

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.55>

УДК 658.15:005.334:330.15

Д. В. Дячков,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2637-0099>

О. В. Варахсіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1351-6578>

Т. Є. Іщейкін,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-9311-6904>

С. В. Балашов,

магістрант кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0002-4495-217X>

Я. А. Марсов,

магістрант кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0006-4666-0292>

**ІНТЕГРАЦІЯ ESG-РИЗИКІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ: СТРАТЕГІЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН**

D. Diachkov,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Management named after I.A. Markina,
Poltava State Agrarian University*

O. Varaksina.

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management named after I.A. Markina,
Poltava State Agrarian University*

T. Ishcheikin,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management named after I.A. Markina,
Poltava State Agrarian University*

V. Balashov,

*Master's student of the Department of Management named after I.A. Markina,
Poltava State Agrarian University*

Ya. A. Marsov

*Master's student of the Department of Management named after I.A. Markina,
Poltava State Agrarian University*

INTEGRATION OF ESG RISKS INTO THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM: A STRATEGY FOR RESILIENCE UNDER GLOBAL CHANGE

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти інтеграції ESG-ризиків у систему управління підприємством як ключового чинника забезпечення його стійкості в умовах глобальної турбулентності. Обґрунтовано, що сучасні виклики: воєнні, економічні, екологічні та соціальні вимагають від підприємств переходу до нової управлінської парадигми, яка базується на принципах відповідальності, гнучкості та довгострокової ефективності. Доведено, що інтеграція ESG-факторів

сприяє підвищенню економічної результативності, мінімізації ризиків і формуванню конкурентних переваг у нестабільному середовищі. Сформульовано концептуальні підходи до побудови стратегії корпоративної стійкості, яка поєднує економічну доцільність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Показано, що ефективне управління ризиками в умовах глобальної турбулентності потребує системного бачення, інноваційного мислення та розвитку організаційної культури, зорієнтованої на ESG-цінності.

In the context of global turbulence and growing uncertainty, effective risk management has become a strategic determinant of enterprise resilience and long-term competitiveness. This article explores the conceptual and methodological foundations of risk management in conditions of global change, emphasizing the integration of ESG (Environmental, Social, and Governance) factors into decision-making processes. The research highlights that modern enterprises operate under the constant influence of complex, multidimensional risks-economic, environmental, social, and geopolitical whose interactions shape the overall sustainability of business systems. The nature of risk is viewed not only as a threat but also as a potential source of transformation and innovation, reflecting the modern paradigm of antifragility. The article substantiates that risk management in wartime conditions requires the simultaneous implementation of analytical, regulatory, protective, and innovative functions. It is noted that the personal competencies and value orientations of managers significantly influence the quality of decisions made under uncertainty. The study also identifies the main properties of risks – variability, uncertainty, interdependence, dynamism, and controllability arguing that they must be considered when designing adaptive risk management systems. Special attention is given to the integration of ESG risks into enterprise management, which is presented as a key component of strategic sustainability. The adoption of ESG principles strengthens transparency, social responsibility, and environmental awareness, thereby improving the overall

effectiveness of managerial decisions and economic efficiency. The results of the study provide a conceptual framework for developing adaptive, resilient, and ethically oriented management models capable of maintaining economic stability and strategic development in volatile environments. Moreover, the research contributes to the scientific discourse by proposing an innovative approach to balancing economic performance with social and environmental responsibility, ensuring that enterprises can evolve and thrive amidst global uncertainty and systemic disruptions.

Ключові слова: *управління ризиками; стійкість підприємства; ESG-ризики; стратегічна адаптація; глобальна турбулентність; соціальна відповідальність; результативність управлінських рішень; економічна ефективність підприємства; антикрихітність економічних систем.*

Key words: *risk management; enterprise resilience; ESG risks; strategic adaptation; global turbulence; social responsibility; effectiveness of managerial decisions; economic efficiency of the enterprise; antifragility of economic systems.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі підприємства функціонують у надзвичайно турбулентному середовищі, де поєднуються економічні, соціальні, політичні та екологічні виклики. Глобальні зміни клімату, геополітичні конфлікти, пандемії, технологічна трансформація та військові дії формують нову реальність, у якій ризики стають не епізодичним, а системним явищем.

Зокрема, в умовах війни ризики підприємницької діяльності мають комплексний і взаємозалежний характер, охоплюючи фінансову, логістичну, виробничу, кадрову та репутаційну сфери. Руйнація інфраструктури, нестабільність постачання ресурсів, втрати персоналу, обмеження ринків збуту та зростання правових невизначеностей формують нову архітектуру ризикового середовища бізнесу [1].

Водночас, у таких умовах зростає значення управлінських рішень, адже від компетентності, аналітичних і ціннісних орієнтирів менеджера залежить подальша доля підприємства. Менеджер виступає не лише суб'єктом управління ризиками, а й модератором організаційної стійкості, здатним забезпечити баланс між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасне управління підприємством, наряду з обов'язковим застосуванням ключових функцій менеджменту, повинно включати елементи ризик-менеджменту як необхідної складової сучасного управління. При цьому інструменти ризик-менеджменту повинні мати практичне, а не суто теоретичне застосування та на слухну думку науковиці А. Чайкіної, мати відносно низькі витрати на реалізацію заходів протидії ризикам [2].

У дослідженнях Олійник А. А., Коваленко В. В. виокремлюються такі категорії ризиків для підприємств у воєнних умовах: операційні, фінансові, кадрові, логістичні, правові та репутаційні. Наприклад, для української зовнішньоекономічної діяльності під час воєнного стану виділено логістичні ризики (пошкодження інфраструктури, блокади портів), фінансові (валютна нестабільність, дефолти контрагентів) та політичні ризики (воєнні дії, санкції, зміни регулювання) [3].

Як зазначається у публікації War in Ukraine [4], війна створює нові умови функціонування підприємств, що характеризуються високою швидкістю змін, підвищеним рівнем невизначеності, зростанням потреби у гнучкості, цифровізації процесів та активній взаємодії з державними інститутами.

За твердженням Поліщука В. Г. [5], у воєнних умовах менеджери повинні поєднувати аналітичну компетентність (оцінювання ймовірностей і наслідків ризиків), регулятивні навички (адаптацію до правових та інституційних змін), захисні механізми (створення резервів, страхування, захист активів) та інноваційну орієнтацію (розроблення нових логістичних

маршрутів, впровадження цифрових рішень, використання альтернативних джерел постачання). Дослідження також підкреслює, що використання цифрових технологій, хеджування валютних ризиків і диверсифікація доходів підвищують стійкість бізнес-структур у період збройного конфлікту.

Adhillah M. N. [6] зазначає, що сучасна парадигма ризик-менеджменту поступово еволюціонує від реактивного підходу до концепції стійкості (resilience), яка охоплює не лише здатність протидіяти негативним впливам, але й уміння ефективно адаптуватися, відновлюватися та розвиватися в умовах невизначеності. У цьому контексті, як підкреслює World Business Council for Sustainable Development [7], інтеграція ESG-ризиків (екологічних, соціальних та управлінських) у систему корпоративного управління набуває стратегічного значення, оскільки саме ці аспекти дедалі більше визначають довгострокову конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Інші дослідники також акцентують увагу на необхідності інтеграції ESG-ризиків у систему управління як ключовому чиннику підвищення стійкості підприємств у динамічному середовищі [8-18].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення системного підходу до інтеграції ESG-ризиків у систему управління підприємством як інструменту забезпечення його стійкості в умовах глобальних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ризиками в сучасних умовах глобальної турбулентності набуває нового стратегічного змісту, оскільки зовнішнє середовище бізнесу характеризується постійними шоками, геополітичними конфліктами та соціально-економічною невизначеністю. Класичні підходи до ризик-менеджменту, орієнтовані на уникнення або мінімізацію втрат, поступово трансформуються у комплексні системи стратегічного передбачення, що ґрунтуються на принципах гнучкості, інноваційності та відповідального управління. Основна мета сучасного ризик-менеджменту полягає не лише у забезпеченні фінансової

стабільності підприємства, але й у формуванні його стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів, які виникають унаслідок глобальних змін.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємство повинно проводити роботу із забезпечення стабільності та ефективності функціонування всіх основних її складових: фінансової; інформаційної; виробничої; ресурсної; кадрової; правової; інноваційної; екологічної [8].

Як підкреслюють дослідники, фрагментарний ризик-менеджмент можна спостерігати на будь-якому підприємстві, а ось системний, реально ефективний, із залученням фахівців, можуть дозволити собі лише фінансово стабільні компанії, які не економлять на ризик-менеджменті. При цьому невеликі підприємства не вважають за доцільне витратити кошти на ризик-менеджмент і в підсумку можуть зазнати поразки при оцінюванні інтегральних показників діяльності підприємства [9].

Фахівці Міністерства економіки України за допомогою експертів провели ранжування ризиків для суб'єктів господарювання в Україні на період до 2027 року та виявили, що найбільш ймовірними ризиками для суб'єктів господарювання в Україні є наступні: ризик продовження війни, а відповідно ризики руйнації, мобілізації чоловіків, порушення логістичних зв'язків, наростання втоми іноземних партнерів від війни та зменшення фінансової допомоги, підвищення ймовірності того, що біженці успішно соціалізуються за кордоном та не повернуться в Україну, що суттєво вплине на структуру кадрів різних галузей, зростання цін на ресурси, на продовольство, падіння купівельної спроможності громадян та інші ризики, на які суб'єкт господарювання вплинути не може, а для того, щоб прилаштуватися, потребує багато різного роду ресурсів [10].

Ризикам притаманні певні властивості, що визначають їх природу, ступінь впливу на діяльність підприємства та можливості контролю, які необхідно враховувати під час їх ідентифікації, оцінювання та управління (рис. 1).

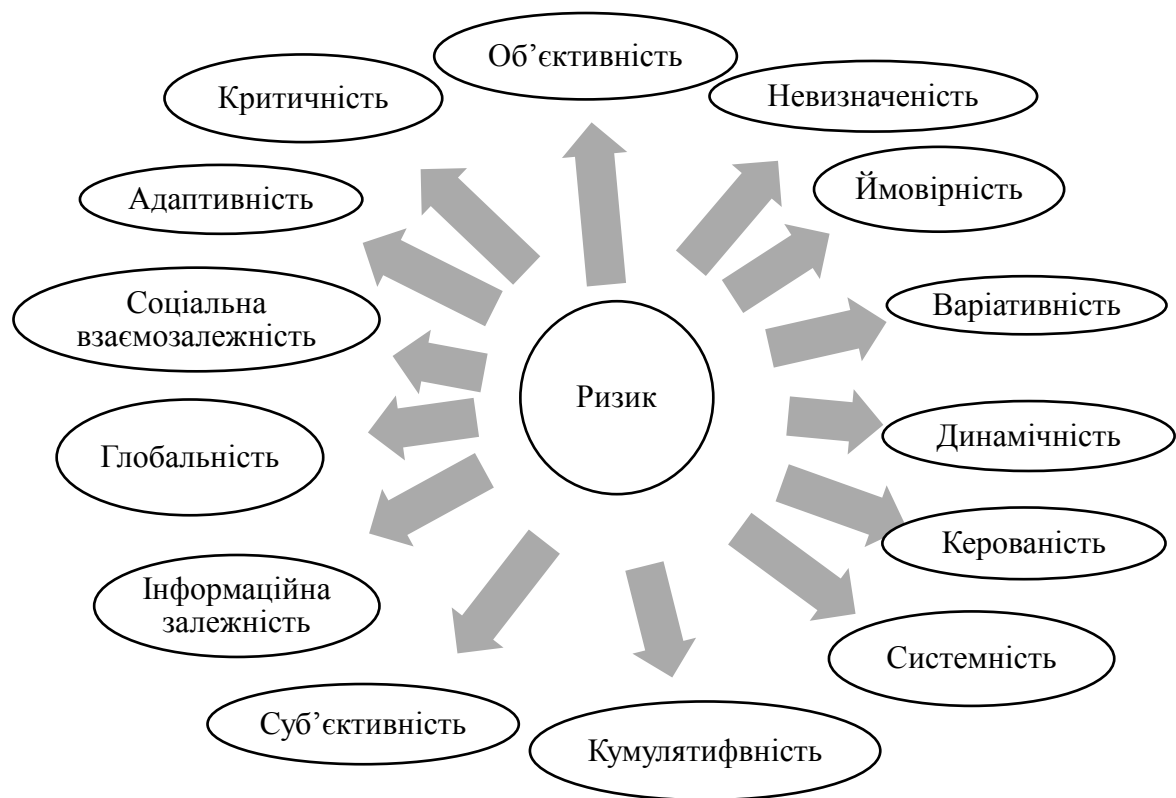


Рис.1. Ключові властивості ризику сучасного бізнес-середовища

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1- 10]

В умовах війни більшість цих властивостей проявляються у підсиленому вигляді. Зростає невизначеність, знижується рівень керованості, а інформаційна нестабільність ускладнює прогнозування подій. У таких умовах особливо важливим стає формування адаптивної системи ризик-менеджменту, орієнтованої на швидке реагування та проактивне планування. Таким чином, у сучасному світі ризики перестають бути лише економічними явищами – вони стають комплексними соціотехнічними системами, у яких переплітаються матеріальні, інформаційні, емоційні та етичні аспекти. Усвідомлення цього дозволяє менеджерам формувати багаторівневі системи ризик-менеджменту, що включають аналітичні, інноваційні, інформаційні та поведінкові механізми управління.

Поняття стійкості (resilience) у сучасному менеджменті посідає ключове місце в дослідженнях, присвячених управлінню ризиками та адаптації організацій до невизначеного середовища. У класичному розумінні, стійкість визначається як здатність системи протистояти зовнішнім шокам,

відновлювати свої функції після кризи та навіть покращуватися в результаті пережитих потрясінь [11].

З урахуванням сучасних глобальних викликів – війни, кліматичної кризи, енергетичних коливань, цифрової трансформації – концепція стійкості трансформується від пасивної здатності до відновлення до активної здатності до адаптації, трансформації та інноваційного розвитку [12].

Управління ризиками у сучасному світі – це, фактично, управління стійкістю. Менеджери, які успішно реалізують функції ризик-менеджменту (аналітичну, інноваційну, регулятивну, захисну), формують так звані «антихрупкі» системи, здатні не лише зберігати ефективність у кризі, а й посилювати конкурентні переваги [13].

Сучасна парадигма управління ризиками дедалі більше орієнтується на інтеграцію ESG-факторів (Environmental, Social, Governance), які формують новий вимір корпоративної стійкості. Ця концепція виходить за межі традиційного фінансового аналізу, зосереджуючи увагу на екологічних, соціальних і управлінських ризиках, що впливають на довгострокову життєздатність бізнесу [14]. В умовах глобальних викликів: кліматичної кризи, соціальної нерівності, війни та цифрової трансформації – ESG-підхід стає не лише етичним імперативом, а й стратегічним інструментом зниження невизначеності та формування конкурентних переваг (табл. 1).

Таблиця 1. Інтеграція ESG-ризиків у систему корпоративного управління

Компонент ESG	Джерело ризику	Управлінська функція реагування	Інноваційні інструменти	Очікуваний ефект
Екологічний (E)	Зміни клімату, енергетичні ризики	Планування і контроль	Зелені технології, енергоефективні системи	Зниження витрат, екологічна репутація
Соціальний (S)	Плинність кадрів, соціальна напруга	Мотивація і комунікація	Корпоративне волонтерство, гнучкі формати зайнятості	Лояльність персоналу, імідж роботодавця
Управлінський (G)	Непрозорість, неетичне керівництво	Регулювання і моніторинг	ESG-звітність, комплаєнс-система	Довіра інвесторів, стабільність бізнесу

Джерело: сформовано на основі [9-14]

Екологічні ризики охоплюють вплив діяльності підприємства на довкілля, а також вплив змін клімату на сам бізнес. Ефективне управління цими ризиками передбачає впровадження принципів екологічної ефективності, декарбонізації виробництва, розвитку циркулярної економіки та звітності за міжнародними стандартами [15].

Соціальні ризики охоплюють спектр питань, пов'язаних із працівниками, безпекою праці, корпоративною культурою, відносинами з громадами, клієнтами та постачальниками. Під час війни ці аспекти виходять на перший план, адже від соціальної стабільності залежить не лише ефективність операцій, а й психологічна стійкість колективу, його здатність адаптуватися до стресових обставин [16].

Третя складова ESG – Governance (корпоративне управління) – охоплює ризики, пов'язані з прозорістю прийняття рішень, етичними стандартами, антикорупційними механізмами, системою внутрішнього контролю та цифровою безпекою. З огляду на сучасні умови, управлінські ризики дедалі частіше пов'язуються також із інформаційними загрозами та кіберризиками, що потребує інтеграції системи цифрового ризик-менеджменту у загальну стратегію корпоративної безпеки [17].

Інтеграція ESG-ризиків у систему управління створює синергетичний ефект з концепцією стійкості. ESG-підхід підсилює здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх шоків, зменшує залежність від непередбачуваних подій і підвищує довіру інвесторів та споживачів. Як зазначають дослідники [18], підприємства з високим рівнем ESG-зрілості демонструють кращу фінансову ефективність, нижчі втрати під час криз і швидше відновлення після шоків.

У післявоєнному контексті України ESG-підхід може стати фундаментом нової моделі економічного відродження, побудованої на принципах екологічної відповідальності, соціальної згуртованості та етичного управління. Узагальнення викладених підходів дозволило

запропонувати системну модель управління ризиками підприємства в умовах глобальної турбулентності та інтеграції ESG-факторів (рис. 2).



Рис. 2. Системна модель управління ризиками підприємства в умовах глобальної турбулентності

Джерело: розроблено авторами

Представлений підхід орієнтований на практичне впровадження принципів стійкого управління, що поєднує оцінку глобальних ризиків із реальними управлінськими інструментами підприємства. Інтеграція ESG-факторів забезпечує підвищення ефективності процесів планування, контролю та прийняття рішень, сприяє розвитку корпоративної культури відповідальності й довіри, а також формує основу для довгострокової конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

Таким чином, інтеграція ESG-ризиків – це не лише модний тренд, а необхідна умова довгострокового виживання підприємства у світі системних криз. Вона дозволяє перейти від традиційного управління ризиками до управління цінностями, у центрі якого – людина, екосистема та етика відповідальності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, інтеграція ESG-ризиків у систему управління підприємством розглядається як важливий напрям формування стійкості бізнесу в умовах глобальних змін. Управління ризиками потребує системного підходу, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Врахування ESG-факторів у корпоративному управлінні забезпечує узгодження економічної результативності з принципами соціальної відповідальності та екологічної безпеки, створюючи основу для стратегічної рівноваги. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває управлінська компетентність, етична зрілість і системне мислення менеджерів, від яких залежить ефективність реагування на виклики турбулентного середовища. Інтеграція ESG-ризиків формує основу для побудови соціально відповідальної, гнучкої та результативної системи корпоративного управління, орієнтованої на стійкий розвиток.

Подальші розвідки доцільно спрямувати на вдосконалення механізмів інтеграції ESG-факторів у систему управління підприємством та оцінювання їх впливу на стійкість і ризик-профіль організації.

Література

1. Zhang L., Dou Y., Wang H. How Enterprise Resilience Affects Enterprise Sustainable Development — Empirical Evidence from Listed Companies in China. *Sustainability*. 2025. 17(3): 988. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/988> (дата звернення: 28.10.2025).

2. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 28.10.2025).

3. Олійник А. А., Коваленко В. В. Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності України під час війни: виклики та шляхи їх мінімізації. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 93 DOI: 10.32782/bses.93-14 (дата звернення: 28.10.2025).

4. War in Ukraine – Business and Risk Management Implications. *University of Cincinnati News*. 2022. URL: <https://www.uc.edu/news/articles/2022/04/gc-war-in-ukraine--business-and-risk-management-implications.html> (дата звернення: 28.10.2025).

5. Поліщук В. Г. «Стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур в умовах воєнних конфліктів: досвід України та Ізраїлю». *Економіка та суспільство. Фінанси, банківська справа та страхування*. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-18. (дата звернення: 28.10.2025).

6. Adhillah M.N. Systematic Literature Review: The Development of Enterprise Risk Management (ERM) Strengthens Governance and Organizational Resilience amid Business Uncertainty. *Journal of Applied Management & Business*. URL: <https://srhformosapublisher.org/index.php/jambak/article/download/157/185> (дата звернення: 28.10.2025).

7. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2021, August 11). ESG, Enterprise Risk Management and Risk Screening. Latham & Watkins / WBCSD. URL: <https://www.wbcsd.org/resources/esg-enterprise-risk-management-and-risk-screening/> (дата звернення: 28.10.2025).

8. Варахсіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47> (дата звернення: 28.10.2025).

9. Дячков Д.В., Германчук О.О. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235-241.

10. У Мінекономіки назвали ключові ризики на 2024-2027 роки та їх вплив на економіку. URL: https://biz.ligazakon.net/news/227196_u-mnekonomki-nazvali-klyuchov-riziki-na-2024-2027-roki-ta-kh-vpliv-na-ekonomku (дата звернення: 28.10.2025).

11. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. № 4, С. 1-23.

12. Folke C. Resilience (Republished). *Ecology and Society*. 2016. № 21(4), С. 44.

13. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. Random House.

14. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2020. № 60(11). С. 2835-2857.

15. TCFD. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Financial Stability Board. 2017.

16. UNDP. Human Development Report 2023: Uncertain Times, Unsettled Lives. United Nations Development Programme. 2023.

17. KPMG. ESG and Cyber Risk Management: Building Secure and Sustainable Enterprises. KPMG International. 2021.

18. Deloitte. Global Resilience and ESG Maturity Report. Deloitte Insights. 2023.

References

1. Zhang, L. Dou, Y. and Wang, H. (2025), “How Enterprise Resilience Affects Enterprise Sustainable Development — Empirical Evidence from Listed Companies in China”, *Sustainability*, [Online], vol. 17(3): 988, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/988> (Accessed 28 Oct 2025).

2. Chaykina, A. (2022), “Features of integrating risk management into the enterprise management system”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5..>

3. Oliynyk, A.A. and Kovalenko, V.V. (2025), “Risk Management in Ukraine’s Foreign Economic Activity During the War: Challenges and Ways to Minimize Them”, *Prychornomorski ekonomichni studii*, [Online], vol. 93. DOI: 10.32782/bses.93-14..

4. University of Cincinnati News (2022), “War in Ukraine – Business and Risk Management Implications”, available at: <https://www.uc.edu/news/articles/2022/04/gc-war-in-ukraine--business-and-risk-management-implications.html> (Accessed 28 Oct 2025).

5. Polishchuk, V.G. (2025), “Strategies for managing financial risks of business structures in conditions of military conflicts: the experience of Ukraine and Israel”, *Ekonomika ta suspilstvo. Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannia*, [Online], vol. 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-18...

6. Adhillah, M.N. (2025), “Systematic Literature Review: The Development of Enterprise Risk Management (ERM) Strengthens Governance and Organizational Resilience amid Business Uncertainty”, *Journal of Applied Management & Business*, [Online], available at: <https://srhformosapublisher.org/index.php/jambak/article/download/157/185> (Accessed 28 Oct 2025).

7. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2021), “ESG, Enterprise Risk Management and Risk Screening”, available at: <https://www.wbcsd.org/resources/esg-enterprise-risk-management-and-risk-screening/> (Accessed 28 Oct 2025).

8. Varaksina, O., Pobidenna, V. and Grebenyk R. (2023), “Risk management in the context of economic security of an enterprise”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47..>

9. Dyachkov, D.V. and Germanchuk, O.O. (2015), “Formation of the enterprise risk management system”, *Ekonomichniyi forum*, vol. 4, pp. 235-241.

10. Kosnova, O. (2024), “The Ministry of Economy named key risks for 2024-2027 and their impact on the economy”, available at: https://biz.ligazakon.net/news/227196_u-mnekonomki-nazvali-klyuchov-riziki-na-2024-2027-roki-ta-kh-vpliv-na-ekonomku (Accessed 28 Oct 2025).
11. Holling, C.S. (1973), “Resilience and Stability of Ecological Systems”, *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, pp. 1-23.
12. Folke, C. (2016), “Resilience (Republished)”, *Ecology and Society*, vol. 21(4), pp. 44.
13. Taleb, N.N. (2012), *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, Random House, NY, USA.
14. Eccles, R.G. Ioannou, I. and Serafeim, G. (2020), “The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance”, *Management Science*, vol. 60(11), pp. 2835-2857.
15. TCFD (2017), “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures”, *Financial Stability Board*.
16. UNDP (2023), “Human Development Report 2023: Uncertain Times, Unsettled Lives”, *United Nations Development Programme*.
17. KPMG (2021), “ESG and Cyber Risk Management: Building Secure and Sustainable Enterprises”, *KPMG International*.
18. Deloitte (2023), “Global Resilience and ESG Maturity Report”, *Deloitte Insights*.

Стаття надійшла до редакції 05.11.2025 р.