з цілями організації, сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень, підвищить операційну ефективність і забезпечить досягненню конкурентних переваг.



Рис. 1. Декомпозиція процесу вибору ризик-орієнтованої системи управління фінансами

Джерело: розроблено авторами

Гнучкість (E3) є ще одним важливим критерієм, що відображає здатність системи адаптуватися до мінливих умов, загроз і динамічності бізнес-середовища. Враховуючи волатильність та невизначеність, притаманні сучасним ринкам, фінансові компанії потребують системи управління ризиками, яка може врахувати нові виклики без необхідності повного перегляду.

Інтеграційний потенціал (E4) показує, наскільки органічно обрана система може бути включена в існуючі процеси, технології та структури організації. Система з потужним інтеграційним потенціалом мінімізує збої, використовує поточні можливості та забезпечує узгодженість усіх практик управління ризиками компанії. Розраховані глобальні пріоритети ризик-орієнтованих систем управління фінансами подані на рис. 2.

Таким чином, впровадження збалансованої системи показників (BSC) для управління ризиками у фінансових компаніях є стратегічним кроком для узгодження цілей компанії з системою управління ризиками, одночасно покращуючи процес прийняття рішень та моніторинг ефективності. Ця система об'єднує фінансові, операційні та стратегічні перспективи, пропонуючи структурований підхід до виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків у масштабах усієї компанії. Успішна реалізація вимагає багатоетапного процесу, який починається з підготовчих кроків для створення основи для системи BSC.

На початковому етапі компанія повинна заручитися міцною прихильністю з боку свого керівництва, наголошуючи на важливості культури усвідомлення ризиків. Цей етап включає визначення чітких цілей для збалансованої системи показників у контексті управління ризиками та узгодження цих цілей зі стратегічними пріоритетами компанії.

Підготовча робота також передбачає комплексну оцінку існуючих практик управління ризиками, інфраструктури та культурної готовності. Компанія повинна розробити індивідуальну структуру BSC, яка визначає ключові показники ефективності (KPI) у фінансових, клієнтських, внутрішніх процесах, а також перспективи навчання та

зростання, які чітко пов'язані з цілями управління ризиками.

Етап впровадження повинен проходити поступово, починаючи з пілотного тестування в конкретних бізнес-підрозділах. Це дозволяє досягати ранніх успіхів, які нарощуватимуть імпульс і

механізми постійного моніторингу, збору даних та звітності для оцінки ефективності BSC і забезпечення постійного вдосконалення. Регулярні огляди та оновлення рамкової програми матимуть важливе значення для подолання нових ризиків та зміни стратегічних цілей.



Рис. 2. Значення оцінки глобального пріоритету ризик-орієнтованих систем управління фінансами. Джерело: розроблено авторами

демонструватимуть цінність системи.

Поряд із розгортанням слід приділяти увагу навчанню та освіті працівників на всіх рівнях, сприяючи розумінню того, як BSC інтегрується в повсякденну діяльність та прийняття рішень. Компанія також повинна встановити

Процес підготовки та впровадження збалансованої системи показників реалізується в рамках трьох фаз: створення основ системи; впровадження на рівнях сегментів (підрозділів); впровадження системи на рівні всієї компанії (рис. 3).

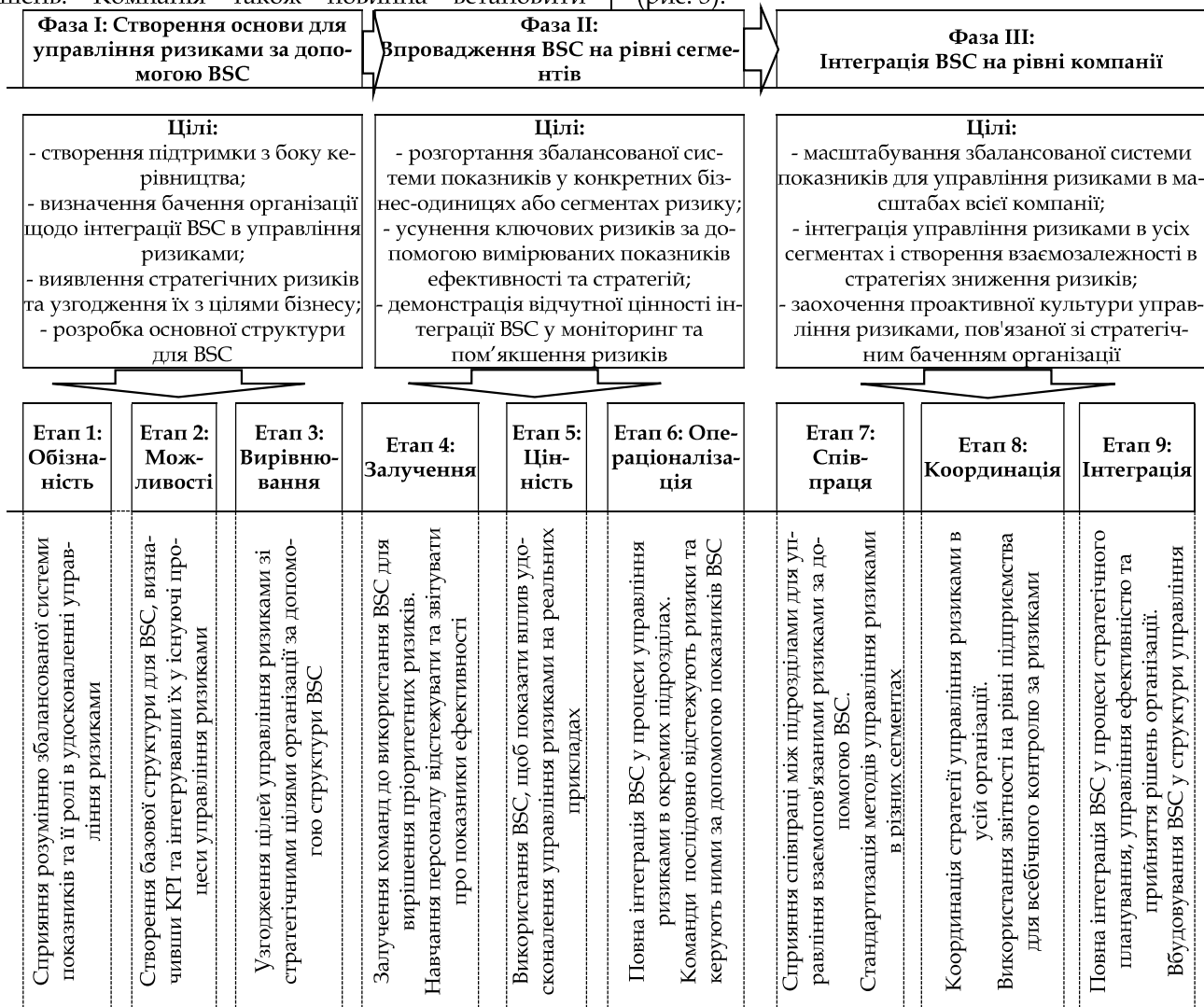


Рис. 3. Впровадження ризик-орієнтованої системи управління фінансами на основі збалансованої системи показників. Джерело: розроблено авторами

Перша фаза впровадження збалансованої системи показників для управління ризиками зосереджена на побудові фундаменту її подальшого функціонування шляхом встановлення прихильності керівництва та узгодження стратегічних цілей з пріоритетами управління ризиками. Цей етап є критично важливим, оскільки він забезпечує інфраструктуру та культурну готовність компанії до підтримки збалансованої системи показників. Ключовими компонентами цього етапу є підвищення обізнаності, розбудова спроможностей і досягнення узгодженості [4].

На цьому етапі необхідно створити багатофункціональну команду, до складу якої входять представники відділу ризиків, фінансів, операційної діяльності та стратегічного планування, яка розроблятиме та керуватиме процесом впровадження. Ця команда повинна мати досвід у визначенні ключових показників ефективності (KPI), що мають відношення як до стратегічних цілей, так і до управління ризиками, гарантуючи, що збалансована система показників адаптована до потреб компанії.

Розробка основної структури для збалансованої системи показників є ще одним важливим аспектом цієї фази. Компанія повинна визначити ключові перспективи – фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, а також навчання та зростання – і визначити конкретні показники, які пов'язані з ризиками, за кожною категорією. Наприклад, фінансові показники можуть бути зосереджені на ризиках, що впливають на прибутковість, тоді як внутрішні показники процесів можуть бути спрямовані на ризики, які пов'язані з операційною ефективністю або дотриманням вимог.

Друга фаза впровадження збалансованої системи показників для управління ризиками зосереджена на її поширенні на рівні сегментів, де структура розгортається в конкретних бізнес-одинацях або функціональних областях. Цей етап поєднує першу фазу з кінцевою метою інтеграції в масштабах всієї компанії, наголошуючи на практичному застосуванні, результатах і взаємодії між цільовими сегментами. Метою цього етапу є впровадження BSC в окремих підрозділах, демонстрація її цінності та сприяння культурі проактивного управління ризиками.

У цьому процесі першим кроком є вибір відповідних бізнес-одинаць або сегментів для початкового впровадження. Вони можуть включати сфери з чітко визначеними ризиками, такі як фінансовий менеджмент, операції, управління персоналом. Вибрані сегменти повинні представляти керовану складність, надаючи при цьому можливість продемонструвати, вимірювані переваги.

Для успішного розгортання потрібна добре підготовлена команда впровадження. Члени команди з обраних підрозділів повинні співпрацювати з міжфункціональною командою, створеною на першій фазі, щоб налаштувати структуру збалансованої системи показників для конкретного середовища ризику. Воно може включати уточнення ключових показників ефективності (KPI) і забезпечення їх відповідності стратегічним цілям

підрозділу. На цьому етапі цілеспрямоване навчання та освіта стають важливими, оскільки працівники сегментів повинні розуміти, як інтегрувати BSC у свої щоденні робочі процеси.

Важлива роль у цьому процесі належить технологіям, оскільки системи збору даних мають бути здатні точно та послідовно відстежувати та звітувати про KPI.

Наступна фаза впровадження системи зосереджена на її інтеграції в масштабах всієї компанії, де структура розширюється за межі окремих сегментів і охоплює всю організацію. Інтегруючи збалансовану систему показників у процеси стратегічного планування, управління ефективністю та прийняття рішень, компанія може досягти злагодженого підходу до виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків.

Основна мета цього процесу полягає в переході від ізольованого впровадження на рівні сегментів до скоординованої системи в масштабах всієї компанії. Він вимагає об'єднання зусиль з управління ризиками різних бізнес-підрозділів та встановлення взаємозалежностей між ними.

Щоб досягти необхідного рівня інтеграції, компанія має посилити співпрацю між своїми бізнес-підрозділами. Багатофункціональні команди, створені на ранніх етапах, відіграють тут вирішальну роль, полегшуючи комунікацію та узгодження. Тут може бути включено стандартизацію KPI для різних підрозділів (де це можливо) з урахуванням особливостей для передбачення конкретних ризиків. Команда керівництва також повинна брати активну участь, забезпечуючи стратегічний нагляд і гарантуючи, що зусилля з управління ризиками відповідають загальним цілям компанії.

Третя фаза в кінцевому підсумку перетворює збалансовану систему показників з інструменту сегментного рівня у повністю інтегровану систему для всієї компанії, яка узгоджує управління ризиками зі стратегічним баченням організації. Заохочуючи співпрацю, використовуючи технології та впроваджуючи культуру відповідальності, компанія може забезпечити проактивне та комплексне управління ризиками.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз підтвердив, що ризик-орієнтовані системи управління фінансами є ефективним інструментом для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, які виникають у сучасних умовах зростаючої невизначеності. Впровадження таких систем дозволяє забезпечити фінансову безпеку компанії, підвищити їхню конкурентоспроможність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Визначено, що критеріями вибору ризик-орієнтованої системи управління фінансами є складність впровадження, стратегічне узгодження, гнучкість та інтеграційний потенціал. Серед ключових аспектів, які визначають ефективність ризик-орієнтованих систем, виділено інтеграцію сучасних технологій. Це дозволяє оперативніше реагувати на виклики, які виникають у процесі управління фінансовими ресурсами, та

знижувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринкових умов.

Запропоновано використання збалансованої системи показників як ефективного інструменту для узгодження стратегічних цілей компанії з управлінням ризиками. Представлено етапи впровадження цієї системи, починаючи з підготовки, пілотного впровадження в окремих підрозділах і завершуючи інтеграцією в масштабах всієї організації. Такий підхід дозволяє системно виявляти, оцінювати та пом'якшувати ризики,

забезпечуючи одночасно стратегічну та операційну ефективність.

Впровадження ризик-орієнтованих систем управління фінансами сприяє не лише зниженню негативного впливу ризиків, але й створенню умов для сталого розвитку фінансового сектору.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення моделей інтеграції ризик-орієнтованих систем з іншими управлінськими інструментами, а також на оцінку їх впливу на фінансову безпеку компаній.

Література.

1. **Chen Z., Wang H., Lee J.** Artificial Intelligence in Financial Risk Assessment: Opportunities and Challenges. *International Journal of Finance and Economics*. 2022. № 47(1). pp.78-95.
2. **Clark T.** ESG Factors in Financial Strategy: Reducing Risks and Building Resilience. *Journal of Sustainable Finance and Investment*. 2023. № 12(1). P.34-51.
3. **Efe A.** A comparison of key risk management frameworks: COSO-ERM, NIST RMF, ISO 31.000, COBIT. *Journal of Auditing and Assurance Services*. 2023. №. 3 (2). pp. 185-205.
4. **Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation.** Montvale, NJ : *Institute of Management Accountants*, 2018. 43 c. URL: <https://www.stjohns.edu/sites/default/files/2023-08/Enterprise%20Risk%20Management-Tools%20and%20Techniques%20for%20Implementation%202018.pdf>.
5. **Green J., Patel R.** Digital Transformation in Financial Risk Systems: Managing Uncertainty. *Finance and Digital Innovation Journal*. 2021. № 16(2). pp.110-127.
6. **Grynko T., Gviniashvili T., Yuldashev R.** Analysis of risk management systems in enterprises. *Economic Analysis*. 2024. № 34(2). pp. 223–236. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5966>.
7. **Hernandez P.** Climate Change and Its Impact on Financial Risk Management: The Corporate Response. *Journal of Environmental Finance*. 2022. № 14(1). pp. 56-78.
8. How to overcome potential challenges in erm implementation. Anaptyss. URL: <https://www.anaptyss.com/blog/overcome-potential-challenges-in-erm-implementation/>.
9. **Jones M.** Predictive Analytics for Financial Risk Management in Uncertain Times. *Financial Analytics Journal*. 2021. № 29(3). pp. 211-228.
10. **Lee D.** Blockchain Technologies in Financial Management: A Risk-Oriented Approach. *Technology and Finance Review*. 2020. № 25(4). pp.325-340.
11. **Liu Y., Carter D.** Financial Risk Systems in the Era of Digital Innovation: Challenges and Opportunities. *Journal of Financial Innovation*. 2022. № 22(3). pp. 112-129.
12. **Martínez J., López R.** Scenario Analysis in Financial Risk Management: Trends and Challenges. *Journal of Financial Studies*. 2020. № 34(2). pp. 145-162.
13. **Saaty T.L.** The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes for the Measurement of Intangible Criteria and for Decision-Making. In: Greco S., Ehrgott M., Figueira J. (eds) *Multiple Criteria Decision Analysis*. International Series in Operations Research & Management Science. New York: Springer, 2016. Vol 233. pp. 363–419. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3094-4_10.
14. **Wong K.** Long-Term Financial Stability through ESG Integration: Insights and Implications. *Sustainability in Finance*. 2022. №10(3). pp. 245-260.
15. **Zhang L., Huang W.** Strategic Flexibility in Financial Risk Management: A Modern Approach. *Risk Management Review*. 2021. № 18(5). pp. 385-402.

References.

1. **Chen, Z., Wang, H., & Lee, J.** (2022). Artificial intelligence in financial risk assessment: Opportunities and challenges. *International Journal of Finance and Economics*, no. 47(1), pp. 78–95.
2. **Clark, T.** (2023). ESG factors in financial strategy: Reducing risks and building resilience. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, no.12(1), pp. 34–51.
3. **Efe, A.** (2023). A comparison of key risk management frameworks: COSO-ERM, NIST RMF, ISO 31000, COBIT. *Journal of Auditing and Assurance Services*, no. 3(2), pp. 185–205.
4. **Institute of Management Accountants.** (2018). *Enterprise risk management: Tools and techniques for effective implementation*. Montvale, NJ. Available at: <https://www.stjohns.edu/sites/default/files/2023-08/Enterprise%20Risk%20Management-Tools%20and%20Techniques%20for%20Implementation%202018.pdf>.
5. **Green, J., & Patel, R.** (2021). Digital transformation in financial risk systems: Managing uncertainty. *Finance and Digital Innovation Journal*, no. 16(2), pp. 110–127.
6. **Grynko, T., Gviniashvili, T., & Yuldashev, R.** (2024). Analysis of risk management systems in enterprises [Analiz system upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh – Analysis of risk management systems in enterprises]. *Economic Analysis*, no. 34(2), 223–236. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5966>.
7. **Hernandez, P.** (2022). Climate change and its impact on financial risk management: The corporate response. *Journal of Environmental Finance*, no. 14(1), pp. 56–78.
8. **Anaptyss.** (n.d.). How to overcome potential challenges in ERM implementation. Available at: <https://www.anaptyss.com/blog/overcome-potential-challenges-in-erm-implementation/>.
9. **Jones, M.** (2021). Predictive analytics for financial risk management in uncertain times. *Financial Analytics Journal*, no. 29(3), pp. 211–228.
10. **Lee, D.** (2020). Blockchain technologies in financial management: A risk-oriented approach. *Technology and Finance Review*, no. 25(4), pp. 325–340.

11. Liu, Y., & Carter, D. (2022). Financial risk systems in the era of digital innovation: Challenges and opportunities. *Journal of Financial Innovation*, no. 22(3), pp. 112–129.
12. Martínez, J., & López, R. (2020). Scenario analysis in financial risk management: Trends and challenges. *Journal of Financial Studies*, no. 34(2), pp. 145–162.
13. Saaty, T. L. (2016). The analytic hierarchy and analytic network processes for the measurement of intangible criteria and for decision-making. In Greco, S., Ehrgott, M., & Figueira, J. (Eds.), *Multiple criteria decision analysis* (Vol. 233, pp. 363–419). New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3094-4_10.
14. Wong, K. (2022). Long-term financial stability through ESG integration: Insights and implications. *Sustainability in Finance*, no. 10(3), pp. 245–260.
15. Zhang, L., & Huang, W. (2021). Strategic flexibility in financial risk management: A modern approach. *Risk Management Review*, no. 18(5), pp. 385–402.

Abstract.

Chmutova I., Hainalii A. Development and implementation of a risk-oriented financial management system.

Developing practical approaches to risk management is a fundamental task in ensuring businesses' sustainability and financial security in an era characterized by heightened uncertainty and complex market challenges. The increasing importance of sustainable development within the financial sector necessitates integrating innovative risk-based management systems that address the dynamic needs of the modern business environment. These systems serve as a vital mechanism for mitigating risks, enhancing adaptability, and supporting long-term strategic objectives. This paper aims to develop theoretical and practical aspects of implementing risk-oriented financial management systems aimed at enhancing the financial security and operational efficiency of companies in modern conditions of uncertainty. The study identifies key criteria for selecting these systems, including the complexity of implementation, strategic alignment, flexibility, and integration potential. These criteria are critical for ensuring risk-based systems' successful adoption and functionality within financial companies. The balanced scorecard (BSC) is suggested as an effective tool for managing financial risks. The research outlines the main stages of implementing the BSC framework: establishing foundational infrastructure, conducting pilot testing within specific divisions, and achieving full-scale integration across the organization. The paper also offers recommendations for effective implementation, emphasizing the importance of active management involvement, forming cross-functional teams, and utilizing modern digital technologies to streamline processes and improve decision-making. The results demonstrate that adopting risk-based financial management systems contributes to reducing the adverse effects of risks while simultaneously enhancing both strategic and operational performance. By integrating such systems, companies can achieve greater resilience and competitiveness in a volatile economic landscape. Furthermore, the balanced scorecard approach facilitates the alignment of risk management practices with broader organizational goals, fostering a proactive and comprehensive approach to risk mitigation.

Keywords: risk, threats, risk-based management, balanced scorecard, risk management, digitalization, integration, financial security, financial companies.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Чмутова І., Гайналії А. Розроблення та впровадження ризик-орієнтованої системи управління фінансами. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 60–66.

Chmutova I., Hainalii A. Development and implementation of a risk-oriented financial management system. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 6, pp. 60–66.

УДК: 658.012.2:502; JEL classification: G34; Q01; M14
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-13>

БЕРЕЗА Юлія Олександрівна, науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0009-0005-1705-3015>

ГНАТКІВСЬКИЙ Богдан Михайлович, доктор економічних наук, доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка, <https://orcid.org/0000-0001-5146-9077>

ВІТКОВСЬКИЙ Юрій Петрович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Сілезької Академії, <https://orcid.org/0000-0001-5806-8671>

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

Береза Ю.О., Гнатківський Б.М., Вітковський Ю.П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств.

Статтю присвячено дослідженню впливу корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. Метою статті виступає аналіз впливу корпоративного управління на сталий розвиток підприємств, визначення його основних механізмів та принципів, що сприяють інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у стратегію підприємств. У статті розглянуто роль корпоративного управління як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах сучасних глобальних викликів: зміни клімату, диджиталізація, глобалізація ринків. У дослідженні визначено основні принципи корпоративного управління, зокрема: прозорість, підзвітність, дотримання прав акціонерів та зацікавлених сторін, відповідальне управління ризиками. Виявлено, що ефективне корпоративне управління забезпечує не лише оптимізацію внутрішніх процесів підприємств, але й сприяє інтеграції сталих бізнес-моделей, що відповідають міжнародним стандартам. У дослідженні виявлено, що всі сектори економіки мають специфічні особливості, які вимагають особливої уваги до екологічної і соціальної відповідальності. Водночас високий рівень ризиків, пов'язаних з погодними умовами та ринковими коливаннями, потребує впровадження стратегій управління ризиками, таких як диверсифікація виробництва, страхування проектів та адаптація до змін зовнішнього середовища. Важливість корпоративного управління в контексті сталого розвитку підприємств підтверджена в працях провідних дослідників, які акцентують увагу на його впливі на інституційне середовище, використання ресурсів і екологічну відповідальність. Виявлено, що впровадження принципів ESG (екологічних, соціальних та