



Менеджмент

УДК 658.5.011:005.336

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740570>

Класифікація ризиків як основа управлінських рішень у бізнес-структурах промислового сектору

Аберніхіна Ірина Георгіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління фінансами,
облікової аналітики та моніторингу бізнесу,
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»

Українського державного університету науки та технологій,

м.Дніпро, Україна,

irina.abernihina@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>,

ID Scopus <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59149814000>

Прийнято: 19.07.2025 | Опубліковано: 29.07.2025

***Анотація.** Метою дослідження є систематизація та критичне переосмислення сучасних наукових підходів до класифікації ризиків у бізнес-структурах, виявлення обмежень існуючих моделей і обґрунтування потреби у новій інтегративній класифікації ризиків, що відповідає підвищеній складності організації та багаторівневості ризикових факторів у динамічному бізнес-середовищі. Актуальність теми зумовлена недостатнім розвитком існуючих моделей ризик-менеджменту, які зазвичай не враховують складність взаємодії системних і локальних ризиків та їх вплив на стійкість бізнес-структур в умовах нестабільності, турбулентності й невизначеності*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

зовнішнього і внутрішнього середовища. Це обумовлює потребу в універсальних, багаторівневих і адаптивних підходах до класифікації та управління ризиками **Методи** дослідження базуються на системному підході, порівняльному аналізі, структуризації та узагальненні класифікаційних ознак ризиків, що дозволяє розмежувати ризики за джерелом, масштабом впливу, рівнем контрольованості та можливістю управління. Запропоновано інтегративний підхід із поділом ризиків на системні (макро- та мезорівневі) і локальні (несистемні), а також використання моделей «піраміда ризиків» і «матриця системності ризиків» для ефективної пріоритизації управлінських рішень і формування стратегій реагування. **Результати** дослідження показують, що системні ризики мають мультифакторний характер, охоплюють широкий спектр масштабів і потребують стратегічних методів управління — хеджування, резервування, довгострокового планування та адаптації бізнес-моделей. Локальні ризики мають обмежений вплив і контролюються оперативно. Запропонована класифікація підвищує ефективність ієрархізації загроз, покращує управлінські рішення та стимулює розробку адаптивних стратегій, що відповідають сучасним викликам ринку. **Практична значущість** роботи полягає у впровадженні розробленої класифікації ризиків і моделей у системи управління промислових підприємств, що підвищить їхню стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність в умовах мінливого і непередбачуваного бізнес-середовища, сприяючи сталому розвитку та збереженню ключових позицій на ринку.

Ключові слова: стратегічні ризики, адаптація, типологія ризиків, управлінське рішення, ризик-менеджмент, промислове підприємство, матрична модель.



**Risk Classification as a Foundation for Managerial Decision-Making in
Industrial Business Structures**

Iryna Abernikhina

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.,

SEI Department of financial management,

accounting analytics and business monitoring

Dnipro Metallurgical Institute,

Ukrainian State University of Science and Technologies,

Dnipro, Ukraine,

irina.abernihina@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>,

ID Scopus <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59149814000>

***Abstract.** The purpose of this study is to systematize and critically reassess contemporary scientific approaches to risk classification in business structures, identify limitations of existing models, and justify the need for a new integrative risk classification that addresses the increased complexity of organizational forms and the multi-level nature of risk factors in a dynamic business environment. The relevance of the topic is determined by the insufficient development of current risk management models, which typically fail to consider the complexity of interactions between systemic and local risks and their impact on the resilience of business structures amid instability, turbulence, and uncertainty of external and internal environments. This creates the necessity for universal, multi-level, and adaptive approaches to risk classification and management. **The research methods** are based on a systems approach, comparative analysis, structuring, and generalization of classification features of risks, allowing differentiation of risks by source, scale of impact, level of controllability, and manageability. An integrative approach is*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

*proposed, dividing risks into systemic (macro- and meso-level) and local (non-systemic) categories, alongside the use of innovative models — the “risk pyramid” and the “risk systemness matrix” — to effectively prioritize managerial decisions and develop response strategies. **The study results** show that systemic risks are multifactorial, cover a wide range of scales, and require strategic management methods such as hedging, reserving, long-term planning, and business model adaptation. Local risks have a more limited impact and are subject to operational control. The proposed classification enhances the efficiency of threat hierarchy, improves management decisions, and fosters the development of adaptive strategies that respond to current market challenges. **The practical significance** of the work lies in the implementation of the developed risk classification and models into industrial enterprises’ risk management systems, which will increase their resilience, flexibility, and competitiveness in a volatile and unpredictable business environment, contributing to sustainable development and the preservation of key market positions.*

Keywords: *strategic risks, adaptation, risk typology, managerial decision-making, risk management, industrial enterprises, matrix modeling.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності, геополітичної напруженості та трансформацій у виробничих і фінансових системах управління ризиками набуває критичного значення для бізнес-структур, зокрема у металургійній галузі. Металургійні підприємства діють у середовищі високої турбулентності, де поєднуються зовнішні макроризики (валютні коливання, геополітичні кризи, регуляторні зміни) з внутрішніми викликами (технологічна застарілість, кадровий дефіцит, управлінська неефективність). Традиційні підходи до класифікації ризиків виявляються обмеженими в умовах багаторівневої динаміки галузевого середовища.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Нерозв'язаною залишається проблема створення інтегрованої ієрархічної моделі ризиків, яка б дозволяла не лише систематизувати загрози за масштабом впливу, а й відобразити їх взаємозв'язки, ідентифікувати системні та локальні ризики, що впливають на цілісність бізнес-моделі. Відсутність такої моделі ускладнює пріоритезацію рішень, розподіл ресурсів та знижує загальну стійкість підприємства до шоків.

Дослідження спрямоване на подолання методологічних обмежень традиційної класифікації ризиків шляхом розроблення багаторівневого підходу до їх систематизації з використанням інструментів стратегічної візуалізації («піраміда ризиків», «матриця системності»). У науковому вимірі це сприяє розвитку теорії ризик-менеджменту відкритих систем, а в практичному — забезпечує підвищення ефективності управління, стійкості та адаптивності металургійних підприємств до зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років зростає наукова увага до управління ризиками на промислових підприємствах у контексті їх стійкості, цифрової трансформації та адаптації до викликів середовища. Огляд публікацій 2020–2025 років виявляє ключові тенденції розвитку концепцій ризик-менеджменту, що відображають еволюцію методологій і трансформацію управлінських парадигм.

У дослідженні Співак С., Мариняк Б. [1] запропоновано системну модель управління ризиками з інтеграцією процесно-рольового підходу. Автори розподіляють ризики на виробничі, комерційні та фінансові й акцентують на небезпеці їх накопичення. Водночас, модель виявляє слабкість у недостатній адаптованості до швидкозмінних зовнішніх ризиків, особливо в цифровому середовищі.

Модель трьох ліній оборони, яку розробили Gavrys P. O., Gavrys M. O., Gavrys O. M. [2], дозволяє ефективно структурувати відповідальність у системі управління ризиками. Інтеграція класифікації ризиків підсилює



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

орієнтацію на актуальні загрози (ІТ, кліматичні, репутаційні). Однак автори не розглядають практичні аспекти адаптації цієї моделі до різних типів підприємств з різною організаційною культурою.

Abu Kwaik N. et al. [3] доводять, що ефективність ризик-менеджменту пов'язана з корпоративною культурою, структурою управління та рівнем цифровізації. Вони вказують на важливість інтеграції ризикового підходу у стратегічне планування. Проте, емпірична база дослідження обмежена аналізом великих корпорацій, що ускладнює екстраполяцію висновків на малі та середні підприємства.

Barraza J. V. de la Paz et al. [4] здійснюють порівняльний аналіз фреймворків (NIST CSF, ISO/IEC 27001:2022, MAGERIT) у сфері інформаційної безпеки в промисловості. Автори наголошують на значущості кіберризиків у середовищі Industry 4.0/5.0. Водночас, робота носить переважно нормативний характер і не містить аналізу ефективності впровадження цих стандартів у реальних кейсах.

У роботі Kochkodan V. B., Petryna M. Y. [5] представлено процесний підхід до управління ризиками в умовах невизначеності. Автори підкреслюють циклічність управління ризиками. Хоча підхід загалом відповідає стандартам ISO 31000, дослідження недостатньо висвітлює міжфункціональні зв'язки управління ризиками із загальною системою прийняття рішень.

Almaiah M. [6] акцентує на значущості ризик-менеджменту в малому та середньому бізнесі. Встановлено, що етап завершення ризикового аналізу має вирішальний вплив на прийняття управлінських рішень (64,8%). Проте дослідження базується на обмеженому опитуванні і не враховує галузевих специфік, що обмежує валідність результатів.

Дослідження Baghaei Naeini S. A., Vadri A. [7] узагальнює класифікацію ризиків у гірничій промисловості на основі аналізу 57 джерел, виділяючи



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

основні групи загроз: технічні, людські, організаційні та зовнішні. Результати підкреслюють, що ефективна класифікація ризиків є ключовою передумовою управлінських рішень, оскільки дозволяє виявити критичні зони, структурувати ризик-менеджмент і підвищити стійкість бізнес-структур. Попри обмежену емпіричну перевірку та недостатню увагу до взаємозв'язків між групами ризиків, дослідження є цінною основою для формування інтегрованих систем класифікації ризиків у промисловому секторі.

Crawford J., Jabbour M. [8] пропонують нову концепцію “risk qualculation” як інтегрованої оцінки ризиків з урахуванням кількісних, якісних і когнітивних аспектів. Ідея є перспективною, однак поки що методично не деталізована, що ускладнює її застосування на практиці.

У роботі Tillema S., Trapp R., Van Veen-Dirks P. [9] досліджено роль бухгалтерів як бізнес-партнерів у ризик-менеджменті. Виявлено, що трансформація професійної ідентичності викликає спротив, що негативно впливає на ефективність системи управління ризиками. Проте дослідження недостатньо висвітлює можливі шляхи подолання конфліктів ролей.

Folch-Calvo M. et al. [10] розглядають специфіку ризиків в індустріальних парках, наголошуючи на важливості використання ІІІ для запобігання каскадних ефектів. Хоча автори пропонують цінні інноваційні ідеї, їхній підхід ще потребує масштабної апробації для підтвердження практичної ефективності.

У роботі Honglei H., Zaigham G. H. K., Alotaibi H. [11] ідентифіковано ризики цифрової трансформації: зокрема проблеми гнучкості обладнання, управління інтернет-технологіями та організаційної адаптації. Водночас не запропоновано інструментів пом'якшення цих ризиків, що знижує практичну цінність результатів.

Zio E., Guarnieri F. [13] критично осмислюють відповідність традиційного ризик-менеджменту вимогам Industry 5.0. Автори закликають до



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

запровадження нових метрик: резильєнтності, вразливості та впливу на добробут людини. Проте робота має концептуальний характер без емпіричних підтверджень або методичних алгоритмів реалізації.

У дослідженні J. Liao et al. [14] застосовано байєсівське моделювання для прийняття рішень щодо матеріальних потоків. Хоча підхід дозволяє враховувати структурну невизначеність, він залишається складним для практичного впровадження без значного рівня експертизи в галузі статистичного аналізу.

Ashrafi S. M. Y. et al. [15] класифікують понад 150 ризикових подій у будівництві з використанням статистичних інструментів (RП, РСА), демонструючи мультистейкхолдерський підхід. Хоча результати вражають масштабом, обмеженням є відсутність глибокого аналізу взаємозв'язків між групами ризиків.

Тарлопов І. [16] розглядає взаємозв'язок між ризик-менеджментом і стійкістю підприємств, наголошуючи на потребі інноваційної методології. Проте висновки дослідження залишаються на рівні загальних декларацій без конкретних рекомендацій щодо впровадження запропонованих підходів.

Сучасні дослідження засвідчують зростання міждисциплінарного підходу до ризик-менеджменту на промислових підприємствах, з акцентом на інтеграцію цифрових, організаційних і соціальних чинників. Водночас наявний розрив між концептуальним аналізом і практичною реалізацією вимагає подальших емпіричних досліджень та розробки адаптивних методик для специфічних виробничих умов.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у розвитку систем управління ризиками промислових підприємств, низка ключових аспектів залишається недостатньо дослідженими або має суперечливі підходи, що створює простір для подальших наукових розвідок.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

По-перше, більшість сучасних моделей ризик-менеджменту, як це відзначають Zio E., Guarnieri F. [13], все ще не повною мірою відповідають вимогам нової індустріальної парадигми Industry 5.0, особливо в частині інтеграції людського фактору, екологічної складової та показників резильєнтності. Існує потреба у розробці специфічних метрик, що дозволять ефективніше оцінювати вразливість систем та їх здатність до відновлення.

По-друге, аналіз Crawford J., Jabbour M. [8] виявив, що когнітивні аспекти управлінських рішень у контексті ERM залишаються недостатньо вивченими, зокрема у сфері інтеграції кількісних, якісних і соціальних чинників в оцінці ризиків («risk qualculation»). Це свідчить про необхідність подальшого дослідження механізмів впливу людського фактору на ефективність систем управління ризиками.

По-третє, за результатами досліджень Almaiah M. [6] та Abu Kwaik N. et al. [3], хоча визнано вплив організаційних факторів, таких як корпоративна культура, структура управління та якість аудиту, детальні механізми інтеграції цих факторів у динамічні системи управління ризиками промислових підприємств залишаються недостатньо розробленими.

Також, зауважено відсутність узгоджених підходів до поєднання традиційних методів ризик-менеджменту з сучасними цифровими технологіями та штучним інтелектом, що особливо актуально в умовах Industry 4.0 та 5.0 (J. V. Barraza de la Paz et al. [4]; M. Folch-Calvo et al. [10]). Ця прогалина у знаннях вимагає розробки інтегративних моделей, здатних враховувати високу динамічність та складність сучасного виробничого середовища.

Крім того, дослідження Tillema S., Trapp R., Van Veen-Dirks P. [9] вказують на соціально-психологічні бар'єри у впровадженні нових ролей менеджерів та бухгалтерів у системах ризик-менеджменту, що негативно впливає на їх ефективність. Проблема адаптації персоналу до



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

трансформаційних процесів у системі управління ризиками потребує подальшого вивчення та розробки практичних рекомендацій.

Попри наявність теоретичних напрацювань і практичних кейсів, актуальним залишається питання створення комплексної системи управління ризиками, що враховує когнітивні, організаційні, технологічні та соціальні чинники в умовах цифровізації та сталого розвитку. Потенційний внесок цього дослідження полягає в розробці інтегрованої системи прогнозування та мінімізації ризиків із урахуванням їх кількісної та якісної оцінки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація та критичне переосмислення наукових підходів до класифікації ризиків у бізнес-структурах, виявлення концептуальних обмежень існуючих моделей, а також обґрунтування необхідності формування нової інтегративної класифікації, яка б відповідала сучасним умовам зростаючої складності організаційних форм та багаторівневості ризиків у бізнес-середовищі.

Для досягнення поставленої мети в межах статті передбачається розв'язання таких наукових завдань:

- провести критичний аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків у контексті розвитку бізнес-структур;
- виявити основні структурні та змістовні обмеження типових класифікацій ризиків у науковій літературі;
- розмежувати класифікаційні ознаки ризиків з урахуванням специфіки багаторівневого управління в бізнес-структурах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах господарювання бізнес-структури, зокрема металургійні підприємства, здійснюють діяльність у середовищі підвищеної економічної турбулентності та регуляторної невизначеності, що зумовлює постійну присутність ризиків як невід'ємного елемента управлінських процесів. Ризик у цьому контексті



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

визначається як ймовірність настання несприятливих подій або відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих, що здатне призвести до фінансових втрат, репутаційних втрат чи зниження конкурентоспроможності. Ризики мають комплексний характер, виникаючи як у внутрішньому середовищі підприємства, так і під впливом зовнішніх макроекономічних, політичних та інституційних чинників.

Металургійна галузь відзначається особливою концентрацією ризиків, що обумовлено її високою капіталомісткістю, енергоємністю та чутливістю до коливань світових ринків. Основними джерелами ризиків для металургійних підприємств є циклічність попиту на металопродукцію, залежність від імпортової сировини, нестабільність валютного курсу, а також логістичні обмеження. Вагомим є вплив ризиків, пов'язаних із цінами на енергоносії, оскільки значна частина витрат металургійних виробництв припадає на енергетичні ресурси. Крім того, зовнішнє середовище формує виклики, пов'язані з геополітичними змінами, змінами у торговельній політиці, регуляторним тиском і підвищеними екологічними вимогами.

У внутрішньому контурі ризикового поля визначальними є технологічні ризики (застарілість основних фондів, ймовірність збоїв виробничого процесу), кадрові (дефіцит кваліфікованих кадрів), правові (недосконалість контрактної бази, ризики претензій з боку контролюючих органів), репутаційні (наслідки порушень екологічних або соціальних стандартів), а також ризики управлінських рішень. Таким чином, системний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування та стратегічної стійкості металургійних бізнес-структур.

Класифікація ризиків у розвитку бізнес-структур — це систематизація можливих загроз і невизначеностей, що можуть впливати на функціонування та зростання підприємства. Вона дозволяє ефективніше ідентифікувати,



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

оцінювати та управляти ризиками залежно від їхньої природи, джерела виникнення та впливу на бізнес-процеси. З метою підвищення ефективності процесу управління ризиками в діяльності бізнес-структур, доцільним є проведення їх системної класифікації за відповідними ознаками. Одним із найбільш поширених підходів є поділ ризиків на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Внутрішні ризики формуються у межах підприємства та пов'язані з його організаційною структурою, якістю корпоративного управління, ефективністю фінансових рішень, рівнем кадрового забезпечення, станом виробничих процесів тощо. Зовнішні ризики, навпаки, виникають поза межами підприємства та зумовлюються дією макроекономічних, політичних, правових, соціальних, екологічних і технологічних чинників.

Для цілісного аналізу ризиків доцільно застосовувати багатофакторну класифікацію, що враховує функціональні аспекти діяльності підприємств. Зокрема, виділяють стратегічні ризики (пов'язані з помилками у прийнятті довгострокових рішень та визначенні напрямів розвитку), операційні ризики (викликані порушенням поточних виробничо-господарських процесів), фінансові ризики (зумовлені нестабільністю грошових потоків, кредитною політикою, курсовими коливаннями), інвестиційні ризики (виникають у процесі реалізації капіталомістких проєктів), маркетингові ризики (пов'язані з коливаннями попиту, ціновою конкуренцією, змінами споживчих уподобань), інноваційні ризики (пов'язані з упровадженням нових технологій і продуктів) та репутаційні ризики (які можуть впливати на імідж компанії та рівень довіри з боку стейкхолдерів). Така типологія забезпечує підґрунтя для побудови інтегрованої системи управління ризиками, адаптованої до специфіки галузі та масштабу діяльності конкретної бізнес-структури.

Для системного аналізу ризиків доцільно використовувати комплексну класифікацію за ключовими ознаками. В табл. 1 подано узагальнену



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

традиційну типологію бізнес-ризиків із прикладами, характерними для провідних підприємств металургійної галузі.

Таблиця 1

Узагальнена традиційна типологія бізнес-ризиків із прикладами, характерними для провідних підприємств металургійної галузі

Критерій класифікації	Тип ризику	Приклади та прояви на підприємствах
За джерелом виникнення	Внутрішні	<ul style="list-style-type: none">- Зношеність обладнання (Запоріжсталь, Запоріжжкокс, Запоріжтрансформатор, Камет-Сталь)- Застарілі технології та високий травматизм (феросплавні комбінати)- Дефіцит кваліфікованих кадрів (Дніпропрес)- Конфлікти між акціонерами, спроби рейдерства (трубні заводи)- Відсутність систем контролю якості (Завод металокопункцій)
	Зовнішні	<ul style="list-style-type: none">- Падіння світових цін на прокат (Інтерпайп, ArcelorMittal)- Блокування портової логістики (Метінвест, Запоріжсталь, Запоріжжкокс, Запоріжтрансформатор)- Пошкодження залізничної інфраструктури (Камет-Сталь)- Торговельні бар'єри, митне регулювання (Інтерпайп, Дніпропрес)- Зниження попиту в будівництві (Завод металокопункцій)
За характером впливу	Стратегічні	<ul style="list-style-type: none">- Зміна екологічного регулювання (СВАМ): потреба в модернізації (Запоріжсталь, феросплавні заводи)- Ризик деіндустріалізації регіонів- Виведення активів з країни (Камет-Сталь)- Втрата держзамовлень (Завод металокопункцій)- Відставання від глобальної автоматизації (Дніпропрес)
	Операційні	<ul style="list-style-type: none">- Відключення енергії через обстріли (вся галузь, Дніпропрес-Сталь)- Аварії та вибухи на виробництві (доменні цехи, Камет-Сталь)- Збої в постачанні сировини (трубні заводи, феросплави)- Несвоєчасне постачання металу (Завод металокопункцій)
За фінансовим впливом	Фінансові	<ul style="list-style-type: none">- Валютні коливання при експорті (Інтерпайп)- Зростання вартості енергоносіїв (феросплави, електросталеплавильні підприємства)



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

		<ul style="list-style-type: none">- Підвищення тарифів на логістику (Камет-Сталь)- Лізингові труднощі (Дніпропрес)
	Інвестиційні	<ul style="list-style-type: none">- Високі витрати на модернізацію доменних і прокатних агрегатів (Запоріжсталь)- Нестача «зеленого» фінансування (Камет-Сталь)- Низька інвестиційна привабливість через воєнний ризик (Завод металокопункцій)- Потреба в оновленні пресового парку (Дніпропрес)
За результатом впливу	Прямі	<ul style="list-style-type: none">- Зниження обсягу виробництва (АрселорМіттал Кривий Ріг, Камет-Сталь)- Зупинка потужностей (Нікопольський завод)- Штрафи за зрив контрактів (Завод металокопункцій)- Втрата контрактів через відсутність сертифікації (Дніпропрес)
	Непрямі	<ul style="list-style-type: none">- Втрата довіри інвесторів, погіршення іміджу (Камет-Сталь, Інтерпайп)- Відтік кадрів у ЄС або інші галузі (Інтерпайп, Дніпропрес)- Зниження рейтингів у держзакупівлях (Дніпропрес-Сталь)
За тривалістю дії	Постійні	<ul style="list-style-type: none">- Хронічне недофінансування станочного парку (машинобудування)- Залежність від енергопостачання (Камет-Сталь)- Старіння обладнання (Дніпропрес)- Нестача оборотного капіталу (Завод металокопункцій)
	Тимчасові	<ul style="list-style-type: none">- Пошкодження логістичних вузлів (залізниця, енергомережі)- Експортні обмеження в умовах воєнного стану (вся промисловість)- Падіння замовлень через коливання курсу (Завод металокопункцій)- Мобілізація ключового персоналу (Дніпропрес)

Джерело: власна розробка автора

Металургійні підприємства, зокрема ArcelorMittal Кривий Ріг, Інтерпайп Сталь, Камет-Сталь та інші оперують у високо ризикованому середовищі, де поєднуються зовнішні глобальні коливання зі специфічними внутрішніми викликами. Ефективне управління ризиками передбачає впровадження системи моніторингу, диверсифікацію постачання й збуту, стратегічну модернізацію виробництва та підвищення гнучкості бізнес-моделі.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Попри функціональність і аналітичну зручність традиційної класифікації бізнес-ризиків за джерелом виникнення (внутрішні та зовнішні) та функціональними ознаками (фінансові, стратегічні, операційні тощо), вона має низку методологічних обмежень. По-перше, існує певна надмірна деталізація, що ускладнює інтегральну оцінку ризик-профілю підприємства. По-друге, межі між окремими групами ризиків залишаються розмитими, що утруднює їх точну ідентифікацію в динамічному бізнес-середовищі. По-третє, така типологія не відображає ступеня впливу ризиків на стійкість системи в цілому, обмежуючись фрагментарним баченням загроз у межах окремих функціональних підсистем підприємства.

З огляду на зазначене, доцільним є доповнення традиційного підходу класифікацією ризиків на системні та локальні (несистемні), що дає змогу розрізняти загрози, здатні спричинити критичні порушення в цілісному функціонуванні підприємства (системні ризики), від тих, які мають локальний, обмежений вплив (несистемні ризики). Такий підхід дозволяє сфокусувати увагу управлінців на ризиках, що можуть дестабілізувати ключові бізнес-процеси, сприяти нарощенню стійкості підприємства та розробці ефективних механізмів ризик-менеджменту.

Системні ризики — це глибокі, масштабні ризики, які можуть поставити під загрозу цілісність і стабільність не лише окремої бізнес-структури, а й усієї її внутрішньої або зовнішньої екосистеми (галузі, ринку, економіки). Системні ризики — це не окремі загрози, а комплексна багаторівнева небезпека, що потребує інтегрованої системи управління ризиками на рівні всієї бізнес-структури. В таблиці 2 наведено класифікацію системних ризиків бізнес-структур.

На відміну від локальних (несистемних) ризиків, системні ризики мають комплексний, взаємопов'язаний характер і часто ініціюють ланцюгову реакцію негативних наслідків.



Класифікація системних ризиків бізнес-структур

Група ризику	Опис
Макроекономічні ризики	Впливають на економіку в цілому та бізнес як її частину
Політико-правові ризики	Пов'язані з державним регулюванням, політичною нестабільністю
Галузеві ризики	Стосуються певної галузі, але охоплюють більшість її суб'єктів
Екосистемні ризики	Впливають на взаємозв'язані ланцюги поставок, партнерства, інфраструктуру
Технологічні ризики	Масові порушення в ІТ-інфраструктурі, автоматизованих системах
Екологічні та кліматичні	Пов'язані з глобальними змінами довкілля, стихійними лихами, екологічними катастрофами
Соціальні ризики	Мають зв'язок із загальносуспільними процесами
Репутаційно-комунікаційні	Швидке поширення негативної інформації, що підриває довіру до системи в цілому

Джерело: власна розробка автора.

Основні ознаки системних ризиків:

- виникають не в межах однієї причини, а як ефект багатьох чинників;
- мають високий ступінь не контрольованості;
- впливають одночасно на багато бізнес-одиниць або всі рівні структури;
- часто виникають у результаті системних збоїв, макроекономічних шоків або технологічних змін.

Локальні ризики, або несистемні, — це ризики, які впливають безпосередньо на конкретну бізнес-структуру, не зачіпаючи ринок загалом. Їх можна передбачити, мінімізувати або ліквідувати шляхом управління або диверсифікації (таблиця 3).

Основні ознаки: пов'язані з внутрішньою діяльністю підприємства; контрольовані або частково контрольовані менеджментом; можуть мати обмежену зону впливу.



Таблиця 3

Класифікація локальних ризиків

Тип ризику	Суть
Операційний	Пов'язаний із внутрішніми процесами
Фінансовий	Виникає через управління грошовими потоками
Маркетинговий	Пов'язаний зі стратегією просування, збуту
Кадровий	Людський фактор, нестача кваліфікованого персоналу
Інвестиційний	Пов'язаний з невдалою капіталізацією або проектами
Правовий	Внутрішні юридичні порушення або прогалини
Репутаційний	Наслідки публічних інцидентів або інформаційних атак

Джерело: власна розробка автора

Для поглиблення розуміння специфіки ризиків у промислових бізнес-структурах доцільно провести порівняльний аналіз системних та локальних (несистемних) ризиків. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати їх вплив на управлінські рішення, механізми реагування та потенційні наслідки. Узагальнені відмінності наведено у таблиці 4.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика системних і локальних (несистемних) ризиків у бізнес-структурах

Критерій	Системні ризики	Локальні (несистемні) ризики
Джерело виникнення	Зовнішнє середовище (економіка, політика, глобальні події)	Внутрішні процеси підприємства або мікросередовище
Масштаб впливу	Вся економіка, галузь, група підприємств, регіон	Конкретне підприємство, окремий підрозділ
Можливість управління	Обмежена або відсутня; необхідна адаптація або хеджування	Можлива через управлінські рішення: контроль, мінімізація, диверсифікація
Частота виникнення	Рідкісні, але можуть мати катастрофічні наслідки	Виникають часто, однак мають обмежені наслідки
Методи реагування	Хеджування, страхування, резервування, стратегічне планування	Внутрішній контроль, підвищення ефективності управління, навчання персоналу
Приклади	Війна, пандемія, фінансова або енергетична криза, зміна законодавства	Помилка персоналу, поломка обладнання, зрив постачання, репутаційні втрати



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Системні ризики — це «зовнішні шторми», які зачіпають весь ринок, а локальні ризики — це «внутрішні вібрації», з якими бізнес-структура може активно працювати. Ефективне управління ризиками передбачає врахування обох типів у стратегічному та оперативному менеджменті.

Класифікація ризиків на системні та локальні (несистемні) виступає важливою основою для диференціації джерел виникнення загроз, масштабів їх поширення та специфіки управлінського реагування. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих ризиків до формування цілісного, ієрархічного розуміння їхнього впливу на життєздатність і стійкість бізнес-структури. У межах цієї класифікації системні ризики ототожнюються з глобальними чинниками впливу (макроекономічними, інституційними, технологічними), тоді як локальні ризики зазвичай обмежуються внутрішніми або операційними відхиленнями.

Для ефективного впровадження зазначеної концепції в управлінську практику доцільно використовувати інструменти стратегічної візуалізації, які дозволяють логічно структурувати систему ризиків. Зокрема, моделі «Піраміда ризиків» та «Матриця системності ризиків» сприяють глибшому аналізу взаємозв'язків, впливів і пріоритетів у системі управління.

Модель «Піраміди ризиків» дозволяє ієрархізувати ризики за рівнем їхньої критичності — від базових, локальних та тактичних (наприклад, операційних або технічних ризиків) до стратегічних, системних загроз, здатних поставити під загрозу стійкість всієї бізнес-моделі. Такий підхід сприяє ефективному розподілу управлінських ресурсів відповідно до потенційної небезпеки, яку несе кожен тип ризику, та забезпечує пріоритезацію заходів реагування.

У свою чергу, «Матриця системності ризиків» (таблиця 5) є дієвим інструментом оцінки глибини та широти впливу конкретного ризику на організаційну систему.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ



Рис. 1. Трирівнева модель класифікації ризиків (Піраміда ризиків)

Джерело: власна розробка автора

Вона базується на таких ключових параметрах, як частота прояву ризику, масштаб охоплення бізнес-процесів, рівень потенційних втрат та глибина управлінського втручання, необхідного для нейтралізації загроз. Це дозволяє не лише ідентифікувати критичні та системно важливі ризики, а й розробити релевантні стратегії їх запобігання, адаптації або диверсифікації.

Таким чином, запропоновані інструменти забезпечують перехід від традиційної класифікації ризиків до інтегрованої парадигми управління ризиками, що передбачає системне бачення вразливості бізнес-структури. У цьому контексті кожен ризик оцінюється не ізольовано, а в комплексі з іншими, з урахуванням їх взаємозв’язків, здатності до мультиплікативного ефекту та стратегічної значущості для стабільності підприємства.

Вертикальна класифікація (тип ризику): відображає рівень охоплення – від внутрішньоорганізаційного до макроекономічного. Горизонтальна класифікація (вплив): характеризує потенційну силу наслідків – від обмеженого локального до катастрофічного системного. Такий підхід



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

дозволяє визначати пріоритети ризик-менеджменту та структурувати механізми реагування залежно від рівня ризику та масштабу впливу.

Таблиця 5

Класифікація та управління ризиками за рівнем системності та впливу

Тип ризику / Рівень системності	Приклад (низький вплив)	Приклад (високий вплив)	Частота виникнення	Методи управління ризиком
Локальні (несистемні)	Вихід з ладу складського обладнання (наприклад, крана)	Зупинка доменної печі через технічну несправність	Висока	Технічний аудит, обслуговування, дублювання критичних систем
Галузеві (секторальні)	Зміна екологічного регулювання (нові стандарти викидів)	Торговельні бар'єри або санкції, що призвели до втрати зовнішніх ринків	Середня	Модернізація, екологічна сертифікація, юридична адаптація, диверсифікація ринків
Системні (макрорівневі)	Валютні коливання, інфляція	Повномасштабна війна, енергетична криза, пандемія	Низька, але з масштабними наслідками	Геополітичний моніторинг, хеджування, стратегічне планування, резервування

Джерело: власна розробка автора

Актуальність узагальнення ризиків у межах структурованої моделі обумовлена потребою в ієрархізації потенційних загроз за масштабом їх впливу на діяльність бізнес-структур.

У цьому контексті доцільно застосувати трирівневу модель («піраміду ризиків»), що охоплює системні (макрорівень), галузеві (мезорівень) та локальні (мікрорівень) ризики.

Такий підхід дозволяє не лише розмежувати ризики за сферою виникнення, а й узгодити їх з управлінськими механізмами реагування та особливостями прояву.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Системне узгодження традиційних класифікаційних ознак із трирівневою моделлю дозволяє сформувати таблицю відповідності, яка відображає взаємозв'язок між рівнем ризику та основними параметрами його традиційної класифікації.

Таблиця 6

Таблиця відповідності трирівневої моделі і традиційної класифікації ризиків

Рівень ризику	Сутність прояву	Класифікаційні категорії
Системні (глобальні) (макрорівень)	Виникають із зовнішнього середовища, не залежать від окремої компанії, але впливають на весь ринок або економіку	Джерело: зовнішні ризики Можливість управління: некеровані Характер впливу: стратегічні Форма прояву: потенційні / реальні
Галузеві (мезорівень)	Формуються всередині бізнес-структури, пов'язані з управлінням, процесами, технологіями	Джерело: внутрішні ризики Можливість управління: керовані Характер впливу: фінансові, операційні, інноваційні Ступінь впливу: високі, середні
Локальні (несистемні) (мікрорівень)	Проявляються в межах підрозділів або процесів, точкові, з обмеженим впливом	Ступінь впливу: низькі, середні Характер впливу: операційні, інноваційні (локальні) Форма прояву: потенційні / реальні Ймовірність: середня, висока

Джерело: власна розробка автора

Такий підхід сприяє інтеграції класифікаційних моделей у контексті ризик-менеджменту, забезпечуючи логічну послідовність і цілісне бачення багаторівневої природи ризиків у сучасному бізнес-середовищі.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що наявні у науковій літературі підходи до класифікації ризиків у бізнес-структурах здебільшого залишаються фрагментарними, надмірно узагальненими або занадто вузько спеціалізованими. Їх обмежена здатність до практичного застосування в умовах зростаючої складності, багаторівневості управління та динаміки сучасного бізнес-середовища знижує ефективність систем ризик-менеджменту.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

У результаті критичного осмислення сучасних типологій ризиків було виявлено концептуальні розбіжності у трактуванні базових класифікаційних ознак. Це створює додаткові труднощі при адаптації існуючих класифікацій до нових організаційних форм бізнесу. Водночас було встановлено потребу у побудові інтегративної класифікаційної моделі, яка враховує специфіку функціонування бізнес-структур із багаторівневою архітектурою управління.

Сформульовані у дослідженні завдання були повністю реалізовані: проведено системний аналіз класифікаційних підходів, встановлено їх обмеження, виявлено потребу в методологічному переосмисленні ознак ризиків та запропоновано напрями інтеграції нових підходів до їх типологізації. Таким чином, отримані результати узгоджуються з поставленою метою дослідження.

У межах подальших наукових розвідок доцільно зосередити увагу на формалізації інтегративної класифікації ризиків у бізнес-структурах, її апробації на прикладах конкретних галузей, а також на розробці адаптивних інструментів управління ризиками з урахуванням цифрових трансформацій та змін інституційного середовища.

Список використаних джерел

1. Співак С., Мариняк Б. Моделювання ризику в системі управління промисловим підприємством. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 4. С. 298-304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.298>
2. Gavrys P. O., Gavrys M. O., Gavrys O. M. Features of Risk Management and Organization of Internal Audit at Industrial Enterprises. *Business Inform.* 2020. Vol. 9, no. 512. P. 128–135. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-128-135> (date of access: 26.06.2025).



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

3. Factors Affecting Risk Management in Industrial Companies in Jordan / N. Abu Kwaik et al. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, no. 5. P. 132. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci13050132> (date of access: 26.06.2025).

4. A Systematic Review of Risk Management Methodologies for Complex Organizations in Industry 4.0 and 5.0 / J. V. Barraza de la Paz et al. *Systems*. 2023. Vol. 11, no. 5. P. 218. URL: <https://doi.org/10.3390/systems11050218> (date of access: 26.06.2025).

5. Kochkodan V. B., Petryna M. Y. Enterprise risks management in modern conditions. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Т. 1, № 20. С. 230–238. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.230-238> (дата звернення: 26.06.2025).

6. Almaiah M. The Impact of Industrial Security Risk Management on Decision-Making in SMEs: A Confirmatory Factor Analysis Approach. *Journal of Applied Data Sciences*. 2025. Vol. 6, no. 2. P. 1159–1174. URL: <https://doi.org/10.47738/jads.v6i2.543> (date of access: 26.06.2025).

7. Baghaei Naeini S. A., Badri A. Identification and categorization of hazards in the mining industry: A systematic review of the literature. *International Review of Applied Sciences and Engineering*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1556/1848.2023.00621> (date of access: 26.06.2025).

8. Crawford J., Jabbour M. The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12337> (date of access: 26.06.2025).

9. Tillema S., Trapp R., Van Veen-Dirks P. Business Partnering in Risk Management: A Resilience Perspective on Management Accountants' Responses to a Role Change†. *Contemporary Accounting Research*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12774> (date of access: 26.06.2025).



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

10. Analysis and Characterization of Risk Methodologies Applied to Industrial Parks / M. Folch-Calvo et al. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 18. P. 7294. URL: <https://doi.org/10.3390/su12187294> (date of access: 26.06.2025).
11. Honglei H., Zaigham G. H. K., Alotaibi H. Research on risk identification of manufacturing enterprises' Internet strategic transformation. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19, no. 4. P. e0299857. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299857> (date of access: 26.06.2025).
12. Baghaei Naeini S. A., Badri A. Identification and categorization of hazards in the mining industry: A systematic review of the literature. *International Review of Applied Sciences and Engineering*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1556/1848.2023.00621> (date of access: 26.06.2025).
13. Zio E., Guarnieri F. Industry 5.0: Do risk assessment and risk management need to update? And if yes, how?. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/1748006x241229884> (date of access: 26.06.2025).
14. Bayesian model selection for network discrimination and risk-informed decision-making in material flow analysis / J. Liao et al. *Journal of Industrial Ecology*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1111/jiec.70034> (date of access: 26.06.2025).
15. Evaluation and classification of risk from multi-party stakeholders of the construction industry / S. M. Y. Ashrafi et al. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*. 2025. P. 1–18. URL: <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2507863> (date of access: 26.06.2025).
16. Тарлопов І. Система управління ризиками при прийнятті рішень на підприємстві у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-49> (дата звернення: 26.06.2025).