

2. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/D76-2-17>

УДК 658.14:005.334:339.137.2:005.574

Кузьминчук Н.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>

Альошин С.Ю.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0461-8329>

Щербина О.В.

викладач,
Відокремлений структурний підрозділ
«Класичний фаховий коледж Сумського державного університету»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0400-1959>

Kuzmynchuk Nataliia

V. N. Karazin Kharkiv National University

Alyoshyn Serhii

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Shcherbyna Olha

Separate Structural Department
"Classic Professional College of Sumy State University"

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

У статті досліджено особливості управління фінансовими та репутаційними ризиками. Визначено, що вітчизняні підприємства повинні бути готовими до функціонування в умовах цифрових трансформацій, що виступає ключовою інновацією в бізнес-діяльності та допомагає сучасним підприємствам адаптуватися, з одного боку, до ендогенного та екзогенного середовища, що динамічно змінюється, з іншого, до високого рівня турбулентності, де ефективно управління ризиками стає фактором підвищення репутації як основи формування довіри від стейкхолдерів (клієнтів, партнерів, інвесторів) та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано, що фінансові та репутаційні ризики не існують окремо і здійснюють комплексний вплив в цілому на діяльність підприємства, формування конкурентних переваг і розвиток партнерських відносин. Докладно розглянуто сутність, ключові ознаки та чинники виникнення фінансових та репутаційних ризиків підприємства, що дає змогу глибше розуміти їх природу та механізми впливу на результати діяльності підприємства. Визначено основні етапи управління ризиками, дотримання яких підвищує резистентність підприємництва до впливу непередбачуваних подій та кризових явищ, сприятиме розвитку інноваційно-екологічному підприємству. Врахування запропонованих етапів управління фінансовими та репутаційними ризиками допоможе підприємству попереджати, ідентифікувати та уникнути ризиків. Встановлено,



що інтеграція запропонованих підходів до системи управління ризиками сприяє своєчасному виявленню загроз, їх оцінюванню та мінімізації, що в підсумку посилює конкурентні переваги підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Запропоновано інтегрований механізм управління фінансовими та репутаційними ризиками, який базується на дуальному підході: поєднанні процедур ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків із інструментами забезпечення прозорості, адаптованості, довіри та передбачуваності діяльності підприємства; посиленні синергетичного ефекту у результаті управлінського коригувального впливу на процес управління ризиками задля підвищення конкурентоспроможності та розвитку партнерських відносин.

Ключові слова: механізм, управління, фінансові ризики, репутаційні ризики, інноваційно-екологічне підприємництво, синергетичний ефект, цифрові трансформації, адаптація, конкурентоспроможність, партнерські відносини, підприємництво.

Постановка проблеми. Динаміка цифровізації економіки, зростання прозорості бізнес-процесів та миттєвість поширення інформації формують нову логіку функціонування підприємств, у межах якої репутація перестає бути виключно іміджевою характеристикою та набуває ознак стратегічного ресурсу. Вона безпосередньо впливає на доступ до фінансових ресурсів, стабільність партнерських відносин і здатність підприємницьких структур утримувати конкурентні позиції. За таких умов не врахування потенційних репутаційних втрат у процесі прийняття управлінських рішень може трансформуватися у суттєві фінансові наслідки, включаючи звуження ринкових можливостей і втрату довіри з боку контрагентів.

Особливістю сучасного ризикового середовища є тісна взаємодія фінансових та репутаційних ризиків, що проявляється у їх взаємному підсиленні. Репутаційні втрати здатні швидко конвертуватися у фінансові збитки через скорочення обсягів співпраці, ускладнення умов фінансування та погіршення ділових зв'язків. Водночас фінансова нестабільність виступає тригером зниження рівня довіри до підприємства, що негативно позначається на його репутації; ця взаємозалежність зумовлює необхідність розгляду ризиків як єдиної інтегрованої системи, а не сукупності ізольованих загроз.

Паралельно відбувається зростання ролі нематеріальних активів у формуванні вартості підприємства, що актуалізує потребу у переосмисленні підходів до управління ризиками. Фінансові ризики, як правило, піддаються формалізованому опису та кількісному вимірюванню, тоді як репутаційні ризики мають прихований характер, проявляються із часовим лагом і є складними для оцінювання. Відмінності у підходах до їх виявлення та аналізу призводять до дисбалансу в системі управління ризиками, що знижує якість управлінських рішень і ускладнює підтримання довгострокової підприємницької стійкості. Також інноваційний розвиток підприємств потребує обґрунтованих управлінських рішень, зокрема щодо оцінювання ризиків [1, с.137]. У цьому контексті особливої наукової та практичної значущості набуває розроблення механізму управління фінансовими та репутаційними підприємницькими ризиками як інтегрованого інструменту забезпечення конкурентоспроможності та формування

ефективних партнерських відносин, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління ризиками, зокрема фінансовими, репутаційними, належить до найбільш досліджених напрямів сучасної фінансово-економічної науки. Теоретичні основи та науково-практичні інструменти управління ризиками активно розробляються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Класичні наукові праці Ф. Модільяні, М. Міллера [2], С. Бріггема, М. Ерхардта [3], заклали міцний фундамент розуміння фінансових ризиків у відносно стабільних економічних умовах. У сучасних роботах Д. Халла [4] та Р. Штаульца [5] запропоновано потужні кількісні інструменти хеджування та моделювання ризиків; проте саме вони переважно орієнтовані на розвинені ринки з високим рівнем інституційної стабільності. У вітчизняній науці теоретичні основи управління фінансовими ризиками викладено у праці авторського колективу Куцик П. О., Васильців Т. Г., Сороківський В. М., Стефаняк В. І., Сороківська М. В. [6]. Також значний внесок у розробку проблематики зробили О. Барановський [7], В. Коваленко [8], які акцентують увагу на специфіці управління фінансовими ризиками в умовах високої економічної турбулентності. Питанням управління репутаційними ризиками в бізнесі присвячено роботи Г. Жалдак та М. Чупріної [9]; авторами визначено ключову роль корпоративної соціальної відповідальності у зменшенні репутаційних ризиків підприємства. У роботі [10] Завербним А. проаналізовано вплив процесів діджиталізації на розвиток репутаційного менеджменту в умовах трансформаційних змін. Актуалізація дослідження репутаційних ризиків посилюється тим, що сьогодні понад 50% ринкової вартості компаній формується нематеріальними активами та дозволяє дійти висновку про необхідність застосування напрямів підвищення репутації як основи формування довіри від стейкхолдерів (клієнтів, партнерів, інвесторів) та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Попри наявність значного наукового доробку у сфері ризик-менеджменту, питання комплексного врахування фінансових і репутаційних ризиків у контексті забезпечення конкурентоспроможності та розвитку партнерських відносин залишаються недостатньо сис-

тематизованими, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формування механізму управління фінансовими та репутаційними ризиками в підприємстві як фактору забезпечення конкурентоспроможності та розвитку партнерських відносин в умовах цифрових трансформацій, які виступають важливою інновацією в бізнес-діяльності та сприяють сучасним підприємствам адаптуватися до ендегенного та екзогенного середовища, що динамічно змінюється.

Виклад основного матеріалу. Зростання турбулентності економічного середовища та посилення ролі нематеріальних чинників вартості актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління фінансовими та репутаційними ризиками крізь призму стратегізації. У цьому контексті особливого значення набуває формування цілісного механізму управління зазначеними ризиками як інструменту стратегічної адаптації та посилення ринкових позицій підприємства. Розглянемо ключові елементи, які становлять власне бачення структури цього механізму.

1. Контекст функціонування підприємства. Вихідною точкою для ризик-менеджменту (ERM) є контекст функціонування підприємства, тобто сукупність його зовнішнього та внутрішнього середовищ, які генерують ризики та визначають вибір підходів й інструментів управління ними. За міжнародним стандартом ISO 31000:2018 [11] організація повинна вивчити та зрозуміти свій зовнішній і внутрішній контекст на етапі створення структури управління ризиками. У COSO ERM [12] це відповідає принципу “Analyzes Business Context” – аналіз бізнес-контексту. Це важливо, тому що контекст визначає ризиковий профіль підприємства, апетит до ризику і те, які ризики є критичними саме для цього суб’єкта господарювання [13].

Н. В. Шандова окреслює основні етапи превентивного аналізу ризик-факторів для підприємства, зосереджуючи дослідження переважно на чинниках зовнішнього середовища як домінуючих джерел ризиків [14, с. 318–320]. Сьогодні вплив чинників зовнішнього середовища характеризується неконтрольованістю та невідворотністю, що обумовлює необхідність постійного врахування у процесі управління підприємством. Традиційно до ризик-факторів зовнішнього середовища віднесено фактори: політичні та правові (зміни законодавства, регуляція, геополітика, війна); економічні (інфляція, курси валют, рецесія, ставки кредитів); соціальні та демографічні (зміни в поведінці споживачів, тренди, старіння населення); технологічні (цифровізація, ШІ, кіберзагрози, нові технології); екологічні (кліматичні зміни, ESG-вимоги, зелена трансформація); конкурентне середовище, ринкові тенденції, поведінка стейкхолдерів (клієнти, постачальники, інвестори, регулятори, ЗМІ); глобальні тренди та невідомості (PESTLE / PESTEL аналіз) [15].

Проте, у своїй науковій праці [13], М. П. Вельч (M. P. Welch) зазначає, що визначення підходів до іден-

тифікації, оцінки та мінімізації ризиків належить до компетенції керівництва компанії, яке враховує як конкретні загрози діяльності, так і загальний рівень схильності організації до ризику. У цьому контексті внутрішнє середовище підприємства набуває більшої вагомості порівняно із зовнішнім. С. А. Лундквіст (S. A. Lundqvist) запропонувала 4 самостійні складові («опори») впровадження ERM, дві з яких стосуються саме внутрішнього середовища підприємства та його контрольних механізмів [16]. Тому ризик-фактори внутрішнього середовища підприємства можливо згрупувати наступним чином: стратегія, місія, бачення та цілі підприємства; корпоративна культура, цінності, стиль лідерства (“tone from the top”); організаційна структура, процеси та ресурси (люди, технології, фінанси, активи); система управління, політики, процедури та внутрішній контроль; поточний рівень зрілості (рівень розвитку бізнесу, компетенції співробітників); сильні та слабкі сторони підприємства; рівень толерантності до ризику, попередній досвід управління ризиками [13; 16].

Для вітчизняного підприємництва в останні роки зовнішній контекст включає ризики енергетичної системи, логістики через руйнування транспортної інфраструктури, зміни в податковому законодавстві та вплив міжнародної допомоги. А внутрішній контекст у цей же період включає ризики дефіциту кваліфікованих кадрів (особливо чоловіків і молоді) через мобілізацію та еміграцію, руйнування виробничих потужностей, слабкої корпоративної культури, недостатнього внутрішнього контролю, низької цифровізації процесів та обмеженої інвестиційної спроможності. Отже, вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства формує сучасні підходи менеджменту до сприйняття, оцінки та реагування на ризики. Тому важливою складовою механізму управління ризиками є їх ідентифікація і оцінювання.

2. Ідентифікація та оцінка ризиків. На думку О.О. Олійника, «ідентифікація – це процес визначення переліку основних видів ризиків, характерних для діяльності конкретної організації, які можуть впливати на певну ділянку роботи, напрям діяльності або організацію в цілому» [17, с. 193]. У науковій літературі пропонується розділяти ідентифікацію ризиків на 2 послідовні процеси: 1) розробка системи збору даних і 2) проведення діагностики ризикових факторів та визначення ризиків, які фактично проявляються в діяльності підприємства [18, с. 238]. Ідентифікація ризиків забезпечує отримання повного переліку критичних та потенційних ризиків, здатних істотно впливати на функціонування підприємства та досягнення визначених ним цілей, що створює основу для подальшого оцінювання та управління ризиковими ситуаціями [17, с. 196]. При цьому зауважимо, що будь-які дії та події можна класифікувати 2 способами: як ризики або як можливості для підприємства. Така градація має ключове значення, оскільки дозволяє не лише оцінити потенційні загрози для досягнення стратегічних

цілей, а й виявити нові шляхи розвитку, оптимізувати ресурси та продукувати обґрунтовані управлінські рішення. Відповідно, ефективне управління ризиками не обмежується мінімізацією негативних наслідків, а також включає використання можливостей для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення партнерських відносин у підприємстві.

Важливим моментом на цьому етапі є залучення знань та практичного досвіду співробітників, що потребує взаємодії з різними рівнями персоналу відповідно до масштабу оцінки ризиків. Найефективніше це реалізується через робочі сесії з експертами, які мають глибоке розуміння стратегічних цілей та операційної діяльності підприємства [19]. Також може бути доцільним залучення сторонніх професіоналів із глибокою експертизою у фінансовій сфері для підтримки управлінських рішень організації [20, с. 23].

Після ідентифікації ризику підлягають оцінці та зіставленню з бізнес-цілями, що виявляється у визначенні їхнього рівня суб'єктами внутрішнього контролю на основі критеріїв ймовірності настання та потенційного впливу на здатність цих суб'єктів ефективно виконувати покладені завдання і функції для досягнення встановлених цілей [21, с. 134]. Це надає можливість керівництву підприємства відстежувати ризики. Для забезпечення послідовності оцінки ризиків велика кількість підприємств застосовує спеціалізовані програмні рішення, які стандартизують процедури оцінювання, формування звітності та ведення документації, дозволяючи підтримувати сталість результатів з часом. Оскільки фокус дослідження – це фінансові та репутаційні ризики, то на даному етапі доцільно мати чітку уяву про сутність цих ризиків, їх ключові характеристики та джерела походження, що подано на рис. 1. Фінансовий ризик доцільно характеризувати як економічну категорію, що відображає невизначеність щодо майбутніх фінансових потоків, вартості активів і зобов'язань підприємства, характеризується можливістю як явного, так і латентного прояву та має пряму здатність впливати на його фінансовий стан, ліквідність і фінансові результати діяльності. Він відіграє визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства та стані його партнерських відносин.

Так, зростання рівня фінансових ризиків, пов'язаних із втратою ліквідності, підвищенням вартості капіталу, валютними коливаннями чи кредитним навантаженням, безпосередньо знижує фінансову стійкість компанії, обмежує її інвестиційні можливості та здатність до стратегічного розвитку. У свою чергу, ослаблення фінансової позиції негативно позначається на сприйнятті підприємства контрагентами, інвесторами та фінансовими установами, що ускладнює укладання довгострокових контрактів, отримання кредитних ресурсів на прийнятних умовах та підтримання стабільних партнерських відносин. Високий рівень фінансових ризиків не лише знижує операційну гнучкість і ринкову позицію підприємства, але й створює системний бар'єр для розвитку ефективних і взаємови-

гідних партнерств, що в підсумку суттєво послаблює його загальну конкурентоспроможність на ринку. Саме тому фінансові ризики потребують постійного контролю та ефективного управління для забезпечення стабільності та життєздатності організації [20, с.22].

Під репутаційним ризиком пропонуємо розуміти імпліцитну форму ризику, що виникає внаслідок невідповідності між фактичною поведінкою підприємства та очікуваннями стейкхолдерів, характеризується відкладеним ефектом прояву та здатністю до трансформації у прямі фінансові втрати через ескалацію репутаційних дисбалансів, що позначається на рівні конкурентоспроможності підприємства та стані його партнерських відносин. Виникнення репутаційної кризи призводить до швидкої втрати довіри з боку споживачів, бізнес-партнерів, інвесторів та інших стейкхолдерів, що відображається на зниженні обсягів продажів, ускладненні переговорів щодо нових контрактів та погіршенні умов співпраці. Негативний репутаційний імідж суттєво підвищує вартість залучення капіталу, ускладнює залучення кваліфікованих кадрів і може стати причиною розірвання існуючих партнерських відносин. І навпаки: позитивна ділова репутація набуває ознак економічного ресурсу, здатного до монетизації та зростання ринкової капіталізації підприємства, а також формує підґрунтя для підвищення його конкурентоспроможності та розширення й укріплення партнерських взаємодій. Тому, як зазначають, П. В. Натулка та Р. В. Мищишин, «формування, підтримання і захист репутації організації повинні стати одними із ключових інструментів впливу вітчизняних організацій на зовнішнє середовище» [26]. Водночас, як свідчить практика вітчизняного бізнесу, більшість керівників підприємств не приділяють достатньої уваги управлінню репутаційними ризиками, що може бути пов'язано зі специфікою внутрішнього ринку та історичними умовами розвитку підприємництва. Однак, у довгостроковій перспективі накопичення репутаційних втрат призводить до зниження ринкової вартості бізнесу, послаблення конкурентних позицій і, навіть, загрози для самого існування підприємства на ринку.

3. Інтегрований моніторинг та аналітико-інформаційне забезпечення. Використання інтегрованого моніторингу фінансових і репутаційних ризиків зумовлене їх взаємозалежністю, оскільки репутаційні ризики мають латентний характер і трансформуються у фінансові наслідки, тоді як фінансові показники виступають індикаторами їх реалізації. Це потребує узгодженого відстеження в межах єдиної системи. Тобто необхідними є постійне, систематичне відстеження динаміки виявлених ризиків у реальному часі з метою оперативного врахування відхилень, тенденцій та існуючих потенційних загроз. Таке поєднання дозволяє не лише фіксувати поточний стан ризиків, але й прогнозувати їх можливість настання, виявляти приховані взаємозв'язки між фінансовими та репутаційними ризиками, а також своєчасно формувати сигнали раннього попередження. Ефективний інтегрований моніторинг перетворює процес управління ризиками

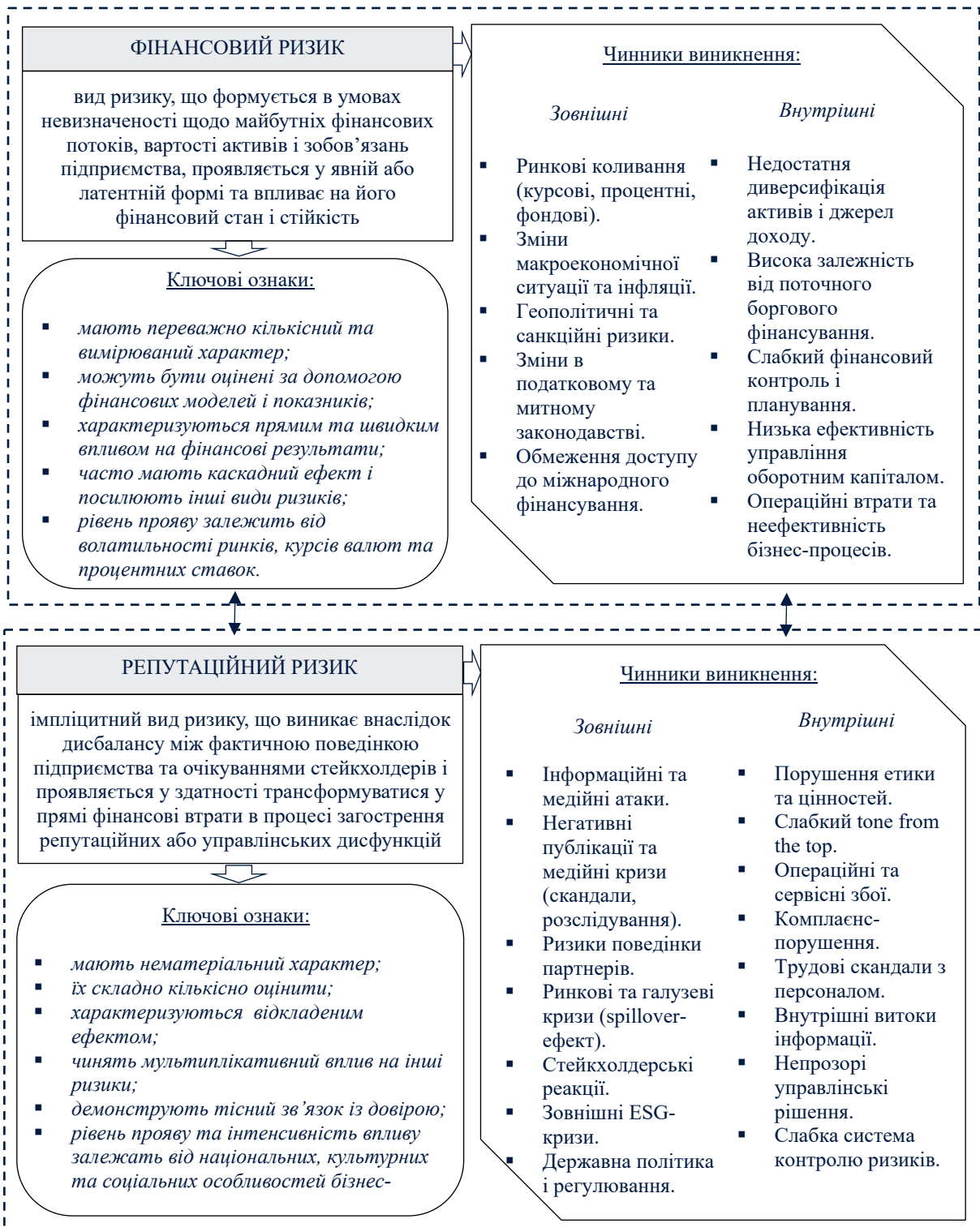


Рис. 1. Сутнісна характеристика фінансового і репутаційного ризиків підприємства та чинники їх виникнення

Джерело: складено авторами на основі [22–25]

з реактивного на проактивний, забезпечуючи керівництву підприємства можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальних даних і аналітичних прогнозів. Сучасний підхід до моніторингу базується на використанні інтегрованих аналітичних платформ [27, с.238], які поєднують real-time

дашборди, інструменти штучного інтелекту для прогнозування, технології Big Data та систему ключових індикаторів ризику (KRIs) [28].

4. Управління ризиками. Управління ризиками забезпечується застосуванням відповідних інструментів і методів, вибір яких науково обґрунтовується типо-

логією ризику, детермінантами його виникнення та умовами функціонування об'єкта управління [29].

Зазвичай виділяють 4 основні стратегії реагування на ризики: уникнення ризику, прийняття ризику, зменшення (пом'якшення) ризику та розподіл (передача) ризику [27, с.237]. Причому, найефективніші підходи до управління ризиками характеризуються послідовністю та уніфікованістю застосування; базуються на єдиних правилах діагностики та прийняття рішень, які застосовуються в усіх підрозділах підприємства.

Вибір конкретної стратегії реагування залежить від рівня толерантності до ризику (risk tolerance) та апетиту до ризику (risk appetite) [11], що затверджено на рівні організації. Усі випадки продукування й прийняття рішень, що виходять за межі встановлених порогових значень толерантності, повинні обов'язково фіксуватися як винятки з чітким визначенням відповідальних осіб, заходів пом'якшення та термінів повторного перегляду. Ефективне управління ризиками передбачає, що пріоритет у пом'якшенні ризиків визначається на основі комплексної оцінки їхнього потенційного впливу, ймовірності настання та швидкості прояву.

5. Детекція синергетичних взаємозв'язків та каскадних ефектів ризиків. Як правило, ризики не існують окремо: вони можуть посилювати один одного, формуючи складні ланцюгові реакції та комплексний вплив на діяльність підприємства [30]. На думку авторського колективу М. Сафаеян (Safaeian) та ін. [31] «під взаємодією ризиків розуміють потенційний пріоритетний (послідовний) зв'язок між двома ризиками, позначеними як і та j (тобто коли ризик і спричиняє виникнення ризику j)» [31].

Для виявлення та аналізу таких взаємозв'язків доцільно використовувати матрицю взаємозалежностей ризиків (Risk Interdependence Matrix), яка, як правило, формується у вигляді квадратної таблиці, де по обох осях відображаються основні категорії ризиків (табл. 1).

На основі значущості взаємного впливу ризиків визначаються відповідні вагові коефіцієнти, після чого вагова функція (w) у межах обраної оптимізаційної моделі обчислює інтегральний внесок (інтенцію) кожного ризику з урахуванням ключових значень матриці взаємодії ризиків. Детекція ризиків і врахування їх каскадних ефектів становлять важливі складові сучасної

концепції Enterprise Risk Management (ERM), оскільки, на відміну від традиційних підходів, що розглядають ризики ізольовано, реальна практика демонструє їхню тісну взаємодію [32, с. 56].

Під синергією ризиків доцільно розуміти ситуацію, коли сукупний ефект від дії кількох ризиків перевищує просту суму їх окремих впливів (ефект «1+1 > 2»). Водночас каскадні ефекти проявляються у вигляді послідовного поширення впливу, коли один ризик ініціює виникнення інших, що нерідко супроводжується експоненційним зростанням негативних наслідків. Приклади синергетичних взаємозв'язків та каскадних ефектів наведені у таблиці 2. Показовим є приклад еколого-інноваційного підприємництва: у 2019 р. «Миронівський Хлібопродукт» (бренди «Наша Ряба», «Бащинський») запустив медіакампанію та біоенергетичні проекти, зокрема комплекс «Біогаз Ладизин» (понад 25 МВт), спрямований на переробку відходів птахівництва в біогаз, електроенергію та органічні добрива. Водночас компанія раніше неодноразово фігурувала у скандалах щодо забруднення довкілля (захоронення відходів, забруднення ґрунтів і вод, інтенсивне використання підземних вод).

Через п'ять років аналіз діяльності «Миронівського Хлібопродукту» засвідчує, що попри масштаб діяльності в 12 регіонах України на площі близько 360 тис. га, оприлюднені дані екологічного моніторингу на сайті компанії залишаються фрагментарними та вибірковими, що не забезпечує повного уявлення про вплив на довкілля. Це супроводжується обмеженим доступом громади до інформації та слабкою прозорістю екологічного контролю [34]. У результаті формується ситуація інформаційної асиметрії, коли інноваційні «зелені» ініціативи співіснують із невирішеними екологічними ризиками, що підсилює репутаційні втрати та запускає каскадний ефект взаємопов'язаних фінансових і репутаційних ризиків, змушуючи компанію витратити додаткові ресурси на компенсаторні комунікаційні та іміджеві стратегії.

Кількісна оцінка синергії та каскадних ефектів ризиків здійснюється із застосуванням різноманітних методів, складність яких може варіюватися. Зокрема, базові підходи передбачають використання кореляційних матриць у поєднанні з моделюванням Monte Carlo, що дозволяє відтворити значну кількість сценаріїв з ура-

Таблиця 1

Матриця взаємозалежностей ризиків (RSM)

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
R1		1					
R2						1	
R3	1						
R4					1		
R5		1					
R6							
R7						1	

Примітка: Значення дорівнює 1 у разі існування взаємодії

Джерело: запропоновано на основі [31]

**Синергетичні взаємозв'язки та каскадні ефекти фінансових і репутаційних ризиків,
що є типовими для вітчизняного підприємництва**

Каскадний сценарій (ланцюг)	Тип ризику-пусковий механізм	Наслідки для бізнесу з позиції конкурентоспроможності та партнерських відносин
1. Енергетична криза → різке зростання витрат → втрата ліквідності → затримки платежів → негатив у ЗМІ	Фінансовий → Репутаційний	<ul style="list-style-type: none"> Падіння продажу або втрата конкурентної позиції через зростання собівартості. Відтік клієнтів. Партнери відмовляються від довгострокових контрактів та / або вимагають передоплату.
2. Репутаційний скандал (ухилення від податків або порушення трудового права) → бойкот → падіння виручки → порушення ковенантів за кредитами	Репутаційний → Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> Технічний дефолт. Обмеження фінансування. Ключові партнери та дистриб'ютори розривають співпрацю або переорієнтовуються на конкурентів.
3. Невдала стратегія (відмова від диверсифікації логістики) → зупинка виробництва → фінансові втрати → масовий негатив у соцмережах	Стратегічний → Фінансовий → Репутаційний	<ul style="list-style-type: none"> Втрата ринкової частки на користь більш гнучких конкурентів. Погіршення репутації як надійного партнера.
4. Кібератака → зупинка систем → фінансові збитки → витік даних → масовий скандал	Фінансовий + Операційний → Репутаційний	<ul style="list-style-type: none"> Втрата довіри як надійного партнера. Судові позови від клієнтів. Конкуренти використовують ситуацію для переманювання клієнтів.
5. Greenwashing екологічної інновації (заява про екологічність товару або технології і виявлення фактів забруднення довкілля) → потужний репутаційний скандал у медіа → згорання фінансування програми → погіршення фінансового стану → перегляд усієї стратегії розвитку	Репутаційний → Фінансовий → Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> Падіння продажів через бойкот з боку споживачів. Значні фінансові втрати (штрафи, компенсації, судові витрати, повернення грантів). Падіння вартості бренда. Втрата довіри інвесторів. Необхідність радикальної зміни бізнес-моделі.

Джерело: розроблено авторами на основі підходу, запропонованого у [33, с. 7–8]

хуванням взаємозалежностей ризиків. Більш складні методи включають інструменти системної динаміки та причинно-наслідкові діаграми, які дають змогу візуалізувати петлі посилення та балансування [35].

Окрім цього, застосовуються байєсівські мережі довіри (Bayesian Belief Networks), що дозволяють моделювати ймовірнісні залежності між ризиками, а також стрес-тестування та сценарний аналіз із урахуванням каскадних ефектів, які широко використовуються в рамках регуляторних вимог. Для дослідження складних систем дедалі частіше використовуються агентно-орієнтоване моделювання та підходи теорії мереж, що дозволяють аналізувати поширення ризиків за принципом мережних взаємодій.

5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як стратегічну мету управління фінансовими і репутаційними ризиками. Очевидно, що фінансові та репутаційні ризики є взаємопов'язаними чинниками, що справляють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства загалом, а також визначають характер його партнерських відносин як важливої складової забезпечення конкурентних переваг. З одного боку, фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю грошових потоків, зниженням ліквідності чи прибутковості, обмежують можливості підприємства реалізовувати стратегічні ініціативи, інвестувати у розвиток та підтримувати конкурентні позиції на ринку. З іншого боку, репутаційні ризики,

що виникають внаслідок втрати довіри з боку споживачів, інвесторів або контрагентів, здатні призводити до зменшення ринкової частки, ускладнення доступу до фінансових ресурсів та погіршення умов співпраці.

За умов мінливого та невизначеного ринкового середовища фінансова стабільність, сильний бренд та надійні партнерські відносини формують єдину взаємозалежну систему. Високий рівень фінансової стійкості сприяє підвищенню довіри до підприємства, зміцненню його ділової репутації та створенню позитивного іміджу на ринку. У свою чергу, сформований сильний бренд виступає нематеріальним активом, який підсилює конкурентні переваги та забезпечує лояльність клієнтів і партнерів. Надійні партнерські відносини, засновані на довірі та стабільності, дозволяють знижувати невизначеність, мінімізувати ризики та забезпечувати синергетичний ефект у спільній діяльності. Таким чином, інтегрований механізм управління фінансовими та репутаційними ризиками базується на системному підході, комплексній ідентифікації та оцінці ризиків, а також врахуванні синергетичних взаємозв'язків і каскадних ефектів їх прояву (рис. 2). Такий підхід забезпечує формування цілісного управлінського впливу, що дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та сприяє розвитку ефективних і стійких партнерських відносин.

Висновки. Ефективне управління фінансовими та репутаційними ризиками є важливою передумовою

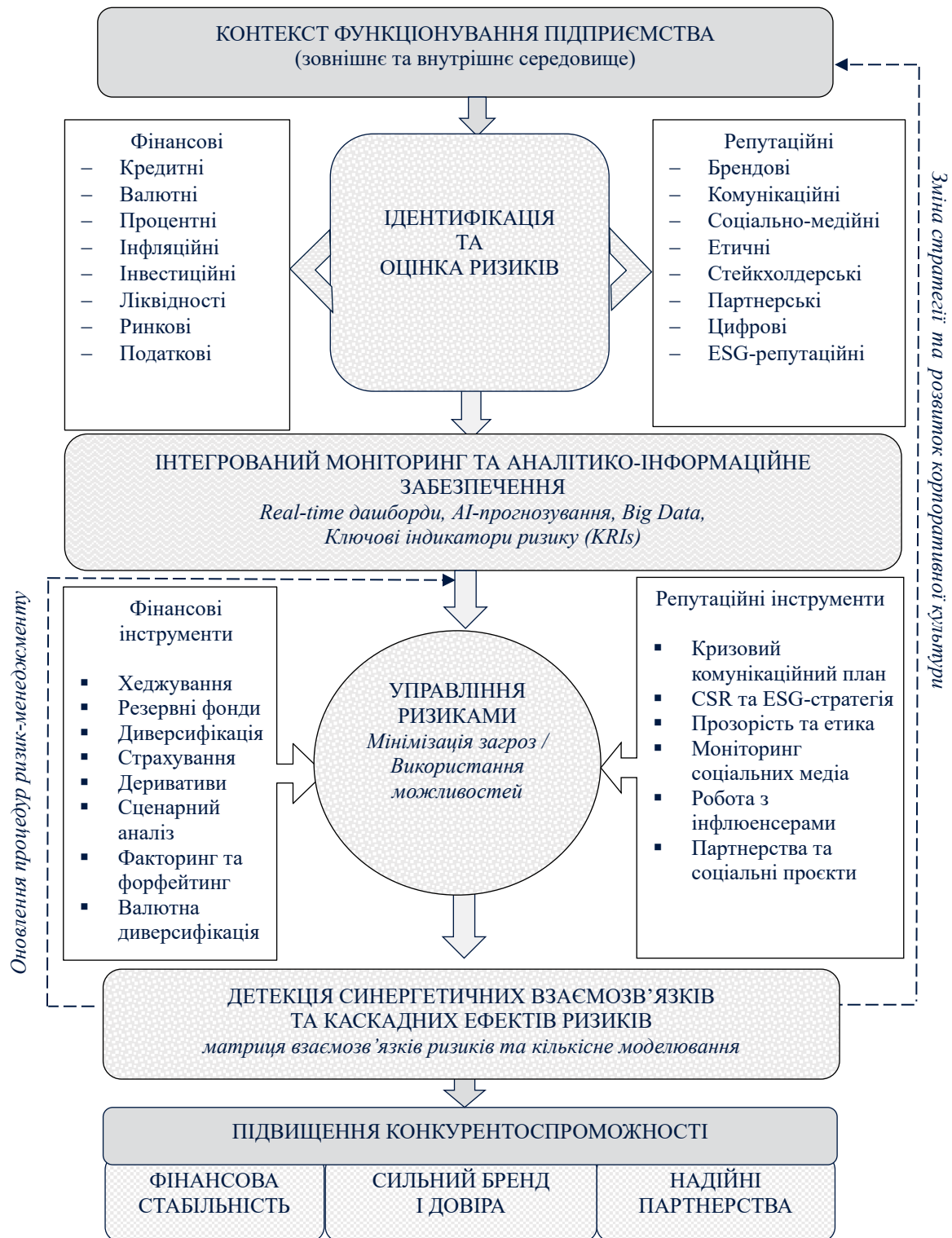


Рис. 2. Інтегрований механізм управління фінансовими та репутаційними ризиками для підвищення конкурентоспроможності й розвитку партнерських відносин

Джерело: запропоновано авторами

забезпечення конкурентоспроможності підприємства, розвитку довгострокових партнерств і досягнення стійкого економічного зростання. Взаємозв'язок між фінансовою стабільністю, силою бренду та якістю партнерських відносин обумовлює необхідність їх комплексного врахування в системі ризик-менеджменту підприємства.

Визначено, що інтеграція підходів до управління цими ризиками сприяє формуванню адаптивної та стійкої бізнес-моделі, здатної ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що своєчасна ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових і репутаційних ризиків забезпечує не лише зниження потенційних втрат,

але й створює передумови для зміцнення довіри з боку зацікавлених сторін, підвищення інвестиційної привабливості та формування довгострокових конкурентних переваг у підприємстві.

Результати проведеного дослідження свідчать про доцільність поглиблення наукових розвідок у напрямі вивчення каскадних і синергетичних ефектів взаємодії фінансових та репутаційних ризиків, зокрема через розширення застосування підходів їх кількісного оцінювання та економіко-математичного моделювання. На сучасному етапі розвитку підприємництва спостерігається досить

низький рівень використання сучасних інструментів штучного інтелекту та Big Data для прогнозування ризиків у країнах з emerging markets, в цілому відсутній практичний досвід застосування інструментів та методів управління фінансовими ризиками в умовах тривалої геополітичної нестабільності. Тому подальшими розвідками у цьому напрямку є розробка й запровадження адаптивних ризико-орієнтованих моделей управління фінансовими та репутаційними ризиками для підприємств, які функціонують в умовах високої турбулентності середовища та цифрових трансформацій.

Список літератури:

1. Kuzmynchuk N. Kutsenko T., Aloshyn S., Marchenko V. Marketing and controlling in strategic forecasting of innovative industrial development. *Economics Ecology Socium*. 2025. Vol. 9. Issue 1. Pp. 126–139. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1>
2. Modigliani F., Miller M. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*. 1958. Vol. 48, no. 3. Pp. 261–297. URL: <http://www.jstor.org/stable/1809766>
3. Brigham E. F., Ehrhardt M.C. Financial Management : Theory and Practice. Cincinnati : South-Western College Pub, 2014. 1163 p. URL: https://el2019.kimep.kz/pluginfile.php/46510/mod_label/intro/Financial%20Management_%20Theory%20Practice%20Brigham%20and%20Erdhardt.pdf?time=1592902248170
4. Hull J. C. Risk Management and Financial Institutions. John Wiley & Sons. 2015 / 2023. 805 p.
5. Stulz R. M. Risk management failures: What are they and when do they happen? *Journal of Applied Corporate Finance*. 2008. Vol. 20, no. 4. Pp. 39–48. URL: <https://scispace.com/pdf/risk-management-failures-what-are-they-and-when-do-they-29mj71rdht.pdf>
6. Куцик П. О., Васильців Т. Г., Сороківський В. М., Стефаняк В. І., Сороківська М. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Львів: Растр-7, 2016. 318 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh_Obliku/Kucik/Docs/Kusyk_Upravlinnia_fin_ryzkyamu.pdf
7. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 759 с.
8. Коваленко В. В. Ризики проєктного фінансування в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Modern Economics*. 2020. № 19(2020). С. 63–68. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-11)
9. Жалдак Г. П., Чуприна М. О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20 № 1(47). С. 175–184. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).227015](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).227015)
10. Завербний А. С. Особливості впливу діджиталізування на розвиток репутаційного менеджменту у трансформаційному періоді. Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін : кол. моногр. Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 299–307.
11. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf
12. Приказюк Н. В., Мендрик Д. Є. Модель управління ризиками сосо: еволюція та трансформація. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-63>
13. Welch M.P. The Ultimate Guide to Enterprise Risk Management (ERM). Hyperproof. 2026. URL: <https://hyperproof.io/resource/the-ultimate-guide-to-enterprise-risk-management/>
14. Шандова Н. В. Випереджальний аналіз факторів ризику розвитку промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 317–326. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_317_326.pdf
15. Shtal T., Pliekhanova T., Kravets K. & Ohienko N. Risk factors determination of enterprise external and internal environment during project implementation. *Economics of Development*, 2023. No. 22(2), pp. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.19>
16. Lundqvist S. A. An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 2014. № 29(3). Pp. 393–429. DOI: <https://doi.org/10.1177/0148558X14535780>
17. Олійник О.О. Ідентифікація ризиків як складова процесу управління ризиками в бізнесі. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2022. № 98. Т.2. С. 192–199. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202218>
18. Дячков Д.В., Герменчук О.О. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум: наук. журн. Луцького НТУ*. 2015. № 4. С. 235–241. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/760>
19. Doel J. Risk Assessment Matrix: The Complete 2025 Guide. Tracker Networks. 2025. URL: <https://www.trackernetworks.com/blog/risk-assessment-matrix-guide>
20. Горват Т. Ю., Лугош Л. М., Ігнатко Я. В. Фінансові ризики у діяльності неприбуткових організацій: виклики та шляхи подолання. *Трансформаційна економіка*. 2025. Вип. 1 (10). С. 20–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-3>

21. Старенька О. Оцінка ризиків як компонент системи внутрішнього контролю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №9–10 (272–273). С. 127–145. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/272-273/pdf/127-145.pdf>
22. Дерменжі Д.Ф. Визначення сутності фінансових ризиків та основних методів їх оцінки в умовах нестабільної ринкової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 71–74. https://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/17.pdf
23. Мартинюк Г.П., Лось Л.П. Фінансові ризики в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка*. 2025. №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.95>
24. Кривда О.В. джерела та детермінанти репутаційного ризику сучасного підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. №16. С. 215–224. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181853>
25. Живко З., Живко М., Шегинська А. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. Вип. 4(76). С. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-104-113>
26. Налутка П.В., Мишишин Р.В. Управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов: особливості та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-5>
27. Житар М. О., Ананьєва Ю. В. Методологічна система формування стратегій управління фінансовими ризиками в умовах глобалізації економіки. *Бізнес-інформ*. 2025. №1. С. 229–245. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-229-240>
28. Farnham K. Risk monitoring platforms: A guide to enterprise governance. *Diligent*. 2026. URL: <https://diligent.com/resources/blog/risk-monitoring-platforms>
29. Viscelli T. R., Beasley M. S., Hermanson D. R. Research Insights About Risk Governance: Implications From a Review of ERM Research: Implications From a Review of ERM Research. *Sage Open*. 2016. Vol. 6(4). P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244016680230>
30. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Belous K., Kornilova O., Prymachenko I. Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 2025. №14 (First Special Issue), P. 95–106. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>
31. Safaeian M., Moses R., Eren E., Ozguven E.E., Maxim A., Dulebenets M. A., 30An optimization-based risk management framework with risk interdependence for effective disaster risk reduction *Progress in Disaster Science*. 2024. Vol. 21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2024.100313>
32. Слободянюк О. Ризикологія : навч.-метод. посіб. для здобувачів третього (освіт.-наук.) рівня вищої освіти зі спец. «Менеджмент»; Нац. ун-т «Одеська юрид. Академія». Одеса : Фенікс, 2025. 78 с. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.30599>
33. Marle F. An Assistance to Project Risk Management Based on Complex Systems Theory and Agile Project Management. *Complexity*. 2020. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1155/2020/3739129>
34. Danyliak A., Martsynkevych M. International Agribusiness Ambitions Leave Local Impacts in Ukraine: A Case of Environmental Impacts from Poultry Producer MHP. *Bankwatch*, 2025. URL: bankwatch.org/story/international-agribusiness-ambitions-leave-local-impacts-in-ukraine-a-case-of-environmental-impacts-from-poultry-producer-mhp
35. Guan L., Abbasi A., Ryan M. J. A simulation-based risk interdependency network model for project risk assessment. *Decision Support Systems*. 2021. Vol. 148. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113602>

References:

1. Kuzmynchuk N. V., Kutsenko T., Aloslyn S., Marchenko V. (2025), “Marketing and controlling in strategic forecasting of innovative industrial development”, *Economics Ecology Socium*, Vol. 9, Issue 1, pp. 126–139, DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1>
2. Modigliani F., Miller M. (1958), “The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment”, *American Economic Review*, Vol. 48, No. 3, pp. 261–297, available at: <http://www.jstor.org/stable/1809766>
3. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. (2014), *Financial Management: Theory and Practice*, South-Western College Pub, Cincinnati, USA, 1163 p., available at: https://el2019.kimep.kz/pluginfile.php/46510/mod_label/intro/Financial%20Management%20Theory%20%20Practice%20Brigham%20and%20Erdhardt.pdf
4. Hull J. C. (2015/2023), *Risk Management and Financial Institutions*, John Wiley & Sons, 805 p.
5. Stulz R. M. (2008), “Risk management failures: What are they and when do they happen?”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 20, No. 4, pp. 39–48, available at: <https://scispace.com/pdf/risk-management-failures-what-are-they-and-when-do-they-29mj71rdht.pdf>
6. Kutsyk P. O., Vasylytsiv T. H., Sorokivskiy V. M., Stefanyak V. I., Sorokivska M. V. (2016), *Upravlinnia finansovymy ryzykamy* [Financial Risk Management], Rastr-7, Lviv, Ukraine, 318 p., available at: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh_Obliku/Kucik/Docs/Kusyuk_Upravlinnia_fin_ryzykamy.pdf
7. Baranovskyi O. I. (2004), *Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia)* [Financial Security in Ukraine (Methodology of Assessment and Mechanisms of Provision)], KNEU, Kyiv, Ukraine, 759 p.
8. Kovalenko V. V. (2020), “Ryzyky proiektnoho finansuvannia v suchasnykh umovakh rozvytku natsionalnoi ekonomiky” [Risks of Project Financing in Modern Conditions of National Economy Development], *Modern Economics*, No. 19, pp. 63–68, DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-11)
9. Zhaldak H. P., Chuprina M. O. (2021), “Upravlinnia reputatsiynymy ryzykamy pidpriemstva z urakhuvanniam kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti” [Enterprise Reputation Risk Management Considering Corporate

Social Responsibility], *Market economy: modern management theory and practice*, Vol. 20, No. 1(47), pp. 175–184, DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).227015](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).227015)

10. Zaverbnyi A. S. (2023), “Osoblyvosti vplyvu didzhitalizuvannia na rozvytok reputatsiinoho menedzhmentu u transformatsiinomu periodi” [Features of Digitalization Impact on Reputation Management in Transformation Period], in *Transformatsiia suspilnykh vidnosyn v umovakh tsyvilizatsiinykh zmin* [Transformation of Social Relations in Conditions of Civilizational Changes], Novyi kurs, Kharkiv, Ukraine, pp. 299–307.

11. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines, available at: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf

12. Prykaziuk N. V., Mendryk D. Ye. (2020), “Model upravlinnia ryzykamy COSO: evoliutsiia ta transformatsiia” [COSO Risk Management Model: Evolution and Transformation], *Economy and Society*, Issue 22, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-63>

13. Welch M. R. (2026), *The Ultimate Guide to Enterprise Risk Management (ERM)*, Hyperproof, available at: <https://hyperproof.io/resource/the-ultimate-guide-to-enterprise-risk-management/>

14. Shandova N. V. (2018), “Vyperedzhalnyi analiz faktoriv ryzyku rozvytku promyslovykh pidpriemstv” [Proactive Analysis of Risk Factors of Industrial Enterprises Development], *Marketing and Management of Innovations*, No. 1, pp. 317–326, available at: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_317_326.pdf

15. Shtal T., Pliexanova T., Kravets K., Ohiienko N. (2023), “Risk factors determination of enterprise external and internal environment during project implementation”, *Economics of Development*, Vol. 22, No. 2, pp. 19–27, DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.19>

16. Lundqvist S. A. (2014), “An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM”, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 29, No. 3, pp. 393–429, DOI: <https://doi.org/10.1177/0148558X14535780>

17. Oliinyk O. O. (2022), “Identyfikatsiia ryzykiv yak skladova protsesu upravlinnia ryzykamy v biznesi” [Risk Identification as a Component of Risk Management in Business], *Bulletin of NUWMNRU*, No. 98(2), pp. 192–199, DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202218>

18. Diachkov D. V., Hermenchuk O. O. (2015), “Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva” [Formation of Enterprise Risk Management System], *Economic Forum*, No. 4, pp. 235–241.

19. Doel J. (2025), “Risk Assessment Matrix: The Complete 2025 Guide”, DOI: <https://www.trackernetworks.com/blog/risk-assessment-matrix-guide>

20. Horvat T. Yu., Luhosh L. M., Ihnatko Ya. V. (2025), “Finansovi ryzyky u diialnosti nepriubytkovykh orhanizatsii: vyklyky ta shliakhy podolannia” [Financial Risks in Non-Profit Organizations: Challenges and Solutions], *Transformational Economy*, Issue 1(10), pp. 20–24, DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-3>

21. Starenka O. (2019), “Otsinka ryzykiv yak komponent systemy vnutrishnoho kontroliu pidpriemstva” [Risk Assessment as a Component of Internal Control System], *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, No. 9–10, pp. 127–145, available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/272-273/pdf/127-145.pdf>

22. Dermenzhi D. F. (2018), “Vyznachennia sutnosti finansovykh ryzykiv ta osnovnykh metodiv yikh otsinky” [Essence of Financial Risks and Methods of Their Assessment], *Black Sea Economic Studies*, Issue 25, pp. 71–74, DOI: https://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/17.pdf

23. Martyniuk H. P., Los L. P. (2025), “Finansovi ryzyky v pidpriemnytskii diialnosti” [Financial Risks in Entrepreneurial Activity], *Efficient Economy*, No. 5, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.95>

24. Kryvda O. V. (2019), “Dzherela ta determinanty reputatsiinoho ryzyku suchasnoho pidpriemstva” [Sources and Determinants of Corporate Reputation Risk], *Economic Bulletin of NTUU KPI*, No. 16, pp. 215–224, DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181853>

25. Zhyvko Z., Zhyvko M., Shehynska A. (2024), “Problematyka dilovoi reputatsii yak indyikator ekonomichnoi bezpeky biznesu” [Business Reputation as an Indicator of Economic Security], *Scientific Notes of KROK University*, Issue 4(76), pp. 104–113, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-104-113>

26. Nalutka P. V., Myshchysyn R. V. (2023), “Upravlinnia reputatsiinykh ryzykamy orhanizatsii za kryzovykh umov” [Reputation Risk Management in Crisis Conditions], *Economy and Society*, No. 50, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-5>

27. Zhytar M. O., Ananieva Yu. V. (2025), “Metodolohichna systema formuvannia stratehii upravlinnia finansovymy ryzykamy” [Methodological System for Financial Risk Management Strategy Formation], *Business Inform*, No. 1, pp. 229–245, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-229-240>

28. Farnham K. (2026), “Risk monitoring platforms: A guide to enterprise governance”, available at: <https://www.diligent.com/resources/blog/risk-monitoring-platforms>

29. Viscelli T. R., Beasley M. S., Hermanson D. R. (2016), “Research Insights About Risk Governance”, *Sage Open*, Vol. 6(4), pp. 1–17, DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244016680230>

30. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V. et al. (2025), “Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework”, *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 14, pp. 95–106, DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>

31. Safaeian M., Moses R., Eren E., Ozguven E. E., Maxim A., Dulebenets M. A. (2024), “An optimization-based risk management framework with risk interdependence for effective disaster risk reduction”, *Progress in Disaster Science*, Vol. 21, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2024.100313>

32. Slobodianiuk O. (2025), *Ryzykologhiia* [Riskology], Feniks, Odesa, Ukraine, 78 p.

33. Marle F. (2020), “An Assistance to Project Risk Management Based on Complex Systems Theory and Agile Project Management”, *Complexity*, pp. 1–20, DOI: <https://doi.org/10.1155/2020/3739129>

34. Danyliak A., Martsynkevych M. (2025), “International Agribusiness Ambitions Leave Local Impacts in Ukraine: A Case of Environmental Impacts from Poultry Producer MHP”, Bankwatch, available at: <https://bankwatch.org/story/international-agribusiness-ambitions-leave-local-impacts-in-ukraine-a-case-of-environmental-impacts-from-poultry-producer-mhp>

35. Guan L., Abbasi A., Ryan M. J. (2021), “A simulation-based risk interdependency network model for project risk assessment”, *Decision Support Systems*, Vol. 148, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113602>

THE MECHANISM FOR MANAGING FINANCIAL AND REPUTATIONAL RISKS IN ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR IN ENSURING COMPETITIVENESS AND THE DEVELOPMENT OF PARTNERSHIP RELATIONS

The article has examined the specific features of managing financial and reputational risks. It has been determined that domestic enterprises have had to be prepared to operate under conditions of digital transformation, which has acted as a key innovation in business activities and has enabled modern enterprises to adapt, on the one hand, to dynamically changing endogenous and exogenous environments, and, on the other hand, to a high level of turbulence, where effective risk management has become a factor in enhancing reputation as a basis for building trust among stakeholders (customers, partners, and investors) and ensuring enterprise competitiveness. It has been substantiated that financial and reputational risks have not existed separately and have exerted a combined impact on enterprise performance, the formation of competitive advantages, and the development of partnership relations. The essence, key characteristics, and factors contributing to the emergence of financial and reputational risks have been thoroughly examined, which has allowed for a deeper understanding of their nature and mechanisms of influence on enterprise performance. The main stages of risk management have been identified, adherence to which has increased the resilience of entrepreneurship to unforeseen events and crisis phenomena and has contributed to the development of innovative and environmentally oriented entrepreneurship. Consideration of the proposed stages of managing financial and reputational risks has enabled enterprises to prevent, identify, and avoid risks. It has been established that the integration of the proposed approaches into the risk management system has facilitated the timely identification of threats, their assessment, and minimization, which, in turn, has strengthened the competitive advantages of enterprises and ensured their sustainable long-term development. An integrated mechanism for managing financial and reputational risks has been proposed, based on a dual approach: combining procedures for risk identification, assessment, and monitoring with tools for ensuring transparency, adaptability, trust, and predictability of enterprise activities; as well as enhancing the synergistic effect through managerial corrective influence on the risk management process in order to increase competitiveness and develop partnership relations.

Key words: mechanism, management, financial risks, reputational risks, innovative and environmental entrepreneurship, synergistic effect, digital transformations, adaptation, competitiveness, partnership relations, entrepreneurship.

Дата надходження статті: 18.03.2026

Дата прийняття статті: 08.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026