

DOI 10.34132/pard2026.31.04

Отримано: 02 липня 2025
Змінено: 24 листопада 2025
Прийнято: 18 січня 2026
Опубліковано:
31 березня 2026

Received: 02 July 2025
Revised: 24 November 2025
Accepted: 18 January 2026
Published:
31 March 2026

Wang Hohg

EVOLUTION OF THE RISK MANAGEMENT CONCEPT

The article presents a detailed theoretical and methodological analysis of the process of formation and the main stages of development of the risk management concept in the modern management system. The study covers the evolution of scientific approaches to understanding the essence of risk and mechanisms for its consideration in management activities. The gradual transition from fragmentary, reactive measures focused on overcoming individual hazards to the formation of a holistic, proactive and strategically directed risk management model integrated into the general corporate governance system and the process of making managerial decisions is traced.

The study identifies four key stages of the evolution of risk management ideas, each of which is marked by the specificity of the tools, dominant methodological approaches and a change in managerial emphasis. The transformation of ideas about the nature of risk is revealed - from its interpretation as exclusively a threat to the understanding of risk as an integral element of entrepreneurial activity, combining potential losses and opportunities. It is shown how the procedures for identifying, quantitative and qualitative assessment, monitoring and controlling risks have been improved, as well as how the role of risk management in strategy formation and ensuring corporate sustainability has grown.

Special attention is paid to the analysis of factors that have caused qualitative changes in the development of the concept of risk management.

Among them are intensive scientific and technological progress, the spread of digital technologies and automation of business processes, the globalization of financial and economic relations, the complication of the competitive environment, as well as resonant corporate scandals and large-scale financial and economic crises that have revealed the vulnerability of traditional management approaches and actualized the need for systematic uncertainty management.

It is substantiated that modern risk management was formed as a result of the integration of administrative, insurance and mathematical-analytical approaches, supplemented by elements of strategic and process management. Such a comprehensive, interdisciplinary nature allows organizations not only to minimize possible losses, but also to increase the level of their flexibility, adaptability and innovative capacity. As a result, the current state, key problems and promising directions for the implementation of systemic risk management in domestic management practice are outlined, taking into account international standards, modern challenges and the specifics of the national business environment.

Keywords: *management; risk; risk management; risk management; evolution of the concept; integrated risk management (ERM); strategic management; uncertainty.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку суспільства концепція управління ризиками демонструє динамічне зростання значущості як у системі державного управління, так і в діяльності суб'єктів приватного сектору. Така тенденція свідчить про її еволюцію від фрагментарного та ситуативного застосування до комплексного, інтегрованого підходу, що охоплює всі рівні управлінської діяльності. Якщо раніше управління ризиками сприймалося переважно як механізм реагування на вже наявні загрози, то нині воно набуває стратегічного характеру, стаючи невід'ємною частиною процесу планування, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Підвищення рівня глобальної нестабільності, зумовлене економічними коливаннями, політичними трансформаціями, тех-

нологічними змінами та соціальними викликами, актуалізує потребу в системному підході до ідентифікації, аналізу й оцінювання потенційних ризиків [32; 33]. Організації дедалі більше усвідомлюють, що своєчасне виявлення ризик-факторів і впровадження превентивних заходів дозволяє не лише мінімізувати можливі втрати, а й сформувати конкурентні переваги, забезпечити стійкість функціонування та довгостроковий розвиток.

Разом із тим, попри існування національних особливостей правового регулювання, управлінської культури та інституційного середовища, процеси впровадження сучасних систем управління ризиками поступово гармонізуються з міжнародними стандартами та кращими світовими практиками. Відбувається формування універсальних принципів, методик і процедур, що сприяють уніфікації підходів до оцінювання та контролю ризиків у глобальному масштабі. Це забезпечує більшу прозорість управлінських процесів, підвищує рівень довіри з боку партнерів та інвесторів і створює передумови для ефективної міждержавної та міжкорпоративної співпраці.

Отже, управління ризиками трансформується у фундаментальний елемент сучасної управлінської парадигми, стаючи необхідною умовою забезпечення стабільності, адаптивності та сталого розвитку як окремих організацій, так і держав у цілому [32; 33].

Виклад основного матеріалу дослідження. Загально визнаним є твердження, що людство супроводжує феномен ризику протягом усього історичного розвитку. Фактично весь поступ цивілізації можна розглядати як безперервний процес подолання або зменшення небезпек, пов'язаних із голодом, епідеміями, війнами, природними катастрофами, техногенними аваріями та іншими загрозами. Соціальний і науково-технічний прогрес значною мірою спрямований на створення механізмів передбачення, запобігання та нейтралізації негативних наслідків невизначеності. Від розвитку медицини й аграрних технологій до впровадження складних інженерних систем безпеки – усі ці досягнення є проявами прагнення людства знизити рівень небезпеки та підвищити стабільність свого існування. Більше того, навіть біологічну

еволюцію можна інтерпретувати як своєрідний механізм реагування на ризики зовнішнього середовища. Адаптаційні зміни організмів, формування захисних функцій і поведінкових стратегій фактично відображають процес пристосування до несприятливих умов, що загрожують виживанню. У цьому широкому розумінні управління ризиками постає як «універсальна закономірність розвитку живих систем» [17].

Водночас надто широке трактування цього поняття потребує уточнення. У сучасному науковому дискурсі управління ризиками розглядається передусім як «складова системи загального менеджменту, яка інституціоналізувалася та отримала теоретичне обґрунтування лише у XX столітті» [1]. Саме в цей період сформувалися концептуальні засади управлінської діяльності, що передбачають системний аналіз середовища, планування, контроль і прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням чинника невизначеності.

На нашу думку, ризик доцільно визначати як імовірність виникнення несприятливих наслідків для організації або окремої особи, що зумовлені дією випадкових або непередбачуваних подій. Відповідно, управління ризиками (ризик-менеджмент) слід розуміти як «цілеспрямований, систематичний процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання, попередження та мінімізацію потенційних загроз» [18]. Такий підхід дозволяє не лише зменшити ймовірність негативних наслідків, а й підвищити рівень стійкості, адаптивності та ефективності функціонування організацій у складному та мінливому середовищі.

Слід зазначити, що окремі заходи, які застосовувалися людством упродовж історичного розвитку, цілком можна розглядати як початкові, примітивні прояви ризик-менеджменту. Йдеться про дії, спрямовані на запобігання небезпекам, зменшення втрат і підвищення рівня безпеки – від створення запасів продовольства та розвитку страхування до впровадження елементарних технічних засобів захисту. Проте ці практики не мали системного характеру та не спиралися на цілісну наукову концепцію, а отже не становили окремої галузі управлінської діяльності.

Формування теорії та практики управління ризиками як специфічного виду професійної діяльності доцільно пов'язувати лише з кінцем XIX століття. Саме в цей період, під впливом індустріалізації, ускладнення виробничих процесів, розвитку фінансових ринків і зростання масштабів підприємницької діяльності, постала об'єктивна потреба у більш системному врахуванні чинника невизначеності. Розвиток нових підходів до управління, поява великих корпорацій та інфраструктурних проєктів зумовили необхідність оцінювання можливих втрат і забезпечення безпеки при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, саме наприкінці XIX століття закладаються передумови для становлення ризик-менеджменту як окремого напрямку управлінської науки і практики (Табл.1) [16]. Цей період можна охарактеризувати як перший етап його розвитку – доісторичний або підготовчий, коли відбувається накопичення емпіричного досвіду, формуються базові підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків, а також створюється підґрунтя для подальшого теоретичного осмислення й інституціоналізації управління ризиками у XX столітті.

Таблиця 1

Еволюція концепції управління ризиками

Етап	Період	Характеристика етапу	Ключові інструменти та акценти
I. Доісторичний	До середини 1950-х	Фрагментарне реагування, накопичення емпіричного досвіду.	Безпека праці, створення запасів, страхування майна.
II. Зародження	Середина 1950-х – початок 1970-х	Виокремлення в самостійний вид діяльності. Поява терміну «ризик-менеджер».	Управлінський облік, страхування, аналіз витрат (Р. Галлахер).

продовження таблиці 1

III. Приватні концепції	Початок 1970-х – середина 1990-х	Спеціалізація та автономність напрямів. Математичне моделювання.	Портфельна теорія (Г. Марковіц), фінансовий інжиніринг, хеджування.
IV. Інтегрований (ERM)	З середини 1990-х – дотепер	Комплексний підхід на рівні всієї організації. Стратегічний характер.	Стандарти ISO, COSO, крос-функціональна взаємодія, посада CRO.

Джерело: складено автором

Зазначений історичний процес справив відчутний вплив на формування та еволюцію управлінських теорій. Зокрема, А. Файоль – відомий французький теоретик і практик менеджменту – відносив безпеку, яку він трактував як «захист активів і персоналу», до шести основних видів діяльності управлінця [1]. Такий підхід свідчить про усвідомлення важливості запобігання небезпекам у структурі управління підприємством ще на ранніх етапах розвитку класичної управлінської думки. Крім того, дослідник наголошував на широкому розумінні безпеки, що фактично наближається до сучасного бачення управління ризиками. Він розглядав її як сукупність заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня захищеності підприємства, а також створення для персоналу умов стабільності та впевненості у завтрашньому дні [13]. Таким чином, у його концепції простежується ідея не лише фізичного чи матеріального захисту, а й формування психологічної безпеки як важливої складової ефективного функціонування організації.

Водночас А. Файоль підкреслював необхідність реалізації заходів, що мають трансформаційний характер щодо ризиків, тобто таких, які спрямовані не лише на їх нейтралізацію, а й на зміну умов діяльності з метою зменшення ймовірності виникнення небезпечних ситуацій у майбутньому [1]. Це свідчить про поступове усвідомлення превентивного та системного характеру роботи з ризиками.

З огляду на зазначене можна стверджувати, що фактично до середини XX століття ризик-менеджмент розглядався переважно як складова загальної системи управління, а не як самостійний напрям управлінської діяльності. Управління ризиками ще не набуло статусу окремої спеціалізованої дисципліни, а його інструменти та підходи були інтегровані у ширший контекст адміністративної та організаційної роботи підприємства. Лише з подальшим розвитком економічної теорії, фінансових ринків і методів кількісного аналізу ризик-менеджмент поступово виокремився в самостійну сферу знань і практики [9].

Початок наступного етапу розвитку ризик-менеджменту традиційно пов'язують із періодом науково-технічної революції, яка суттєво трансформувала економічне та соціальне середовище. Стрімке впровадження новітньої, високовартісної техніки, поява складних виробничих систем, автоматизація процесів і розвиток прогресивних технологій не лише розширили можливості людства, а й істотно підвищили рівень потенційної небезпеки. Масштабне зростання транспортної інфраструктури, активне будівництво, освоєння потужних індустріальних комплексів і енергетичних об'єктів спричинили появу якісно нових джерел ризику. В таких умовах ризики набули комплексного характеру: поряд із традиційними економічними загрозами посилилися технічні, технологічні та екологічні небезпеки. Ускладнення виробничих ланцюгів і підвищення взаємозалежності різних секторів економіки означали, що наслідки можливих збоїв могли бути масштабними й системними. Відповідно, стихійні або фрагментарні заходи безпеки вже не відповідали вимогам часу. Це обумовило закономірне формування управління ризиками як самостійного виду професійної діяльності, що базується на чітко визначених принципах, методах аналізу та заздалегідь розроблених превентивних і компенсаційних заходах [21]. Ризик почав розглядатися не лише як небажане явище, а як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу, який потребує системного планування, контролю та моніторингу.

Важливо підкреслити, що зазначені трансформації сприяли появі нової професійної спеціалізації – менеджера з управління

ризиками. Саме наприкінці 1950-х рр. поняття «управління ризиком» і «ризик-менеджер» набули широкого поширення у науковому та професійному середовищі. Це засвідчило «остаточне виокремлення ризик-менеджменту в окремий напрям управлінської діяльності, що має власний інструментарій, методологічну базу та сферу практичного застосування» [3].

Варто підкреслити, що одну з перших цілісних концепцій ризик-менеджменту було сформульовано Р. Галлахер у 1956 році. В її основу було покладено підходи управлінського обліку, зокрема аналіз витрат як ключовий інструмент обґрунтування управлінських рішень. Центральна ідея полягала в тому, що ефективне управління витратами неможливе без «системного зниження рівня збитків і належного захисту активів підприємства від втрат, спричинених аваріями, нещасними випадками чи іншими непередбачуваними подіями» [8].

Фактично запропонована концепція відображала підхід до управління насамперед тими ризиками, які підлягають страхуванню. Як основні методи впливу на ризик розглядалися страхування та самострахування – тобто покриття можливих збитків за рахунок поточних грошових потоків або створених резервних фондів підприємства. У цьому контексті поняття «ризик-менеджмент» значною мірою ототожнювалося з функціями менеджера зі страхування, який відповідав за укладання договорів страхування та взаємодію зі страховими компаніями. З огляду на те, що сам Р. Галлахер обіймав посаду менеджера зі страхування, можна стверджувати, що саме «страхова діяльність стала відправною точкою для інституціоналізації управління ризиками як окремого напрямку професійної практики» [28].

Попри певну обмеженість такого трактування, концепція Р. Галлахера містила низку положень, які багаточисельно узгоджуються із сучасним баченням ризик-менеджменту. Зокрема, підкреслювався комплексний характер роботи з ризиками, що передбачає тісну взаємодію різних структурних підрозділів організації. До процесу аналізу та прийняття рішень залучалися фахівці різного профілю – спеціалісти зі страхування, бухгалтери, інженери з техніки безпеки

та інші експерти. Передбачалося також існування професійного ризик-менеджера, який належить до вищої ланки управління та має відповідну спеціальну підготовку [20].

На нашу думку, підхід, започаткований Р. Галлахером і розвинений його послідовниками, спочатку був тісно взаємопов'язаний із системою управлінського обліку, що проявлялося в орієнтації на мінімізацію витрат, пов'язаних із можливими збитками. Вибір конкретних заходів здійснювався з урахуванням принципу економічної доцільності – забезпечення необхідного рівня захисту за найменших витрат. Саме така логіка дала змогу органічно інтегрувати концепцію ризик-менеджменту в традиційний процес прийняття управлінських рішень на підприємстві. Водночас подальший розвиток цього підходу стримувався низкою методологічних обмежень. Серед них – надмірна орієнтація на страхування як головний інструмент управління ризиками та відсутність уніфікованої концепції їх кількісного аналізу на основі математичних моделей [19]. Лише згодом, із розвитком фінансової теорії, теорії ймовірностей та економіко-математичного моделювання, ризик-менеджмент отримав ширшу аналітичну базу й вийшов за межі суто страхової парадигми.

На нашу думку, важливо також згадати ще одну ключову концепцію управління ризиками – ідею оптимального формування портфеля, запропоновану Г. Марковіц [6]. Починаючи з середини 1970-х рр., ця теорія набула широкого поширення серед фінансових брокерів та аналітиків, що було тісно пов'язано зі значними економічними змінами та швидким розвитком фінансових ринків у цей період. Саме такі умови створили базу для формування нової парадигми управління ризиками – управління фінансовими ризиками, що стало окремим напрямом у системі сучасного менеджменту. Теорія Г. Марковіца, перш за все, була спрямована на аналіз ринкового ризику та оптимізацію інвестиційного портфеля шляхом мінімізації ризику за заданого рівня очікуваної прибутковості. Основою її методології стали математичні моделі, зокрема статистичні й економіко-математичні підходи, що дозволяли формалізувати

оцінку й прогнозування ризиків [31]. Водночас у початковій версії цієї концепції досить часто ігнорувалися інституційні чинники, такі як операційний ризик, внутрішні процеси компаній та зовнішні регуляторні обмеження, що обмежувало її застосування у комплексному управлінні організацією.

Слід також зазначити, що на початку 1970-х років відбулося остаточне виділення процесу управління ризиками як самостійної функції в системі менеджменту. Паралельно виникла професія менеджера з управління ризиками, діяльність якого базується на спеціалізованих знаннях у сфері аналізу та контролю ризиків [30]. Ця подія означала перехід від суто інструментального або страхової орієнтації до системного підходу, де управління ризиками стало інтегрованим у стратегію організації та включало комплекс взаємопов'язаних методів і практик.

На фоні появи професії ризик-менеджера різні концепції управління ризиком, включно з ідеями Р. Галлахера та Г. Марковіца, почали поступово інтегруватися, формуючи єдину методологічну основу сучасного ризик-менеджменту. Цей процес конвергенції триває й сьогодні, що дозволяє об'єднувати підходи до фінансових, технічних, операційних і стратегічних ризиків в рамках єдиної системи, здатної забезпечити комплексну оцінку й управління невизначеністю у сучасних організаціях (Табл. 2) [23].

Таблиця 2

Порівняння ключових концепцій XX століття

Критерій порівняння	Концепція Р. Галлахера (1956)	Концепція Г. Марковіца (1970-ті)
Основна сфера	Промисловість, страхування	Фінансові ринки, інвестиції
Методологічна база	Управлінський облік, аналіз витрат	Математична статистика, теорія ймовірностей
Ключова мета	Мінімізація збитків та захист активів	Оптимізація портфеля (ризик/прибутковість)

продовження таблиці 1

Головний інструмент	Страховання та самострахування	Диверсифікація, статистичне моделювання
---------------------	--------------------------------	---

Джерело: складено автором

Наступний етап у розвитку теорії ризик-менеджменту розпочався у 70-х рр. XX ст. і відзначився завершенням формування перших концептуальних парадигм цієї дисципліни. У цей період відбулося суттєве розширення сфери практичного застосування ризик-менеджменту, що дозволило адаптувати його методи та підходи не лише до фінансових і промислових ризиків, а й до різноманітних сфер повсякденного життя. Цей етап можна вважати початком третьої фази розвитку як теорії, так і практики управління ризиками, яка вирізняється акцентом на управлінні приватними, індивідуальними та корпоративними ризиками, а також інтеграцією ризик-менеджменту у загальну систему стратегічного планування та прийняття рішень [12]. Саме в цей період виникає концепція комплексного підходу до оцінки та мінімізації ризиків, що заклала основу для сучасних моделей управління ризиками.

Протягом 80-х років XX століття спостерігалось швидке поширення досліджень у сфері спеціалізації ризик-менеджменту [2]. Особливо це проявилось у активному впровадженні математичних та комп'ютерних моделей для аналізу й оцінки ризиків, що дозволило підвищити точність прогнозів та ефективність управлінських рішень. Одночасно почало активно розвиватися спеціалізоване програмне забезпечення, яке забезпечувало автоматизацію процесів моделювання, обробки даних та оптимізації стратегій управління ризиками. Завдяки цьому ризик-менеджмент поступово перетворювався на системну дисципліну, інтегровану в стратегічне та оперативне планування організацій, а також здобував статус окремої наукової галузі з власними методологіями та інструментарієм [9].

Слід зазначити, що починаючи з 90-х років XX століття відбувається суттєва трансформація підходів до універсального характеру методології ризик-менеджменту. Цей процес стимулював швидкий

розвиток окремих спеціалізованих напрямів та сприяв поширенню практик управління ризиками на нові галузі та сфери діяльності, включно з фінансами, виробництвом, охороною здоров'я та інформаційними технологіями. Одним із найважливіших наслідків цих змін стало формування концепції інтегрованого ризик-менеджменту, який поєднує оцінку, аналіз та управління різними видами ризиків у рамках єдиної системи, забезпечуючи більш комплексний та стратегічний підхід [11]. Саме ці зрушення ознаменували початок четвертого етапу розвитку теорії та практики управління ризиками, що триває до сьогодні, і який відзначається високим рівнем інтеграції ризик-менеджменту у процеси корпоративного управління та державного регулювання.

Варто вказати, що особливу роль в розвитку й впровадження вказаних процесів відігравали консультаційні компанії, які досить активно просували концепції інтегрованого підходу щодо управління ризиками. Саме вони здійснювали позиціонування вказаних ідей як інструментів диференціації власних послуг, надаючи їм системного й структурованого характеру. При цьому сама концепція отримала декілька варіантів назв, що стало відображенням специфіки методики та її ключових принципів, однак всі вони в підсумку об'єднувалися під загальним визначенням «інтегрованого ризик-менеджменту» чи управління ризиками на рівні підприємства, організації, установи тощо [14]. Варто вказати, що важливим чинником популяризації вказаного підходу стала масштабна присутність великих консультаційних компаній на ринку, яка забезпечувала активну пропаганду ідей інтегрованого управління ризиками серед корпоративних клієнтів. Одночасно значний вплив на інтерес до ризик-менеджменту мали резонансні фінансові та корпоративні кризи. Зокрема, увагу до системного управління ризиками привернули банкрутство британського банку Barings Bank, крах хедж-фонду Long-Term Capital Management (LTCM), руйнування енергетичної компанії Enron та низка інших подібних випадків [4; 22; 27]. Вказані події стимулювали підвищену увагу з боку наглядових та регуляторних органів до впровадження ефективних систем управління ризиками.

Окрім цього, процеси глобалізації, що збільшили взаємозв'язок світових ринків і посилили конкуренцію, також суттєво сприяли зростанню значення інтегрованого ризик-менеджменту. В результаті можна стверджувати, що поєднання активної пропаганди консультаційних компаній, резонансних фінансових криз та глобалізаційних тенденцій створило сприятливі передумови для широкого впровадження системного підходу до управління ризиками на рівні підприємств.

Згаданий процес супроводжувався поступовим виділенням та ускладненням професійної ролі ризик-менеджера. Це проявилось, зокрема, у створенні спеціалізованих асоціацій, які об'єднували фахівців, що зосереджувалися на окремих аспектах управління ризиками, таких як фінансовий, операційний або стратегічний ризик. Поступово члени таких асоціацій ставали залученими до більш комплексного та інтегрованого підходу до ризик-менеджменту, що вимагало від них ширшого професійного бачення та навичок у міждисциплінарних сферах. Як наслідок деякі асоціації були змушені переглянути свої назви та статuti, щоб відобразити новий, більш широкий спектр діяльності своїх членів і відповідати сучасним вимогам інтегрованого управління ризиками [15].

На нашу думку варто розглянути основні етапи впровадження концепцій управління ризиками на рівні підприємства (установи, організації тощо), що почалися з середини 50-х рр. й тривали до початку 70-х рр. XX століття. Зазвичай формування системи ризик-менеджменту в межах окремої установи відбувається поступово – у міру усвідомлення керівництвом масштабів впливу ризиків на результати діяльності, фінансову стійкість і конкурентоспроможність організації [5]. Важливо зазначити, що практична еволюція управління ризиками в організаціях не завжди прямо відображає розвиток теоретичних підходів у цій сфері: вони часто реагують на виклики середовища ситуативно, адаптуючи інструменти до власних потреб.

Попри відмінності в організаційних структурах, масштабах діяльності та галузевій специфіці, процес становлення системи управління ризиками у різних організаціях має спільні риси. В першу

чергу йдеться про поетапність запровадження, поступовий перехід від фрагментарного реагування на окремі ризики до комплексного, інтегрованого підходу, а також про інституціоналізацію відповідних процедур і функцій у межах управлінської структури підприємства. Особливий інтерес становить аналіз часових меж масового впровадження цих стадій у країнах із розвинутою ринковою економікою, де ризик-менеджмент став важливим елементом стратегічного управління в будь-якій сфері.

У межах конкретної організації впровадження ризик-менеджменту зазвичай починається з усвідомлення потреби контролю над найбільш очевидними й відчутними загрозами. Для сфери бізнесу такими ризиками традиційно є ті, що підлягають страхуванню (майнові, транспортні, виробничі тощо), тоді як для фінансових посередників – ризики, які можна мінімізувати за допомогою хеджування через похідні фінансові інструменти. Саме розроблення та впровадження заходів щодо цих ризиків становить першу стадію становлення ризик-менеджменту в організації. На цьому етапі управління ризиками починає виокремлюватися в самостійний напрям управлінської діяльності [24]. У державних установах процес упровадження ризик-менеджменту зазвичай розпочинається з усвідомлення необхідності здійснювати системний контроль над найбільш очевидними та критичними загрозами, які безпосередньо впливають на стабільність функціонування органів влади та виконання ними своїх повноважень. На початковому етапі основна увага зосереджується на ризиках із високою ймовірністю реалізації, а також на тих, що можуть спричинити суттєві фінансові втрати, соціальну напругу або негативні репутаційні наслідки для держави. В першу чергу йдеться про бюджетні дисбаланси, неефективне використання державних ресурсів, збої в наданні публічних послуг, загрози громадській безпеці, кризові ситуації техногенного чи соціального характеру. Саме реагування на такі ризики стає відправною точкою для формування відповідних процедур контролю, моніторингу та оцінювання. На цьому етапі управління ризиками часто має переважно реактивний характер і реалізується через окремі заходи або рішення, спрямовані на

мінімізацію наслідків уже наявних загроз. Водночас поступово відбувається перехід до більш структурованого підходу: розробляються внутрішні нормативні документи, впроваджуються механізми ідентифікації та оцінювання ризиків, визначаються відповідальні підрозділи чи посадові особи. У результаті управління ризиками трансформується з фрагментарної практики реагування у комплексну систему, інтегровану в загальну модель державного управління. Така система набуває ознак самостійної управлінської функції, спрямованої не лише на подолання наслідків загроз, а й на їх попередження та стратегічне планування діяльності органів влади.

Варто вказати, що внаслідок накопичення практичного досвіду страхування, хеджування та інших методів мінімізації втрат, відбувається поступова спеціалізація управління ризиками. У структурі організації з'являються окремі посади або підрозділи, відповідальні за аналіз і контроль ризиків; підвищуються вимоги до професійної підготовки персоналу; удосконалюється організаційна структура. Цей процес зумовлений як ускладненням страхових і фінансових ринків, так і зростанням професійного рівня менеджерів, які дедалі більше орієнтуються на аналітичне обґрунтування управлінських рішень [26].

Поступово діяльність відповідних фахівців перестає обмежуватися лише найбільш очевидними загрозами та поширюється на ширший спектр чинників невизначеності. У такий спосіб формується підхід до управління окремими (приватними) видами ризиків. У більшості організацій розвинених країн цей етап припав на період від початку 1970-х до середини 1990-х років ХХ століття, що відповідає третьому етапу еволюції концепції ризик-менеджменту. У структурі підприємств виникають відносно самостійні напрями роботи з ризиками – фінансовими, виробничими, інвестиційними, кредитними та іншими.

Разом із поглибленням спеціалізації відбувається і протилежний процес – поширення ідей ризик-менеджменту серед ширшого кола працівників. Налагоджується взаємодія між підрозділами, відбувається обмін досвідом та підходами до оцінювання різних

за природою ризиків. У результаті управління ризиками поступово інтегрується в корпоративну культуру й стає невід’ємною складовою процесу ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях [25]. Іноді цей процес має стихійний характер, однак частіше він реалізується завдяки цілеспрямованій політиці вищого керівництва, спрямованій на вдосконалення системи менеджменту, підвищення якості продукції та розвиток клієнтоорієнтованості. Результативність такого впровадження значною мірою визначається рівнем кваліфікації персоналу та управлінською зрілістю організації.

Зазначений етап розвитку ризик-менеджменту згодом поширився і на державний сектор за аналогією до процесів, що відбувалися у великих корпораціях високорозвинених країн. На початковому етапі управління ризиками в державних установах мало вузькоспеціалізований характер і було зосереджене на найбільш очевидних загрозах. У подальшому сфера діяльності відповідних фахівців розширилася, охопивши ширше коло факторів невизначеності, що сприяло формуванню системного підходу до управління окремими ризиками з їх подальшою інтеграцією в загальну систему управління. Таким чином, у державних структурах ризик-менеджмент еволюціонував від вузької функціональної спеціалізації до комплексного, інтегрованого підходу. Він поступово став елементом організаційної культури та процесу прийняття управлінських рішень на різних рівнях, що суттєво підвищило ефективність державного управління та спроможність установ адекватно реагувати на сучасні виклики.

На подальшому етапі розвитку управлінської практики формується розуміння взаємозв’язку між різними видами ризиків. Організації усвідомлюють, що окремі ризики не існують ізольовано, а взаємодіють і можуть підсилювати або, навпаки, компенсувати один одного. Це зумовлює перехід до третьої стадії – інтегрованого ризик-менеджменту. Раніше відокремлені напрями управління приватними ризиками об’єднуються в єдину систему, а до аналізу залучаються нові види ризиків, зокрема стратегічні, репутаційні, операційні. Усі вони оцінюються за спільним критерієм – впливом на створення економічної доданої вартості та довгострокову вартість

компанії. Ця стадія активно розвивається з 1990-х років і триває дотепер. Її становлення тісно пов'язане з процесами глобалізації світової економіки, які суттєво змінили характер ризиків. Хоча окремі риси глобалізаційних трансформацій проявлялися ще у 1970-1980-х роках, особливої інтенсивності вони набули в останні десятиліття [1]. Глобалізація призвела до появи нових видів ризиків і одночасно посилила вплив традиційних, зокрема валютних, політичних та ринкових. Для компаній із міжнародною структурою бізнесу однакові за своєю природою ризики проявляються по-різному на різних національних ринках, що ускладнює їх оцінку та контроль [7]. Це підвищило потребу у системному, комплексному підході до управління ризиками та сприяло утвердженню інтегрованого ризик-менеджменту як ключового елементу сучасного корпоративного управління. В державних установах також сформувалося усвідомлення взаємозалежності різних видів ризиків. Це зумовило перехід до інтегрованого ризик-менеджменту, у межах якого всі ризики оцінюються комплексно, з урахуванням їхнього впливу на стратегічні цілі, довгострокову стійкість і ефективність функціонування державних інституцій.

Отже, управлінська система підприємства поступово усвідомлює необхідність формування інтегрованої системи управління ризиками. У ході цієї еволюції розширюється не лише коло компаній, які впроваджують ризик-менеджмент, а й спектр ризиків, що підлягають контролю. Одночасно вдосконалюються методи та інструменти для аналізу, оцінки та мінімізації ризиків, що підвищує їхню методологічну обґрунтованість та практичну ефективність.

Кожна нова стадія впровадження ризик-менеджменту супроводжується ускладненням організаційної структури підприємства. Якщо на початкових етапах створювалися лише окремі посади або функції для контролю конкретних ризиків, то згодом формується розгалужена мережа спеціалізованих підрозділів. Одночасно зростає адміністративна значущість відповідальних осіб: від менеджерів середньої ланки поступово переходять до створення посад на рівні топменеджменту, зокрема директора з управління ризиками (Chief Risk Officer), який залучається до стратегічного планування та управління компанією [29].



Рис. 1. Стадії впровадження ризик-менеджменту в компаніях та державних структурах

Джерело: складено автором

Швидкість і глибина впровадження концепцій ризик-менеджменту в бізнес-практику визначаються низкою факторів. Серед них – специфіка галузі діяльності організації, характер та масштаб ризиків, з якими вона стикається, організаційна культура та стиль прийняття рішень, рівень професійної підготовки персоналу, а також готовність керівництва до інновацій і структурних змін. Саме через це практика управління ризиками є неоднорідною: в одних організаціях вона обмежується епізодичними заходами щодо окремих загроз, а в інших перетворюється на комплексну, системно організовану програму, інтегровану у загальну модель корпоративного управління.

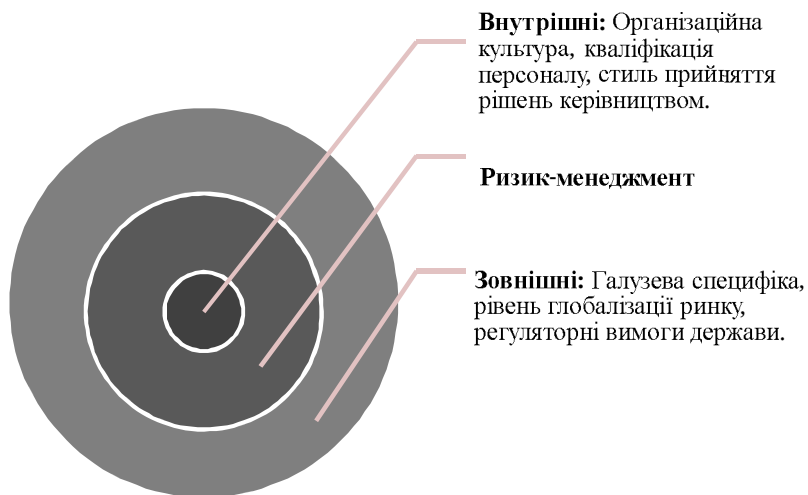


Рис. 2. Фактори, що впливають на швидкість впровадження ризик-менеджменту

Джерело: складено автором

На сучасному етапі в багатьох організаціях ризик-менеджмент перебуває здебільшого на початковій стадії розвитку. Не скрізь створено спеціалізовані служби управління ризиками, а там, де вони функціонують, їхня діяльність зазвичай зосереджується на окремих напрямках – насамперед страхуванні або хеджуванні фінансових ризиків. Лише деякі великі компанії впровадили більш розвинені системи ризик-менеджменту, близькі до міжнародних стандартів. Загалом управлінська увага часто спрямована на інші концепції підвищення ефективності – наприклад, ощадливе управління (lean management) чи загальне управління якістю (TQM) [10], тоді як формування повноцінної корпоративної культури, побудованої на принципах ризик-менеджменту, поки що не стало поширеним явищем.

Висновки. Таким чином, на підставі проведеного дослідження еволюції концепції управління ризиками можна сформулювати кілька узагальнюючих висновків:

– трансформація парадигми управління ризиками. Управління ризиками пройшло значну еволюцію – від інтуїтивного та фрагментарного реагування на загрози до становлення як фундаментального елементу стратегічного управління. Сучасна парадигма розглядає ризик не лише як джерело потенційних збитків, а й як стратегічну категорію, ефективне управління якою здатне створювати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток організації. Це означає, що ризик більше не сприймається як пасивна загроза, а інтегрується у процес ухвалення рішень і формування стратегічних цілей;

– етапність розвитку ризик-менеджменту. Еволюція концепції досить чітко поділяється на чотири основні періоди – від «доісторичного» накопичення досвіду до сучасного етапу інтегрованого управління. Кожен етап розвитку був зумовлений об'єктивними викликами свого часу: індустріалізацією, науково-технічною революцією, глобалізацією світової економіки та масштабними фінансовими кризами. Ця історична перспектива дозволяє зрозуміти, що підходи до управління ризиками формувалися під тиском зовнішніх факторів і внутрішніх потреб організацій;

– синтез теоретичних підходів. Сучасний ризик-менеджмент є результатом інтеграції різних теорій і концепцій: адміністративного управління (школа А. Файоля), страхового підходу (концепція Р. Галлахера), математичного моделювання фінансових портфелів (теорія Г. Марковіца) та сучасних методів аналізу даних. Такий синтез дозволяє створювати універсальний інструментарій, застосовний до ризиків будь-якого походження – від технічних і фінансових до стратегічних та репутаційних;

– сучасний стан практики управління ризиками. На сьогодні більшість організацій перебуває на етапі переходу від фрагментарного до системного підходу. Основним викликом є подолання «страхової» обмеженості та впровадження інтегрованих систем управління ризиками, які відповідали б міжнародним стандартам і були здатні ефективно функціонувати в умовах високої волатильності зовнішнього середовища;

– перспективи розвитку. Подальше вивчення та вдосконалення концепції ризик-менеджменту пов'язане з активним використанням сучасних технологій та аналітики великих даних. Це відкриває можливості автоматизації процесів ідентифікації та оцінки ризиків у режимі реального часу, що дозволяє більш оперативно реагувати на загрози та приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

Загалом, сучасний ризик-менеджмент вже не обмежується локальними заходами – він стає інтегрованою, системною складовою управлінських практик, здатною підвищувати стійкість та ефективність діяльності організацій у динамічному і непередбачуваному середовищі.

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

У статті представлено розгорнутий теоретико-методологічний аналіз процесу становлення та основних етапів розвитку концепції управління ризиками в системі сучасного менеджменту. Дослідження охоплює еволюцію наукових підходів до розуміння сутності ризику та механізмів його врахування в управлінській діяльності. Простежено поступовий перехід від фрагментарних, реактивних заходів, орієнтованих на подолання окремих небезпек, до формування цілісної, проактивної та стратегічно спрямованої моделі ризик-менеджменту, інтегрованої в загальну систему корпоративного управління та процес прийняття управлінських рішень.

У межах дослідження виокремлено чотири ключові етапи еволюції ідей ризик-менеджменту, кожен із яких відзначається специфікою інструментарію, домінуючими методологічними підходами та зміною управлінських акцентів. Розкрито трансформацію уявлень про природу ризику – від його трактування як виключно загрози до розуміння ризику як невід'ємного елементу підприємницької діяльності, що поєднує потенційні втрати й можливості. Показано, як удосконалювалися процедури ідентифікації, кількісного та якісного оцінювання, моніторингу й

контролю ризиків, а також як зростала роль ризик-менеджменту у формуванні стратегії та забезпеченні корпоративної стійкості.

Окрему увагу приділено аналізу чинників, що спричинили якісні зміни у розвитку концепції управління ризиками. Серед них – інтенсивний науково-технічний прогрес, поширення цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів, глобалізація фінансово-економічних відносин, ускладнення конкурентного середовища, а також резонансні корпоративні скандали й масштабні фінансово-економічні кризи, які виявили вразливість традиційних управлінських підходів і актуалізували необхідність системного управління невизначеністю.

Обґрунтовано, що сучасний ризик-менеджмент сформувався як результат інтеграції адміністративного, страхового та математико-аналітичного підходів, доповнених елементами стратегічного та процесного управління. Такий комплексний, міждисциплінарний характер дозволяє організаціям не лише мінімізувати можливі збитки, а й підвищувати рівень їхньої гнучкості, адаптивності та інноваційної спроможності. У підсумку окреслено актуальний стан, ключові проблеми та перспективні напрями впровадження системного управління ризиками у вітчизняну управлінську практику з урахуванням міжнародних стандартів, сучасних викликів і специфіки національного бізнес-середовища.

Ключові слова: управління; ризик; управління ризиками; ризик-менеджмент; еволюція концепції; інтегрований ризик-менеджмент (ERM); стратегічне управління; невизначеність.

References

1. Andriiash, V.I., & Yevtushenko O.N. (2013). Derzhavne upravlinnia (Osnovy teorii derzhavnoho upravlinnia) : navchalnyi posibnyk [Public administration (Fundamentals of the theory of public administration): a textbook]. Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. 262 s. [in Ukrainian]
2. Babailov, V., & Kurdenko O. (2022). Vid ryzyk-menedzhmentu do ryzyk-ekonomiky [From risk management to risk economics]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-46>[in Ukrainian]

3. Baldyniuk V. (2023). Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Risk management as a tool for managing the activities of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> [in Ukrainian]
4. Bank UBS: odyń pratsivnyk i dva miliardy dolariv vtrat (2025) [UBS Bank: One Employee and Two Billion Dollar Losses]. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/24330945.html> [in Ukrainian]
5. Vasilieva, L. (2022). Osnovni kontseptsii upravlinnia ryzykom [Basic Concepts of Risk Management]. Retrieved from <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6607/1/10.pdf> [in Ukrainian]
6. Voitkiav, D., & Lytvyn, V. (2025). Model Markovitsa pobudovy optymalnoho portfelia tsinnykh paperiv [Markowitz Model for Building an Optimal Securities Portfolio]. *UNIVERSUM*. № 25. Retrieved from <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/2164> [in Ukrainian]
7. Voronkova, V., & Metelenko, N. (2021). Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovoho pidpryiemstva : teoriia i praktyka : kolektyvna monohrafiia [Management of Sustainable Development of an Industrial Enterprise: Theory and Practice: Collective Monograph]. Zaporizhzhia : Vydavnychiy dim «Helvetyka». 588 s. [in Ukrainian]
8. Herasymenko, O.M. (2013). Evoliutsiia svitovoho ryzyk-menedzhmentu [Evolution of World Risk Management]. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf
9. Danchenko, O. B., & Zanora, V. O. (2019). Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen : monohrafiia [Project Management: Risk and Change Management in Management Decision-Making Processes: Monograph]. Cherkasy : PP Chabanenko Yu. A. 278 s. [in Ukrainian]
10. Denysiuk, O., & Sannikova, S. (2022). Lean-menedzhment yak tekhnolohiia upravlinnia vitchyznianymy pidpryiemstvamy v umovakh kryzy [Lean Management as a Technology for Managing Domestic Enterprises in Crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13> [in Ukrainian]
11. Duka, A.P. (2018). Paradyhma intehrovanoho upravlinnia ryzykamy [Paradigm of integrated risk management]. *Naukovyi visnyk Polissia*. № 2(4)(12). Retrieved from [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620174\(12\)131-136](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620174(12)131-136) [in Ukrainian]
12. Kaminskyi, A. B. (2017). Ryzyk-menedzhment: problematyka rozvytku [Risk management: development issues]. *Naukovi zapysky NaUKMA*.

Ekonomichni nauky. T. 2. Vyp. 1. Retrieved from <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/226307786.pdf> [in Ukrainian]

13. Kovalenko, Ye. Ya. (2019). Administratyvna kultura menedzhmentu v epokhu industrialnoho suspilstva [Administrative culture of management in the era of industrial society]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv*. № 1. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=819669> [in Ukrainian]

14. Kryvda, O.V. (2013). Mekhanizm ryzyk-menedzhmentu ta chynnyky, shcho yoho formuiut [Risk management mechanism and factors, that shape it]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*. Vyp. 10. K. : NTUU «KPI». S. 268-273. [in Ukrainian]

15. Kryvoviazuk, I. V, Smerichevskyi, S. F., & Kulyk Yu. M. (2018). Ryzyk-menedzhment lohistychnoi systemy mashynobudivnykh pidpriemstv: monohrafiia [Risk management of the logistics system of machine-building enterprises: monograph]. Kyiv, Vydavnychiy dim «Kondor». 200 s. [in Ukrainian]

16. Loishyn, A. A. (2018). Doslidzhennia peredumov istorychnoho rozvytku ta stanovlennia ryzyk-menedzhmentu [Research of the prerequisites of historical development and formation of risk management]. *Social development & Security*. № 2(4). Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.1230790> [in Ukrainian]

17. Martseniuk, L. V., & Korolov, D. S. (2024). Upravlinnia ryzykamy ta mozhlyvostiamy u protsesi orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvakh [Risk and opportunity management in the process of organizational changes at enterprises]. *Efektivna ekonomika*. № 12. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>. [in Ukrainian]

18. Myroshnychenko, H. (2022). Upravlinnia ryzykamy pidpriiemnytskykh struktur: aspekty ryzyk-menedzhmentu [Risk management of business structures: aspects of risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 44. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822> [in Ukrainian]

19. Oliinyk, V.M. (2015). Finansova stiikist strakhovykh kompanii : monohrafiia [Financial stability of insurance companies: monograph]. Sumy : Universytetska knyha. 287 s. [in Ukrainian]

20. Peretiatko, L.A. (2021). Metodychni pidkhody do vdoskonalennia systemy ryzyk-menedzhmentu v orhanizatsii [Methodological approaches to improving the risk management system in organizations]. Re-

trieved from <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/185/5785/12113-1?inline=1> [in Ukrainian]

21. Pohonchuk, A., & Tiurina, N. (2023). Teoretychni zasady upravlinnia ryzykamy v diialnosti pidpriemstva za umov nevyznachenosti [Theoretical principles of management risks in the activities of an enterprise under conditions of uncertainty]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»*. № 30 (serpen). Retrieved from <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012> [in Ukrainian]

22. Pokazovyi krakh: yak istoriia amerykanskoi Enron perekroila korporativne pravove pole svitu. I na pevnii chas pryborkala audytoriv (2018). [A showy collapse: how the history of the American Enron reshaped the corporate legal field of the world. And for a while tamed the auditors]. Retrieved from <https://mind.ua/publications/20183712-pokazoviy-krah-yak-istoriya-amerikanskoyi-enron-perekroyila-korporativne-pravove-pole-svitu> [in Ukrainian]

23. Semenova, K. D., & Tarasova K. I. (2017). Ryzyky diialnosti promyslovykh pidpriemstv: integralne otsiniuvannia: monohrafiia [Risks of industrial enterprises: integral assessment: monograph]. Odesa: Huliaieva V.M. 234 s. [in Ukrainian]

24. Sosnovska, O.O., & Dedenko, L.V. (2019). Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti. [Risk management as a tool for ensuring the sustainable functioning of an enterprise in conditions of uncertainty]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*. № 1(3). Retrieved from <https://doi.org/10.32750/2019-0106> [in Ukrainian]

25. Khakhaiev, D. (2024). Osoblyvosti formuvannia kultury upravlinnia ryzykamy v protsesi zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemnytstva. [Peculiarities of forming a risk management culture in the process of ensuring sustainable development of entrepreneurship]. *Modeling the development of the economic systems*. № 2. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-38> [in Ukrainian].

26. Chaikina, A. O. (2022). Osoblyvosti intehtratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of integrating risk management into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 39. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> [in Ukrainian].

27. Shults, R. (2020). Finansovy uspikh ta bankrutstvo, abo chomu ryzyk-menedzhment ne ye tochnoiu naukoiu? [Financial success and bankruptcy, or

why risk management is not an exact science?]. Retrieved from https://ufin.com.ua/analit_mat/rzp/027.htm [in Ukrainian].

28. Yakos, I.S. (2019). Neobkhidnist uprovadzhennia kompleksnoi systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh realnoho sektoru ekonomiky [The need to implement a comprehensive risk management system at enterprises in the real sector of the economy]. *Ekonomika promyslovosti*. № 4. S. 152-156. [in Ukrainian].

29. Yatsenko, V.O. (2025). Henezys teorii upravlinnia finansovymy ryzykamy [Genesis of the theory of financial risk management]. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №1(31). Retrieved from <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.9>; <https://doi.org/10.5281/zenodo.15162340> [in Ukrainian].

30. Jedynek, P., & Bąk S. (2020). The role of managers in risk management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348416214_The_role_of_managers_in_risk_management [in English].

31. Markowitz, H. M. (2016). Risk-Return Analysis, Volume 2: The Theory and Practice of Rational Investing. McGraw Hill Professional. [in English].

32. Natalia Dragomyretska, Yuliana Palagnyuk, Victoria Andriyash, Iryna Matvieienko, Dmytro Samofalov (2022). The introduction of modern technologies in public administration in the context of globalization. *International journal of computer science and network security*. vol. 22. no. 2. pp. 334-340 [in English].

33. Torichnyi, V., Andriyash, V., Tytarenko, O., Tkachuk, D., Tarasenko, O. (2025). Innovative Approaches to Strategic Management in the Public Sector: Challenges of Global Transformations and Digital Technologies. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. № 90. pp. 107-127 [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Хун, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1771-9703>

Wang Hong, PhD Student at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1771-9703>

Wang Hong, (2026). Evolution of the risk management concept. Public Administration and Regional Development, 31, 82-108. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.04>