

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-18>

УДК 330.131.7

РИЗИКОРІЄНТОВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF CORPORATE ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Гатаулліна Ельміра Іреківна

кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0082-4627>

Клименко Марина Андріївна

студентка,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5880-5106>

Gataullina Elmira, Klymenko Marina

Vinnitsia Institute of Trade and Economics,
State University of Trade and Economics

Сьогодні диктує нові умови для господарюючих підприємств, на діяльність яких впливають невизначеність, ендогенні та екзогенні ризики. На успішність їх фінансових результатів значним чином здійснює вплив цілісна система управління ризиками. Відповідно до цього виникає необхідність запровадження на підприємствах ризик-менеджменту, тому мета статті полягає у дослідженні властивостей формування ризикорієнтованого менеджменту на корпоративних підприємствах. У статті досліджено особливості внутрішніх та зовнішніх ризиків корпоративних підприємств, включно із специфічними ризиками, що є властивими лише для підприємств корпоративної форми. Також виявлено критерії системи ризикорієнтованого менеджменту, що націлена на гарантування фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності у нестабільних умовах економіки у світі. Визначено роль та місце ризикорієнтованого менеджменту у загальній системі управління діяльністю корпоративного підприємства.

Ключові слова: ризик-менеджмент, корпоративне підприємство, ризики діяльності, стратегічний менеджмент.

Today dictates new conditions for economic enterprises, whose activities are affected by uncertainty, endogenous and exogenous risks. The success of their financial results is significantly influenced by a holistic risk management system. In accordance with this, there is a need to introduce risk management at enterprises; therefore the purpose of the article is to study the properties of the formation of risk-oriented management at corporate enterprises. The article examines the peculiarities of internal and external risks of corporate enterprises, including specific risks that are inherent only to enterprises of a corporate form. The criteria of the risk-oriented management system aimed at guaranteeing financial stability, liquidity and solvency in unstable economic conditions in the world were also revealed. The role and place of risk-oriented management in the general system of managing the activities of a corporate enterprise is determined. The article is devoted to the study of actual problems of the formation of an effective mechanism for minimizing company risks, taking into account risk management as a mandatory element of business management in accordance with the international practices and within the corporate strategy of any company. Defined peculiarities of the formation of the company's risk profile in relation to existing risks. An assessment of the state of affairs is provided based on a comprehensive analysis of the main information sources from international practice and existing risk management standards. Focused attention on the problems and importance of corporate development risk culture as one of the key points in the process of introducing an integrated risk management system into the company's activities. Determinants of risk culture development in the corporate management system are outlined. A scheme for the formation of risk-oriented corporate management is proposed enterprises, which provides for risk management based on the process of their identification, assessment and analysis, as well as the selection and use of methods of neutralizing the consequences of risks for the purpose of safety stability and competitiveness of the enterprise.

Keywords: risk management, corporate enterprise, activity risks, strategic management.

Постановка проблеми. На діяльність корпоративних підприємств в сучасних умовах впливають такі чинники, як мінливе зовнішнє середовище, посилення глобалізації, поява недосліджених ринків, винайдення та ускладнення нових технологій, зміна споживчих бажань клієнтів та нові соціальні запити суспільства. Тож управління підприємств повинно вміти оперативного виявляти та керувати ризиками. Запровадження ризикорієнтовного підходу характеризується досягненням стратегічних та тактичних цілей підприємства, а також високою ефективністю операційної діяльності, не дивлячись на постійну невизначеність світових економічних умов. Отож, опираючись на той факт, що нині серед великих українських підприємств переважає корпоративна організаційна форма, вартим дослідження є запровадження ризик-менеджменту у управлінні корпоративними підприємствами в умовах глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні питання впровадження ризик-менеджменту на підприємствах з корпоративною формою управління висвітлювати у своїх наукових роботах такі науковці, як І. Г. Волинець, Н. В. Корж, Т. А. Ковернега, Ю. Е. Дуднева, І. І. Вербіцька, Н. Н. Скриба, О. М. Довганець, М. Н. Стефаненко, К. В. Балдин, В. Л. Дикань, Т. П. Коюда, С. А. Мамутова та інші. У роботах зазначених вчених досліджується аналіз конкретних підходів до сутності ризику, як категорійної одиниці, а також системи факторів, що є передумовою ризиків. Однак не звертаючи увагу на значний інтерес зі сторони економістів, питання вдосконалення системи ризикорієнтовного менеджменту на підприємствах із корпоративною формою управління в Україні потребує усестороннього аналізу та дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на те, що існує велика кількість існуючих підходів стосовно дослідження ролі ризик-менеджменту у корпоративному управлінні, це не свідчить про усестороннє освітлення зазначеної проблеми. Сучасні умови ведення підприємницької справи потребують розроблення дієвого інструментарія для вирішення конкретних управлінських питань. Відповідно до цього існує потреба в дослідженні місця ризик-менеджменту на усіх етапах здійснення господарської діяльності, а також у аналізі міжнародного досвіду запровадження ризикорієнтовної системи менеджменту, як методу

впливу на ефективність фінансових результатів корпоративних підприємств.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у визначенні місця ризик-менеджменту в управлінні підприємствами з корпоративною формою у сучасних економічних умовах, враховуючи міжнародний досвід та комплексний підхід до оцінки ризиків.

Виклад основного матеріалу. У розвитку економіки України простежується тенденція створення великої кількості корпоративних підприємств, серед яких переважає акціонерна форма товариств. Обрання саме цієї такої форми господарювання пояснюється цілим рядом певних переваг:

1) мінімізація фінансового ризику діяльності акціонерів шляхом виключення їх відповідальності стосовно кредиторів за межами капіталу, що розміщується у акціях;

2) зростання виробництва, збільшення рівня капіталізації;

3) можливість збільшення підприємницької діяльності, розширення та диверсифікація її навіть після того, як змінився склад акціонерів;

4) можливість участі робітників у процесі розподілу прибутків, що сприяє успішній реалізації стратегічних планів власників корпорації на засадах колективного інтересу, корпоративної соціальної відповідальності [1, с. 123].

У той же час, не дивлячись на можливість зменшення ризиків, підприємства з корпоративною формою господарювання все таки діють в економічному середовищі, що динамічно змінюється, що призводить до виникнення постійних ризикових ситуацій, які характеризують наступні чинники:

– випадковий характер подій, невизначеність можливості досягнення поставлених керівництвом підприємства господарських цілей;

– наявність кількох варіацій розвитку подій, включно із негативними, що передбачають виникнення збитків, упущених вигод;

– малоймовірність прогнозування правдивих очікуваних результатів;

– необхідність розуміння керівництвом усієї відповідальності щодо прийнятих ними рішень, націлених на мінімізацію ризиків та забезпечення його фінансової стабільності та стійкості [5].

Відповідно до вищезазначеного першочерговою задачею є запровадження ризик-менеджменту у систему управління корпоративним підприємством, метою чого є ідентифікація, оцінка та аналіз ризиків, а

також вибір та застосування методик мінімізації їх впливу задля досягнення оптимального співвідношення рівня ризику та стратегічних можливостей підприємства.

Правова база ризикорієнтовного менеджменту в Україні передбачається міжнародним стандартом ISO 31000:2018 [10], що характеризується принципами, структурою та процесом управління ризиками, а також диктує основні методики регулювання факторів

невизначеності функціонування підприємств. Аналог зазначеного міжнародного документу в Україні є Державний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» [8], що був введений у дію 1 січня 2019 року. У стандарті зазначена концепція загальної оцінки та управління ризиками, що призначена для повноцінного застосування в управлінні корпоративними підприємствами та включає наступні етапи (рис. 1):

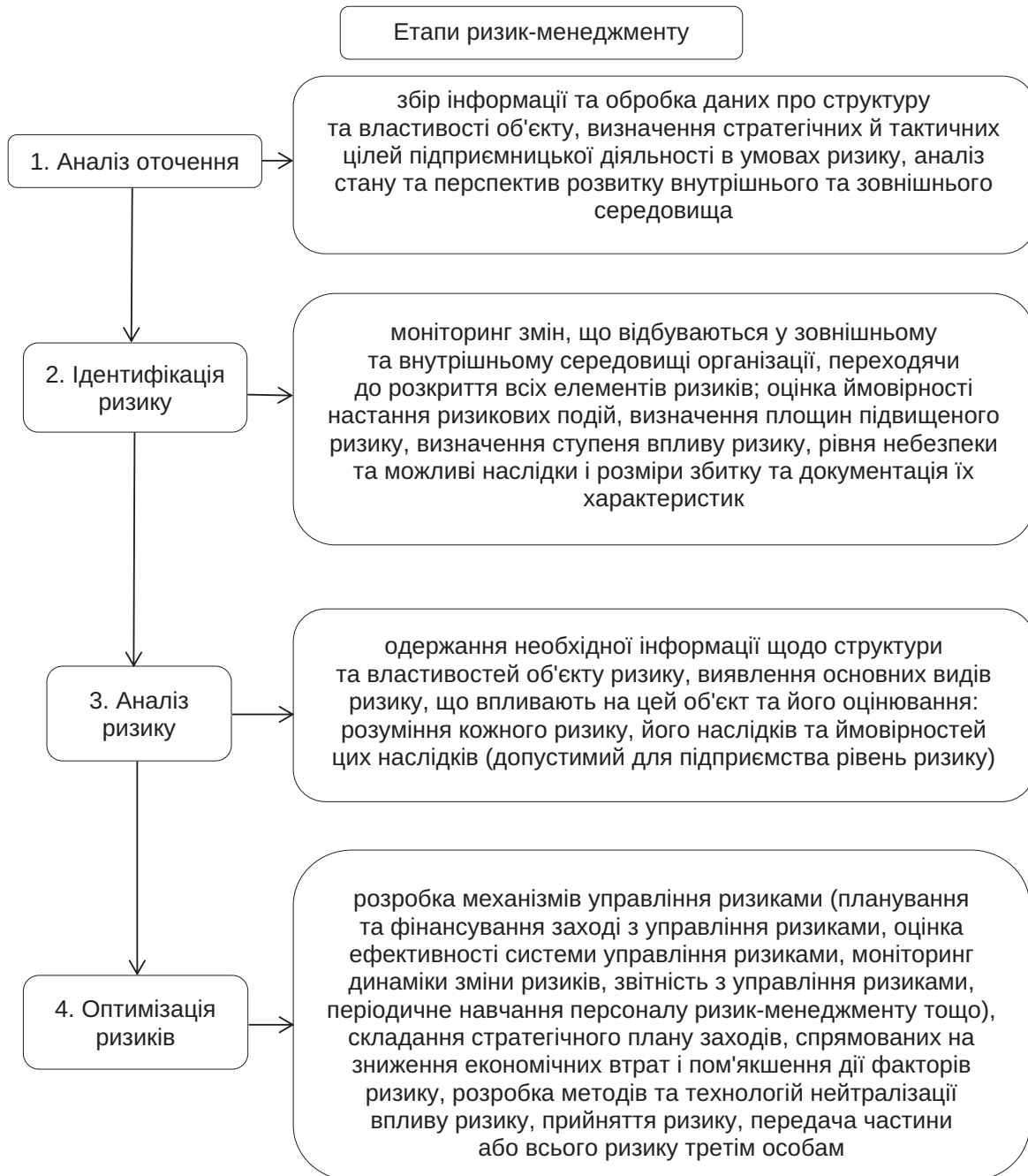


Рис. 1. Етапи ризикорієнтовного підходу в управлінні корпоративними підприємствами відповідно до Державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови».

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Таким чином, система ризикорієтвного менеджменту включає багато аспектів, реалізовує оцінку та управління ризиками корпоративних підприємств та, відповідно, має певні особливості, що полягають у її суб'єктах, об'єкті, методах, способах, інструментах управління та принципах ефективного менеджменту, на яких вона побудована (рис. 2).

Далі більш детально розглянемо кожну із складових ризикорієтвного в управлінні корпоративними підприємствами. Беручи до уваги, що є об'єктами системи ризик-менеджменту, а саме зовнішні та внутрішні джерела ризику, що здійснюють негативний вплив на господарську діяльність корпорацій, можна виділити цілий ряд специфічних корпоративних ризиків, яким піддаються корпоративні підприємства:

- ризик конфліктів інтересів;
 - ризик банкрутства;
 - ризик зміни корпоративної структури підприємства;
 - ризику реорганізації корпоративного підприємства;
 - ризик, пов'язаний з участю в акціонерних товариствах держави як акціонера;
 - ризик "розмивання" частки акціонерів у статутному капіталі;
 - ризик необґрунтованості введення трансфертного ціноутворення;
 - ризик відсутності представників міноритарних акціонерів у складі ради директорів.
- У сучасних умовах найбільш ефективною система ризикорієтвного менеджменту підприємств з корпоративною формою управління за умов, якщо її суб'єктами будуть не

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ



Рис. 2. Система ризикорієтвного менеджменту корпоративних підприємств
 Джерело: сформовано автором на основі [9]

тільки фахівці з ризик-менеджменту, а й акціонери, керівництво, структурні підрозділи та безпосередньо усі робітники всіх функціональних відділів підприємства. Особливість такого підходу характеризується зацікавленістю кожної ланки корпоративного підприємства та відповідальністю на протидію всіх можливих видів ризиків, що здійснюють негативний вплив на діяльність корпоративного підприємства. Позитивними наслідками даного підходу є оптимізація стратегії компанії, бізнес-процесів, управління людськими ресурсами, виробничо-операційних та технологічних процесів.

Методи системи ризик-менеджменту можна умовно поділити на загальні (що в свою чергу поділяються на економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціальні (відповідають за виконання конкретних функцій ризик-менеджменту). Способи ризикорієнтовного менеджменту також мають розгалужену класифікацію, що зображена на рисунку 3.

Наступним важливим елементом системи ризик-орієнтовного менеджменту корпоративних підприємств є його інструменти. Найбільш розповсюдженими серед них є наступні:

1) Страхування, що передбачає захист майнових інтересів підприємства у разі настання страхової події шляхом компенсування втрат страховою компанією. Найчастіше під страхування підпадають ринкові, підприємницькі, природні, законодавчі і політичні ризики. Ціною страхування для корпоративного підприємства є страхові внески, тобто

частина доходів розподіляється на страхування з метою уникнення ризику збитку. Також вартим уваги є внутрішнє страхування, яке здійснюється в межах самого підприємства шляхом створення децентралізованих резервних і страхових фондів з відшкодування збитків та/або визначених запасів за рахунок прибутків чи власних оборотних коштів. Даний інструмент є дієвим у тому випадку, коли вартість утримання резервних фондів менша, ніж вартість страхових внесків для страхової компанії.

2) Хеджування, що є специфічною формою страхування ризику від несприятливих змін цін на товари, матеріали та інші цінності шляхом укладання контрактів, що передбачають купівлю-продаж цих цінностей у визначеному майбутньому періоді. Даний інструмент виключає або обмежує ризик фінансових операцій внаслідок зміни курсу валют, цін на товари, послуги, відсоткових ставок та іншого у майбутніх періодах.

3) Лімітування, що характеризується обмеженням верхніх і нижніх порогів на грошові, товарні, кредитні, інвестиційні витрати на величину можливого збитку, внаслідок чого зменшується ризик. Цей інструмент, в першу чергу, застосовується для мінімізації ризиків у кредитній та інвестиційній діяльності підприємства: у разі продажу товарів чи послуг у кредит, наданні позик, прийнятті бюджету на інвестиційний проєкт.

4) Диверсифікація зменшує ризики шляхом їх перерозподілу між різними об'єктами

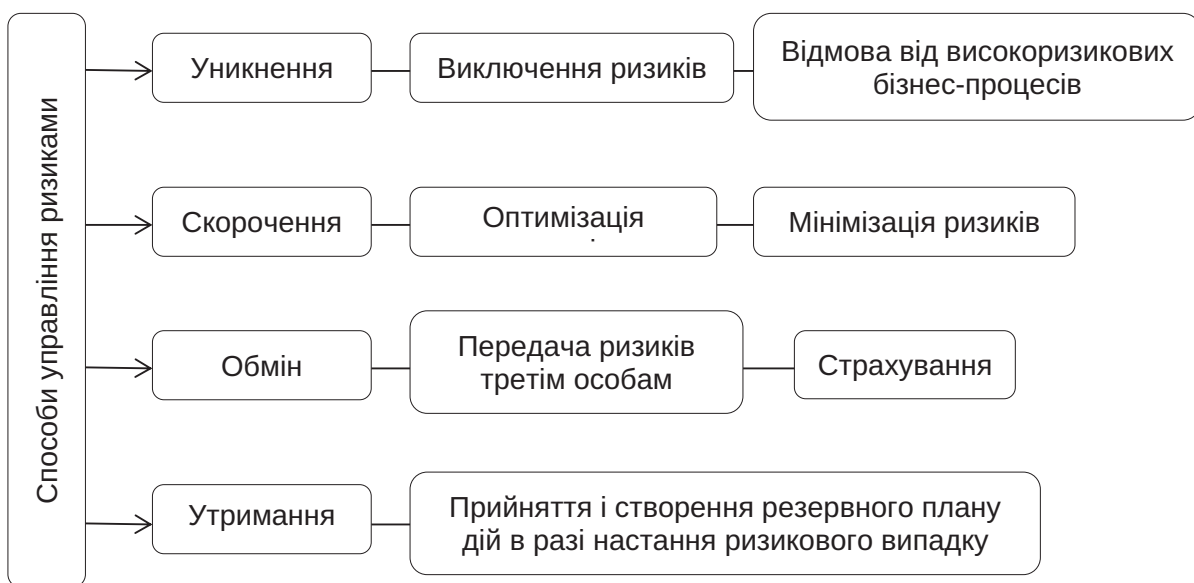


Рис. 3. Система способів управління ризиками на корпоративному підприємстві
Джерело: сформовано автором на основі [9]

вкладення, що мають пов'язані складові, що передбачають певний рівень ризику. Даний інструмент забезпечується шляхом зростання кількості інвесторів, постачальників або споживачів, розширення напрямів діяльності. У разі якщо один з видів основної діяльності приносить збитки, то інший – навпаки прибутки.

5) Контроль якості виготовленої продукції з одночасною мінімізацією виробничих витрат, що забезпечується шляхом збільшення керуваності технологічними процесами виготовлення продукції, поліпшення операційного управління, підвищення кваліфікації робочих кадрів.

6) Розподіл ризику, що характеризується перенесенням частини відповідальності за ризику на партнера по інвестиційному проєкту, який здатен здійснювати контроль краще від других співучасників. Розподіл ризиків відбувається, коли весь ризик або його частину бере на себе замовник, субпідпрядник або третя сторона. Даний інструмент здійснюється, наприклад, шляхом страхування об'єкта і передачі ризиків страховій компанії, зазначення відповідальності за ризик у контракті із підпрядником, фіксації ціни контракту у визначеній валюті і т. д.

7) Бізнес-планування, що характеризується пошуком можливих резервів зниження витрат і збільшення доходів корпоративного підприємства. Цей інструмент включає не лише визначення очікуваних обсягів прибутку

від реалізації бізнес-ідей, а й ряд таких інших завдань, як вивчення середовища ринку послуг, виявлення можливостей збільшення обсягу їх реалізації у майбутніх періодах, додаткових джерел фінансування проєкту з врахуванням умов, за якими отримуються кредити. Завдяки ефективному плануванню, що включає необхідні розрахунки, обґрунтування, дає змогу прорахувати перспективи діяльності корпоративного підприємства, передбачити можливий спад або зростання, визначити, які чинники заважають розвитку, пристосуватися до змінної кон'юнктури ринку, тримати контроль над поточними операціями та знизити таким шляхом рівень ризиків [2; 6].

Беручи до уваги те, що кожне підприємство знаходиться у різних умовах, що передбачають види діяльності, фінансову стійкість підприємства, участь акціонерів в управлінні, ринкову кон'юнктуру та інші внутрішні та зовнішні чинники, відповідно, ризики у кожного підприємства будуть індивідуальними, що потребує застосування унікального підходу у використанні інструментів ризик-менеджменту. Тож в залежності від того, як аналізується середовище та ідентифікуються ризики, підбирається оптимальний інструмент чи комбінація інструментів, що дозволяє здійснити максимально ефективну мінімізацію втрат при настанні несприятливих ризикових подій.

Принципи ризик-менеджменту в управлінні корпоративними підприємствами є загально-



Рис. 4. Система принципів ризик-менеджменту в управлінні корпоративними підприємствами згідно ISO 31000: 2018

Джерело: сформовано автором на основі [10]

прийнятими, базуються на основі ISO 31000:2018 та включають наступне (рис. 4).

Таким чином, врахування ризикорієнтованого підходу до управління підприємств з корпоративною формою господарювання є необхідним у сучасних умовах та є новою тенденцією в управлінні, що дає можливість створювати нові можливості, контролює та уникає ризики, що в майбутніх періодах можуть пошкодити ділову репутацію та загальну економічну ефективність діяльності, шляхом створення й функціонування цілісної системи ризик-менеджменту підприємства.

Висновки. Ефективна діяльність корпоративного підприємства в існуючих умовах господарювання значним чином залежить від наявності ризикорієнтованого підходу до менеджменту в управлінні, що включає керування ризиками шляхом багатоетапного процесу, основу якого становлять ідентифікація, оцінка й аналіз, а також вибір та застосування заходів нейтралізації їх наслідків, що, свою чергу, забезпечує стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ризик-менеджмент повинен стати обов'язковою частиною керування й стра-

тегічного планування в управлінні підприємством із корпоративною формою власності, що стосується всіх його функціональних підрозділів у контролі та управлінні ризиками, що досягається шляхом застосування визначених способів, інструментів та принципів.

Підсумовуючи усе дослідження, можна виділити наступні напрямки впровадження ризикорієнтованого менеджменту в управління корпоративним підприємством:

- впровадження системи ідентифікації, аналізування та керування ризиком у процесі управління підприємством;
- регулярний розвиток ризик-культури на корпоративних підприємствах;
- прозорість, повнота та розкриття інформації, що передбачає результати та ефективність керування ризиками;
- постійне удосконалення методів керування ризиками у внутрішньому середовищі підприємства;
- створення керівництвом чіткої стратегії в області ризик-менеджменту;
- запровадження ризикорієнтованого підходу у всіх бізнес-процесах корпоративного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антоненко В. І. Корпоративне управління – важливий елемент менеджменту на підприємстві. *Вісник КНТЕУ*. 2014. Випуск № 3. С. 120–128.
2. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. Випуск № 2. С. 51–55.
3. Довганець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. Випуск 2 (23). С. 147–163.
4. Дячков Д. В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. Випуск № 4. С. 235–241.
5. Ковернега Т. А. Особливості формування стратегії управління економічними ризиками для забезпечення економічної безпеки на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник ХДУ. Серія "Економічні науки"*. 2014. Випуск 8. Частина 7. С. 98–102.
6. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траєкторія науки*. 2016. Випуск № 10. С. 1.1–1.6.
7. Кривець Ю. М. Підвищення ефективності корпоративного управління агроформувань на засадах визначення принципів, рейтингових оцінок індикаторів, ризик-менеджменту та контролінгу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2015. Випуск 1 (10). С. 170–175.
8. Метрологія, 2014. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. URL: [http://metrology.com.ua/download/iso%\\$iecoh\\$as%\\$i\\$dr/87%\\$eea/1062%\\$dstu%\\$ies%\\$iso%\\$31010%\\$2013](http://metrology.com.ua/download/iso%$iecoh$as%idr/87%$eea/1062%$dstu%$ies%$iso%$31010%$2013).
9. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризикорієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. Випуск № 3. С. 71–76.
10. Стандарт ISO 31000:2018 Riskmanagement – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed2:v1:e>

REFERENCES:

1. Antonenko V. I. (2014) Korporatyvne upravlinnia – vazhlyvyi element menedzhmentu na pidprijemstvi [Corporate governance is an important element of enterprise management]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*, vol. 3, pp. 120–128.

2. Volynets I. (2016) Orhanizatsiia ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi [Organization of risk management at the enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University*, vol. 2, pp. 51–55.
3. Dovhanets O., Dovba I. (2019) Rol ryzyk-menedzhmentu v systemikorporatyvnoho upravlinnia [The role of risk management in the system of corporate governance]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist – Geopolitics of Ukraine: history and modernity*, vol. 2 (23), pp. 147–163.
4. Diachkov D. V. (2015) Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva [Formation of the enterprise's risk management system]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, vol. 4, pp. 235–241.
5. Koverneha T. A. (2014) Osoblyvosti formuvannia stratehii upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy dlia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky na vitchyznianykh pidpriemstvakh [Peculiarities of the formation of an economic risk management strategy to ensure economic security at domestic enterprises]. *Naukovyi visnyk KhDU. Serii "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of KhSU. Series "Economic Sciences"*, vol. 8 (7), pp. 98–102.
6. Korzh N. V. (2016) Metody upravlinnia finansovymy ryzykamy [Methods of financial risk management]. *Traiektoriia nauky – The trajectory of science*, vol. 10, pp. 1.1–1.6.
7. Kryvets Yu. M. (2015) Pidvyshchennia efektyvnosti korporatyvnoho upravlinnia ahroformuvan na zasadakh vyznachennia pryntsyypiv, reitynhovykh otsinok indykatoriv, ryzyk-menedzhmentu ta kontrolinhu [Increasing the efficiency of corporate management of agricultural formations based on the definition of principles, rating assessments of indicators, risk management and controlling]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarynoi akademii. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy. Economic sciences*, vol. 1 (10), pp. 170–175.
8. Metrolohiia (2014) DSTU IES/ISO 31010:2013. Natsionalnyi standart Ukrainy. Keruvannia ryzykom. Metody zahalnoho otsiniuvannia ryzyku [Metrology. DSTU IES/ISO 31010:2013. National standard of Ukraine. Risk management. Methods of general risk assessment]. Available at: [http://metrology.com.ua/download/iso\\$iecohsas\\$dr/87\\$eea/1062\\$dstu\\$ies\\$iso\\$31010\\$2013](http://metrology.com.ua/download/iso$iecohsas$dr/87$eea/1062$dstuiesiso$31010$2013) (accessed November 4, 2022).
9. Nasikan N. I., Hrynychuk Yu. S., Vdovichen O. H. (2021) Ryzykorientovnyi menedzhment korporatyvnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Risk-based management of corporate enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 3, pp. 71–76.
10. Standart ISO 31000:2018 Riskmanagement – Guidelines [Standard ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines]. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed2:v1:e> (accessed November 1, 2022).