

УДК 338.24:005.334+334.78

DOI: 10.24144/2078 – 1431.2019.2.(23).147–163

Олеся Дюгованець,кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту**Іванна Довба,**старший викладач кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

РОЛЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Статтю присвячено дослідженню актуальних проблем формування ефективного механізму з мінімізації ризиків компаній з урахуванням ризик-менеджменту як обов'язкового елементу управління бізнесом відповідно до міжнародної практики та в рамках корпоративної стратегії будь-якої компанії. Визначено особливості формування ризикового профілю фірми стосовно існуючих ризиків. Наведено оцінку стану справ на основі комплексного аналізу основних інформаційних джерел з міжнародної практики та існуючих стандартів управління ризиками. Акцентовану увагу на проблемах та важливості розвитку корпоративної ризик-культури як одного з ключових моментів процесу впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства. Окреслено детермінанти розвитку ризик-культури в системі корпоративного управління.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, система корпоративного управління, корпоративний ризик-менеджмент, корпоративна ризик-культура, стратегія управління ризиками.

In recent years, risk management has been an integral part of corporate management, the attention of the owners and managers of the company should be focused on improving the mechanisms of it. Ukrainian enterprises, like most foreign ones, are characterized by inefficient risk management systems, and risk management itself is one of the key aspects of corporate management that must be prioritized. Developing and implementing effective corporate risk management systems is one of the priority strategic goals of every successful company. And only when successful companies seek to manage individual risks future success will belong to those that raise the risk management in the context of corporate management completely.

The peculiarities of formation of the firm's risk profile relative to the existing risks are determined, the main purpose of which is to identify and systematically organize the risks of the enterprise. In its turn, the practice of risk management shows the presence of a unique classification in any company, which implies the management of risks, however, it should be noted that it is necessary to disclose the specific for each enterprise the profile of the company, the content of which depends on the scale of complexity of

the specific enterprise, the degree of development of the infrastructure, the style of management and many others especially. Therefore, the task of modern risk managers is to build a strong risk management culture within companies and to facilitate a balanced decision making, taking into account the entire spectrum of risks.

The article describes the characteristics of an integrated risk management system, which is based on integration into the planning and decision-making processes at all corporate levels and areas of activity, which indicates the development of a kind of risk culture as an important corporate indicator of modernity.

The estimate of business condition is shown on the basis of a comprehensive analysis of international practice and existing risk management standards. The application of the presented approaches at the national and corporate levels of standardization in Ukraine in the framework of the construction of corporate risk management systems will allow to improve the risk management of enterprises: to evaluate the approaches to the organization of risk management by experts of corporations; identify weaknesses and strengths of corporate risk management in terms of conventional approaches; exchange theoretical and practical experience in risk management at national and international levels; improve corporate and corporate risk management through the use of integrated risk management. According to the results of the research, the following determinants of risk culture development in the corporate governance system are distinguished: integration of processes of identification, analysis and management of risks in the process of management decision making; regular nature of risk culture development in the corporate governance system; transparency and disclosure of results and effectiveness of risk management; continuous development and improvement of risk management approaches within the organization; coordinate activities and formulate a sound risk management and corporate governance strategy by management; building an integrated risk management system into the enterprise's business processes.

Further scientific research plans are to look more closely at international risk management standards as a benchmark for modern Ukrainian enterprises, to adapt and develop their own adequate business risk management systems, enabling managers to operate corporate and enterprise risks more effectively.

Keywords: *risk, risk management, corporate management system, corporate risk management, corporate risk culture, risk management strategy.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення глобалізації та загострення ринкової конкуренції виникають нові фактори і види ризиків, що можуть спричинити зниження ефективного функціонування компанії. Економічні та фінансові кризи світової економіки сприяли застосуванню ризик-менеджменту в управлінні діяльністю підприємств. У зв'язку з підвищенням значущості інноваційних процесів важлива роль відводиться корпоративному ризик-менеджменту як найбільш адекватній та одночасно діючій системі управління ризиками на підприємстві. Поява зазначеного підходу зумовлена безперервним управлінським процесом, який здійснюється в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницької діяльності й охоплює всі види ризиків.

Ризик – це завжди вірогідність виникнення певної події або очікуваний вплив на діяльність фірми, а також невизначеність фінансових резуль-

татів у майбутньому. Основною метою системи управління ризиками є не усунення власне факторів виникнення ризику, а створення механізму із забезпечення ефективної діяльності в умовах ризиків та невизначеностей, які відіграють істотне значення у процесі прийняття рішень – тобто створення більш гнучкої системи оптимального використання всіх можливостей фірми у результаті раціонального та найбільш оптимального керівництва [1].

Ризик – менеджмент напряму пов'язаний з системою корпоративного управління, адже розвивати будь-яку систему необхідно для виявлення можливих ризиків підприємства. Корпоративний ризик-менеджмент – система управління, організації, аналізу, контролю, прогнозування внутрішніх та зовнішніх факторів, що негативно впливають на вартість фірми [2]. Організація та функціонування систем ефективного управління дає змогу ідентифікувати ризики, врахувати їх допустимі параметри та взаємозв'язки між різними категоріями ризиків, проконтролювати свої ризикові позиції з метою удосконалення практики управління ними. Саме тому синергія ризик-менеджменту та корпоративного управління є актуальною темою для її теоретико-методологічного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові розвідки проблематики дослідження є нечисленними. Окремі аспекти проблеми ризик-менеджменту в процесі корпоративного управління досліджували такі закордонні та вітчизняні вчені, як: Артищук І.В., Аметустаєва Д.М., Антипцева О.Ю., Бартон Т., Бернстайн П.Л., Вербіцька І.І., Гамза В.А., Грант К.Л., Грачов В.І., Дикань В.Л., Дуднева Ю.Е., Коюда Т.П., Лессард Д.Р., Маккарті М.П., Мамутова С.А., Маршалл А., Масуд Я.-А., Обиденнова Т.С., Пікфорд Д., Сидоренко А., Скриба Н.Н., Стефаненко М.Н., Уокер П., Федотов Д.К., Флінн Т., Шенкір У.

Однак проведений аналіз вказаної літератури свідчить про недостатнє вивчення концепції корпоративного ризик-менеджменту з розробленим інструментарієм для вирішення конкретних управлінських питань. Саме тому виникає необхідність дослідження ролі ризик-менеджменту в корпоративному управлінні на всіх етапах розвитку підприємницької діяльності, а також здійснення детального аналізу міжнародної практики впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту в рамках побудови та вдосконалення корпоративних систем управління.

Мета статті (постановка завдання). Метою написання наукової роботи є визначення ролі ризик-менеджменту в системі корпоративного управління підприємств з урахуванням міжнародного досвіду та комплексного підходу з оцінки ризиків.

Результати дослідження. В умовах глобалізації, конкурентної боротьби та невизначеності зовнішнього середовища фірми в процесі планування своєї діяльності дедалі частіше починають враховувати ризик як позитивне явище, адже класичне сприйняття ризику як можливих втрат і можливості отримання додаткового прибутку [3] втрачає свою актуальність, й сучасні компанії (особливо провідні) дедалі частіше використовують механізми інтегрованого ризик-менеджменту.

Вітчизняні підприємства та організації знаходяться на початку впровадження системи ризик-менеджменту у свою управлінську діяльність. За свідченням фахівців [4], у 80-90 роках ХХ сторіччя переважав фрагментарний, вузькоспеціалізований ризик-менеджмент, який був характерний навіть для провідних компаній світу. На жаль, всупереч змінам, які зараз відбуваються у системах управління ризиком у розвинених країнах, в Україні система ризик-менеджменту багатьох українських підприємств досі залишається фрагментарною, здійснюється епізодично та стосується переважно окремих сфер діяльності фірми.

На початку ХХІ століття у світовій практиці відбувся перехід до нової концепції ризик-менеджменту, яка передбачає комплексний підхід (комплексний ризик-менеджмент) до оцінки та управління всіма видами ризиків організації на основі системного підходу (EWRM – enterprise-wide risk management). Відповідно до нього управління ризиками є зоною відповідальності не тільки фахівців у функціональних підсистемах, а й спеціального створеного спеціалізованого підрозділу. Отже, функція управління ризиком охоплює всі напрями діяльності, але залишається підпорядкованою загальним організаційним цілям та централізованому управлінню. Ризик-менеджмент набуває стратегічного характеру, здійснюється безперервно, під час його реалізації оцінюється сукупний вплив факторів ризику, до нього активно залучаються топ-менеджери [5].

Незважаючи на прогресивний характер комплексного ризик-менеджменту, управління ризиком за такої організації залишається лише однією зі сфер управлінської діяльності, по суті, досить автономною, і належить до розряду другорядних процесів, які тільки доповнюють базові підсистеми управління. Крім того, відсутність у невеликих підприємствах спеціалізованого підрозділу з управління ризиками часто приводить до «втрати» відповідної функції та унеможливорює реальний вплив на фактори, що породжують ризик. Ці недоліки, а також зростаюча невизначеність зовнішнього макро- та мікросередовища приводять до розуміння необхідності включення ризик-менеджменту в систему управління підприємства, перетворення його на центральний ключовий елемент. Як наслідок, для сучасних підприємств та організацій зростає актуальність розроблення та впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту (integrated risk management – IRM), яка передбачає управління ризиком у всіх сферах діяльності, на всіх ієрархічних рівнях, у всіх бізнес-процесах та у всіх центрах відповідальності [6].

Інтеграція ризик-менеджменту у процес управління підприємством доцільно розглядати як безперервний циклічний процес прийняття та реалізації управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей компанії. При цьому ризик-менеджмент стає безпосередньою частиною цілісної системи корпоративного управління, й особливого значення набувають всі можливі ризики та невизначеності незалежно від їх значущості. Важливою особливістю IRM є те, що до нього залучаються всі центри відповідальності всередині організації з чітким розподілом функціональних обов'язків щодо управління ризиками. Основні функції управління ризиками (коор-

динація, контроль, консолідація та аналіз інформації, прогнозування та розроблення коригувальних впливів, консалтинг) при цьому покладаються на спеціально організовану службу ризик-менеджменту або фахівця зі спеціальними компетенціями – для невеликих організацій.

Впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту дозволить об'єднати фінансові та трудові ресурси підприємства для ідентифікації та оцінки джерел ризиків і невизначеностей з метою стратегічного захисту від негативних наслідків у майбутньому.

Спроби виміряти і проконтролювати виникнення можливих ризиків завжди в тій чи іншій формі застосовувались підприємствами, але з часом значно зростає кількість методів ризик-менеджменту. Механізм управління фірмою впроваджується за рахунок виявлення та оцінки сукупності ризиків, які впливають на діяльність підприємства, а також в управлінні нею за допомогою загальної корпоративної стратегії.

В умовах глобалізації особлива увага приділяється дослідженню процесів ризик-менеджменту, що пов'язано з очевидністю зростання ризиків бізнесу та усвідомлення цього факту менеджерами і власниками фірм.

Будучи підсистемою управління підприємством, яка орієнтована на розробку ефективних механізмів управління ризиками з метою забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, корпоративний ризик-менеджмент передбачає ефективне впровадження системи оцінки та мінімізації ризиків, формуючи на підприємстві відповідну корпоративну культуру. У зв'язку з цим, виникає необхідність розвитку корпоративної ризик-культури як одного з ключових аспектів процесу впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту в рамках підприємницької бізнес-діяльності. З цієї позиції у практичній діяльності компаній послідовно проводиться аналіз ризиків, що загрожує стійкому функціонуванню фірми. У цьому процесі особлива увага приділяється проблемі комплексності вивчення ризиків з метою отримання повного ризикового профілю фірми.

Ризиковий профіль фірми визначається самою фірмою і враховує сукупність усіх ризиків, властивих конкретній компанії. У практиці ризик-менеджменту ризиковий спектр фірми прийнято поділяти на актуальний (сукупність ризиків, яка може перешкодити досягненню мети планового періоду; при цьому він може діяти на фірму і не з негативного боку), і релевантний (всі ті ризики, які здатні нанести фірмі істотної шкоди).

Тому кожна конкретна фірма, зрозуміло, має свій унікальний ризиковий профіль, але всі вони містять щось фундаментально спільне. Цьому загальному відповідає і загальний спектр ризикових експозицій. Кожен вид ризику характеризується в трьох вимірах: 1) цінність, яка перебуває під загрозою; 2) небезпека, яка може викликати втрату цієї цінності; 3) фінансові наслідки втрати. Зміна у будь-якому з цих видів змінює експозицію [7].

Важливим елементом є значущість карти ризиків для підтримки прийняття управлінських рішень (інвестиційного або стратегічного характеру) [8].

Ризиковий профіль фірми – це фундамент ризик-менеджменту фірми, основні етапи побудови якої включають: аналіз ризиків фірми; побудову матриці ризиків; визначення підходів і розробка методів нейтралізації появи ризиків; розподіл відповідальності і компетенцій. Ризиковий профіль фірми варто розглядати крізь призму зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ризик, з яким зіштовхується компанія. У цьому значенні «ризик» можна фактично вважати джерелом небезпеки й пов'язувати його з непередбачуваністю в підприємницькій діяльності та з конкретними невизначеними категоріями бізнес-середовища.

Об'єктно-факторна класифікація ризиків містить три категорії ризиків: 1) загальні ризики бізнес-середовища; 2) промислові ризики; 3) ризики на рівні підприємства. Кожна з цих категорій вміщує в собі певну кількість невизначених компонентів. Огляд значного обсягу літератури дав змогу визначити характерні компоненти ризиків, враховані в запропонованій типології (рис .1) [9].

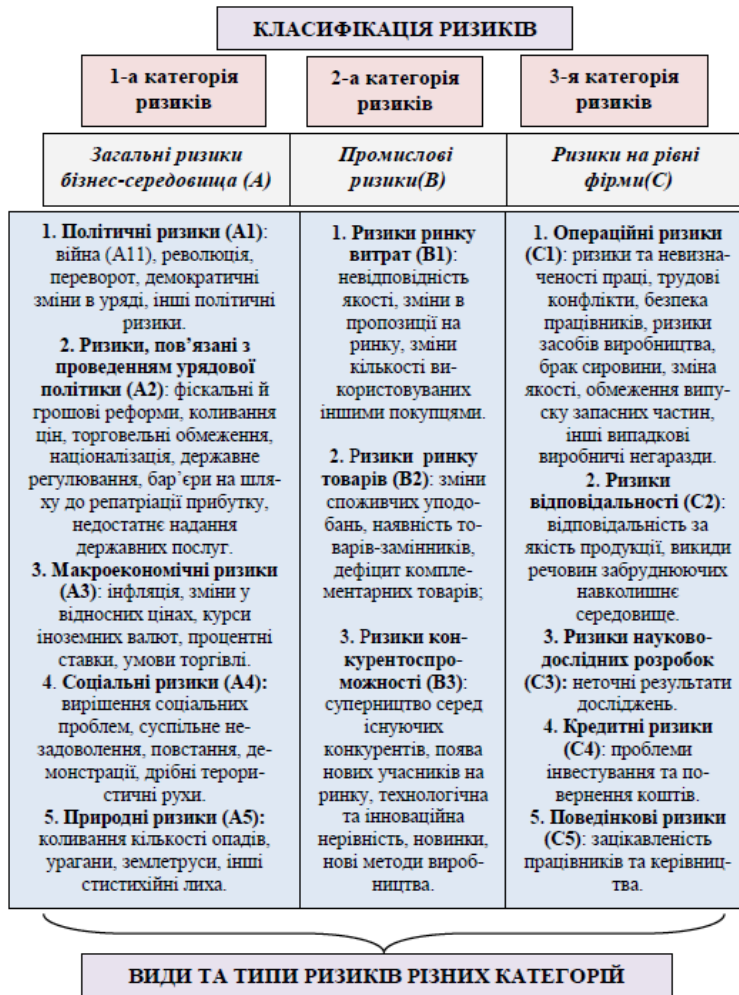


Рис.1. Типологія невизначеностей та ризиків компанії

Примітка: авторська розробка

Під категорією розуміється об'єктна орієнтація розробленої структури ризиків, вид ризику деталізує той чи інший об'єкт, а типологія ризиків вже являє собою готову архітектуру основних ризиків фірми. Слід відзначити, що на цей час загально прийнятої класифікації ризиків компанії не існує. Наведена структура ризиків передбачає створення не тільки об'єктно-факторної системи, що дозволить максимально повно розмістити всі визначені ризики, але і розробку переліку регулярних процедур виявлення і моніторингу факторів ризику, звуження бази виявлення неврахованих факторів і проведення їх планомірного адміністрування, що сприятиме встановленню режиму безпечного функціонування фірми.

Наведена класифікація дозволяє з позицій системного аналізу описати простір потенційних факторів ризику підприємства, врахувати окремі фактори (або доповнити новими, притаманними конкретній компанії), що є суттєвим при оцінці її сукупного ризику (рівня ризикозахищеності).

Управлінське сприйняття невизначеностей під та впливу конкретних ризиків розглянутих категорій не обов'язково розрізняються систематично на всіх країнах аналізу. Тобто не всі ризик-менеджери в конкретній країні мають однакове уявлення про загальне бізнес-середовище й те, які власне категорії ризику входять до цього типу ризиків, і немає промислового ризику, що сприймається аналогічно всіма менеджерами однієї галузі. Розуміння менеджерів щодо ризиків кожної категорії компанії може, насправді, різнитися залежно від індивідуальних характеристик та характеристик самого підприємства [10]. Крім того, наслідки кожного ризику для нестабільної роботи компанії є різними для кожної окремої компанії (або проєктів у рамках компаній) залежно від їх відкритої позиції, яка визначається корпоративними стратегічними і фінансовими рішеннями [11].

Особливістю управління ризиками в рамках всього підприємства є націленість на вирішення не тільки вузьких локальних задач окремих структурних підрозділів або інших бізнес-одиниць компанії, а створення спільної корпоративної системи контролю за якісними та кількісними ризиками. Будучи частиною загально корпоративної системи управління, ризик-менеджмент сприяє підвищенню ефективності бізнесу.

Роль ризик-менеджменту в корпоративному управлінні полягає у гнучкості ризикового профілю фірми, адже менеджери самі приймають рішення, які ризиками їм приймати, а від яких відмовитися. Повністю ухилитися від ризиків у сучасному бізнес-середовищі не є можливим, а відсутність стратегії корпоративного ризик-менеджменту означає прийняття компанією всіх можливих ризиків [12].

За допомогою ризик-менеджменту можна різними шляхами покращити діяльність компанії і, як наслідок, скоротити вірогідність фінансового краху, стабілізувати прибуток компанії, підтримувати рівень ризику на постійному рівні, допомагаючи інвесторам оцінити діяльність компанії [13].

За допомогою корпоративного ризик-менеджменту можна також оптимізувати стратегію компанії, бізнес-процеси, управління людськими ресурсами, а також технологічними процесами, що дозволить компанії виявити, ранжувати і ефективно управляти своїми ризиками [14].

Отже, ризик-менеджмент у системі корпоративного управління виявляє всі ті ризики, які можуть передати третім особам за допомогою стандартних страхових інструментів або програм з хеджування (передачі ризику); прийняти їх в існуючому вигляді (прийняття ризику); знизити шляхом застосування методів з ризик-менеджменту (зниження ризику) або відмовитися від здійснення проекту чи продукту або розширення ринку (уникнення ризику).

Корпоративний підхід до управління ризиками націлений у першу чергу на виявлення ризику до настання його негативних подій. Найважливішим при цьому є розуміння того факту, що ризик сам по собі не є негативним явищем, і його прийняття або навпаки залежить від вивчення переваг і прибутковості, що можуть виникнути у результаті правильного підходу і побудови процесу роботи у заздалегідь визначеному ризиковому середовищі.

Крім того, ризик-менеджмент дозволяє керівникам компаній окреслити і повністю вивчити можливі ризики та невизначеності й вибудувати схему «запобіжного» управління та уникнення критичних ризиків (негативних наслідків, які можуть підірвати стійкість компанії і порушити її нормальне функціонування), а також розумно збалансувати співвідношення ризику та віддачі й знайти компроміс, швидко зреагувати і отримати конкурентні переваги на ринку. Фактично застосування корпоративного ризик-менеджменту є безперервним процесом і надає компанії можливість використання ризикового середовища як здатності отримання конкурентної переваги над іншими учасниками ринку. Як наслідок, поступово відбулась трансформація самого підходу до ризик-менеджменту, й наразі ризики як такі вже не є загрозою для компанії, а навпаки – можливістю не тільки отримати конкурентну перевагу з самого ризику, але й ефективно його використати.

Однак, незважаючи на те, що використання ризик-менеджменту в корпоративному управлінні забезпечує стабільне функціонування компанії на стратегічному і оперативному рівнях (за рахунок ефективного розподілу капіталу всередині компанії і зниження вартості залучення капіталу в умовах реалізації масштабних проектів, підвищення довіри кредиторів та інвесторів тощо), інтегрований підхід до управління ризиками застосовується тільки у провідних компаніях. Інші компанії не використовують методи корпоративного ризик-менеджменту в повному обсязі через ряд причин: 1) великі компанії у більшій мірі піддаються впливу різноманітних чинників зовнішнього середовища; 2) великі компанії, які переслідують ціль стратегії диверсифікації та глобалізації, формують портфелі з різними напрямками бізнесу, що дозволяє ефективно застосувати деякі підходи з управління ризиками [14].

Діяльність будь-якого підприємства завжди пов'язана з ризиками, однак якщо підприємство впроваджує систему управління ризиками в процес бізнес-планування та оцінки ефективності діяльності, то стратегічні та операційні цілі досягаються набагато швидше. Міжнародні компанії-лідери розуміють необхідність зазначеного процесу для організації власного

бізнесу і використовують такі механізми корпоративного ризик-менеджменту [16]:

- 1) використання методу визначення допустимого рівня ризику;
- 2) застосування стрес-тестування для підтвердження «толерантності» до ризиків;
- 3) формування та впровадження ефективної програми управління ризиками;
- 4) координація в бізнес-плануванні та підготовці до звітності про ризики, що дозволяє своєчасно враховувати інформацію про ризики при бізнес-плануванні.

Сьогодні одні провідні компанії поступово проваджують у свою діяльність системи корпоративного управління ризиками, а інші – активно. Головним ефектом успішного ризик-менеджменту є здатність контролювати масштаб, мінливість і силу впливу ризиків, з якими зіштовхується компанія, і відповідним чином підібрати конкретні види реакції на ризикову подію за допомогою альтернативних способів управління ризиками, унікальних для кожної компанії через уразливість до ризику [17].

Виходячи з міжнародної практики, компанії-лідери застосовують певний досвід у сфері управління ризиками [16]:

- ведеться відкритий діалог про ризики з зовнішніми зацікавленими сторонами;
- здійснюється своєчасний обмін прозорою інформацією із зацікавленими сторонами, а також надання їм значних відомостей про рішення та корпоративні цінності організації;
- рада директорів або правління відіграють провідну роль у визначенні цілей системи управління ризиками;
- розробляється і впроваджується єдина для всієї організації система управління ризиками.

Для успішної діяльності провідні компанії вибудовують систему управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів.

Ідея інтегрованого ризик-менеджменту лежить в основі одного з найбільш ґрунтовних нормативно-методичних документів у сфері управління ризиками – «Enterprise RiskManagement – Integrated Framework», розробленого Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission –COSO, США, 2004 рік). Концептуальні основи управління ризиками COSO ERM: 2004 набули значного поширення і були прийняті багатьма компаніями як орієнтир для впровадження інтегрованого ризик-менеджменту. Цей документ – опис концептуальних основ управління ризиками компаній, який дає докладні рекомендації щодо створення корпоративної системи управління ризиками.

Розвиток культури управління ризиками, зміни в організаційній діяльності та зміни у зовнішньому та внутрішньому контексті знайшли своє відбиття у новій версії документа – COSO ERM: 2017 «Enterprise RiskManagement – Integrating with Strategy and Performance». Вихідні постулати управління ризиком сформульовані авторами концепції на

початку документа та акцентують увагу на проблематиці інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління[18]:

- управління ризиками організації не є окремою управлінською функцією або певним елементом в організаційній структурі. Управління ризиком – це культура, компетенції персоналу та управлінські практики, які необхідно інтегрувати з процесом розроблення та реалізації стратегії організації з метою управління ризиками під час створення та збереження вартості;
- управління ризиками організацій пов’язано не тільки зі внутрішнім контролем. Зауважимо, що першим із нормативно-методичних документів, що стосуються ризик-менеджменту в управлінській діяльності, є стандарт «Внутрішній контроль – Інтегральна структура» («Internal Control – An Integrated Framework», ICIF) (редакції 1992, 2004, 2013 років), створений Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея. Логічно, що система внутрішнього контролю розглядалась у цьому документі як центральний елемент процесу управління ризиками. Але внутрішній контроль та управління ризиками мають взаємно доповнювати, а не замінювати одне одного. Тоді як система внутрішнього контролю спрямована на досягнення операційних цілей, підготовку звітності та дотримання законодавства, процес управління ризиками додатково містить складник стратегічних цілей та три компоненти процесу, спрямовані на постановку завдань, ідентифікацію подій і реагування на ризик. Ризик-менеджмент також взаємопов’язаний зі стратегією, корпоративним управлінням, комунікацією зі стейкхолдерами й управлінням ефективністю діяльності;
- управління ризиками організації не обмежується створенням реєстру ризиків та формулюванням контрольних списків чек-листів, за якими ризик-менеджер має досліджувати середовище та організаційну діяльність. Ризик-менеджмент включає принципи, відповідно до яких можуть бути побудовані всі без винятку бізнес-процеси, і є системою моніторингу, навчання і поліпшення підприємств діяльності;
- ризик-менеджмент може бути застосований для всіх організацій незалежно від їхнього розміру. Якщо раніше традиційно вважалося, що система ризик-менеджменту може ефективно діяти лише у великих корпораціях, децими питаннями опікується відповідний підрозділ та фахівці з питань діагностики та оцінки ризику, то зміни у концепції COSO ERM спрямовані саме на адаптацію ризик-менеджменту до функціонування будь-якого бізнесу.

Поряд з рекомендаціями COSO як базовий розглядається Стандарт з управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), який є спільною розробкою (2002 р.) Інституту ризик-менеджменту (IRM), Асоціації ризик-менеджменту та страхування (AIRMIC). На відміну від документа COSO, в частині застосовуваної термінології стандарт FERMA дотримується підходу, прийнятого в документах Міжнарод-

ної організації зі стандартизації (ISO / IEC 73:2002. Менеджмент ризику, терміни та визначення). Стандарти COSO в більшій мірі призначені для програми в корпоративних структурах, що активно беруть участь у біржовій торгівлі. Стандарт FERMA пропонується використовувати корпораціям, задіяним у виробничій сфері або в реальному секторі економіки.

Актуальність IRM підтверджується також на рівні міжнародних стандартів управління ризиком. Серія міжнародних стандартів з ризик-менеджменту була прийнята у 2009 році та включала три основні документи: ISO Guide73:2009 Risk management – Vocabulary, ISO/IEC 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines, ISO/IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques [19]. Стандарт ISO 31000 було прийнято у якості національного більш ніж 50 національними органами зі стандартизації, охоплюючи понад 70% населення світу. Він також прийнятий деякими організаціями ООН і національними урядовими організаціями як основа для розроблення власних ризик-орієнтованих стандартів і методик.

Посилення політичних та економічних ризик-чинників глобалізації привело до розуміння, що наявні практики ризик-менеджменту не є адекватними повною мірою під час боротьби з сьогоdnішніми загрозами, їх необхідно модернізувати. Саме на це спрямована нова редакція стандарту ISO 31000, розроблена у 2018 р., яка має допомогти регулювати фактори невизначеності функціонування суб'єктів господарювання. Україна відреагувала на появу нового стандарту введенням вдію з 1 січня 2019 р. Державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови».

Основні положення, які дають змогу розглядати ISO 31000: 2018 як основу для впровадження IRM в організації, зводяться до такого [19]:

- переглянуто принципи ризик-менеджменту, відповідність до яких, на думку розробників стандарту, забезпечує успішність інтеграції ризик-менеджменту у діяльність організації. Ефективний ризик-менеджмент має бути: структурованим та всеосяжним; адаптованим до зовнішнього та внутрішнього середовища організації; інклюзивним; динамічним; базуватися на найкращій (актуальній, зрозумілій) доступній інформації; враховувати людські та культурні чинники; постійно удосконалюватися на підставі навчання та отриманого досвіду;
- розробники зосередили увагу на значенні лідерських якостей топ-менеджерів, які мають забезпечувати інтеграцію ризик-менеджменту в управлінську парадигму організації. Це дасть змогу будь-якому суб'єкту господарювання, що здійснює управління ризиками, узгодити ризик-менеджмент зі своїми цілями, стратегією й організаційною культурою; встановити величину і тип ризиків, які можуть або не можуть бути прийняті, для забезпечення розроблення критеріїв ризику, за умови, що відповідна інформація доведена до відома зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів; переконувати їх у цінності ризик-менеджменту; стимулювати систематичний моніторинг ризиків; забезпечити відповідність структури ризик-менедж-

менту середовищу організації. Інтеграція ризик-менеджменту в організаційну діяльність полягає в тому, що управління ризиками здійснюється в кожному елементі організаційної структури (має прописуватися у положенні про підрозділ), кожен співробітник компанії несе відповідальність за управління ризиками у межах своїх повноважень (має прописуватися у посадових інструкціях). Ризик-менеджмент має бути складовою частиною цілей компанії, корпоративного управління, лідерства та відповідальності, стратегії та операційної діяльності;

- упорядковано контент стандарту для забезпечення орієнтації на модель «відкритої системи» для суб'єктів господарювання, універсальності його положень для управлінських ситуацій та організацій будь-яких розмірів та галузевих особливостей. Тим самим на рівні міжнародного стандарту підтверджено можливість та доцільність впровадження ризик-менеджменту у діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу [5].

Схеми, закладені в розглянутих документах, можуть бути застосовані як основа для процесів розробки та подальшого впровадження корпоративних систем управління ризиками.

Проведений аналіз дозволив окреслити чинники підвищення ефективності корпоративного ризик-менеджменту в діяльності підприємств. Відповідно до міжнародної практики та в рамках використання ефективної корпоративної стратегії провідними компаніями світу доцільно виокремити такі детермінанти розвитку ризик-культури в системі корпоративного управління.

По-перше, інтеграція процесів виявлення, аналізу та управління ризиками в процесі прийняття управлінських рішень. Міжнародна практика свідчить про ефективність застосування передовими компаніями елементів ризик-менеджменту під час планування, бюджетування, прийняття різних інвестиційних та операційних рішень, які стосуються маркетингу, фінансів, аудиту, закупівель, логістики, інформаційних технологій, економічної безпеки тощо. Так, наприклад, компанії приймають управлінські рішення тільки після проведення незалежної оцінки ризиків та визначення можливих наслідків їх впливу на діяльність компанії або після окреслення альтернативних варіантів та їх застосування, виходячи з системи оцінки ризиків.

По-друге, регулярний характер розвитку ризик-культури в системі корпоративного управління. Приймати рішення в умовах невизначеності – найскладніше завдання кожного керівника (менеджера). Саме за допомогою навчання, тренінгів та удосконалення особистісного росту можливе підвищення компетенцій з управління ризиками з боку керівництва та співробітників компанії.

По-третє, прозорість та розкриття інформації стосовно результатів та ефективності управління ризиками. Наприклад, страховий ринок практично завжди реагує зниженням страхових премій за умов якісного розкриття компанією інформації про ефективність управління ризиками:

загальний опис подій, пов'язаних з ризик-менеджментом; опис ключових ризиків компанії за поточний період. Банки та інвестори також позитивно сприймають такого роду інформацію, що дозволяє компанії знижувати вартість фінансування [20].

По-четверте, постійний розвиток та удосконалення підходів до управління ризиками всередині організації. Досягти цього можна за рахунок регулярної оцінки якості і своєчасного проведення аналізу ризиків, щорічного виміру та оцінки культури управління та компетенцій самих ризик-менеджерів. З метою підтримки актуальних знань в області ризик-менеджменту можна, наприклад, здійснювати професійну сертифікацію ризик-менеджерів тощо.

По-п'яте, впровадження в систему корпоративного управління міжнародних принципів, що забезпечують: захист прав акціонерів, однакове ставлення до акціонерів, визнання передбачених законом прав зацікавлених осіб, своєчасне і точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються організації, ефективний контроль над діяльністю управління з боку правління (наглядової ради), а також підзвітність правління перед акціонерами[21].

По-шосте, координація заходів та формування з боку керівництва зрозумілої стратегії в області ризик-менеджменту, а також у сфері корпоративного управління. У зв'язку з цим особливого значення набуває нагляд за зазначеними сферами з боку ради директорів і правління і надання їм звітності. Важливу роль має чинник розподілу відповідальності за управління окремими ризиками між структурними підрозділами. Крім того, необхідно оптимізувати функції управління ризиками шляхом координації відповідних заходів у всіх підрозділах, що займаються цими питаннями, а також забезпеченням відповідності законодавчим вимогам. Завдяки цьому підприємства можуть зменшити навантаження, пов'язане з управлінням ризиками (виключивши дублювання функцій і виконання зайвих заходів), скоротити витрати, розширити покриття ризиків і підвищити ефективність

По-сьоме, побудова інтегрованої системи управління ризиками в бізнес-процесі підприємства. Підприємства, які впроваджують інтегровану систему ризик-менеджменту в процес бізнес-планування та оцінювання ефективності діяльності, як правило, швидше досягають стратегічних, операційних та інших корпоративних цілей. Адже інтегрований ризик-менеджмент об'єднує ресурси підприємства для ідентифікації та оцінки джерел невизначеності та управління сукупністю ризиків з методу зростання потенціалу досягнення цільових параметрів розвитку бізнесу та стратегічного захисту від негативних наслідків ризиків.

Отже, ризик-менеджмент, як будь-який інший елемент корпоративного управління, повинен гармонійно вливатись в загальну систему управління компанією і вирішувати ряд проблем, пов'язаних, в основному, з низькою культурою управління ризиками, нестачею кількісних інструментів їх оцінки, а також відокремленістю процесів управління ризиками від основних бізнес-процесів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Враховуючи все вищевикладене, можна зробити висновок, що останніми роками невід'ємною частиною корпоративного управління є ризик-менеджмент, на удосконалення механізмів якого повинна в першу чергу фокусуватись увага власників та керівників компанії. Українські підприємства, як і більшість закордонних, характеризуються неефективними системами управління ризиками, а сам ризик-менеджмент належить до основних аспектів корпоративного управління, що повинен піддатися першочерговим змінам. Розробка і впровадження ефективних систем управління корпоративними ризиками є однією з пріоритетних стратегічних цілей кожної успішної компанії. І тільки в тому разі, коли успішно працюючі компанії прагнуть керувати окремими ризиками, майбутній успіх буде належати тим з них, які піднімають ризик-менеджмент у контексті корпоративного управління цілісно.

За підсумками дослідження виокремлено такі детермінанти розвитку ризик-культури в системі корпоративного управління: інтеграція процесів виявлення, аналізу та управління ризиками в процесі прийняття управлінських рішень; регулярний характер розвитку ризик-культури в системі корпоративного управління; прозорість та розкриття інформації стосовно результатів та ефективності управління ризиками; постійний розвиток та удосконалення підходів до управління ризиками всередині організації; координація заходів та формування з боку керівництва зрозумілої стратегії в області ризик-менеджменту, а також у сфері корпоративного управління; побудова інтегрованої системи управління ризиками в бізнес-процеси підприємства.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на більш детальний розгляд міжнародних стандартів з управління ризиками як орієнтир для сучасних українських підприємств з метою адаптації та формування власних, адекватних бізнесу систем управління ризиками, що дозволить керівникам більш ефективно управляти ризиками корпорацій та підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федотов Д.К. Концепция корпоративного риск-менеджмента // Российское предпринимательство. 2007. Том 8. № 9. С. 56-60.
2. Стефаненко М.Н., Аметустаева Д.М., Мамутова С.А. Риск-менеджмент в системе корпоративного управления // Вестник СГЭУ. 2016. № 2 (136). С. 58-62.
3. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3-х т. Т. 1 / пер. с англ. М.: Прогресс, 1993. – 415 с.
4. Грачов В.І., Коюда Т.П. Класифікація ризиків та управління ними // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 56–61.; Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур // Сталій розвиток економіки: Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2013. – № 5 (22 – С. 282–291
5. Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. // Економіка і суспільство. – Випуск 20. – 2019. – С. 229-236.
6. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. // Сталій розвиток економіки: Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2013. – № 5 (22). – С. 282–291.; Скриба Н.Н. Концепция

- управления риском как специфическое междисциплинарное учение. // Проблемы современной экономики: Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2007. – № 4. – С. 149–152.
7. Гамза В.А. Рисковый менеджмент коммерческих организаций. М.: Экономика, 2003. – С. 98
 8. Артищук І.В. Управління ризикозахищеністю підприємства в умовах світової економічної кризи // Розвиток інноваційної культури суспільства: проблеми і країнських: зб. наук. кр. IV науково-практичної конференції. – Сімферополь, 2009. – С. 67-71.
 9. Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки: монографія / В.А. Вергун, О.І. Ступницький, І.І. Черленяк [та ін.]; за заг. ред. д-ра держ. упр. І.І. Черленяка. – Ужгород: ПП «АУТДОР – ШАРК», 2015. – 460 с.
 10. Yasai-Ardekani, Masoud. 1986. Structural adaptations to environments. *Academly of Management Review*, 11: 9-21.
 11. Lessard, Donald R. 1988. Country risk and the structure of international financial intermediation. In Courtenay C. Stone, editor, *Financial risk: Theory, evidence and implications*, 197-233. Boston, Mass.: Kluwer Academic Publishers
 12. Бартон Томас, Шенкир Уильям, Уокер Пол, Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. Практика ведущих компаний (Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management), Издательство: Вильямс, 2003 г. 208 с.
 13. Бернштейн Питер Л, Против богов. Укрощение риска – Олимп-Бизнес, 2006. – 400 с.
 14. Кеннет Л. Грант, Управление рисками в трейдинге. Как повысить прибыльность с помощью контроля над рисками – Издательство «Мир», 2005. – 352 с.
 15. Маккарти М. П, Флинн Т., Риск. Управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров. Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
 16. Управление рисками для получения конкретных результатов. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Turning-risk-into-results-2012-RU/\\$FILE/Turning-risk-into-results-2012-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Turning-risk-into-results-2012-RU/$FILE/Turning-risk-into-results-2012-RU.pdf)
 17. Пикфорд Д., Управление рисками. Издательство «Вершина», 2004 – Хенни ван Грюнинг, Соня Брайович Братанович, Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском. Издательство «Весь Мир», 2007, – 304 с
 18. Дикань В.Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 314-319. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_1_58
 19. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org>
 20. Сидоренко А. Как повысить эффективность корпоративного управления рисками? URL: <https://www.cforussia.ru/blog/index.php?article=19703>
 21. Шихвердиев А. П. Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik> – 2012. – № 2.

REFERENCES

1. Fedotov, D.K. (2007). Kontseptsiya korporativnogo risk-menedzhmenta [The concept of corporate risk management]. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo – Russian Entrepreneurship*, Vol. 8, 9, 56-60 [in Russian].

2. Stefanenko, M.N., Ametustayeva, D.M., & Mamutova, S.A. (2016). Risk-menedzhment v sisteme korporativnogo upravleniya [Risk management in the corporate governance system]. *Vestnik SGEU – SSEU Bulletin*, 2 (136), 58-62 [in Russian].
3. Marshall, A. (1993). *Printsipy ekonomicheskoy nauki [Principles of economic science]* (Vols. 1). Moskva: Progress [in Russian].
4. Hrachov, V.I., & Koyuda, T.P. (2002). Klasyfikatsiya ryzykiv ta upravlinnya nymy [Risk classification and management]. *Finansy Ukrayiny – Finance of Ukraine*, 10, 56–61 [in Ukrainian]; Verbits'ka, I.I. (2013). Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnya ryzykamy pidpryyemnyts'kykh struktur [Risk Management as a Modern Risk Management System for Entrepreneurial Structures]. *Stalyy rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, 5 (22), 282–291 [in Ukrainian].
5. Dudnyeva, YU.E., Antyptseva, O.YU., & Obydyennova, T.S. (2019). Ryzyk-menedzhment: intehrovanyy pidkhid do orhanizatsiyi [Risk Management: An Integrated Approach to the Organization]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economics and Society*, 20, 229-236 [in Ukrainian].
6. Verbits'ka, I.I. (2013). Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnya ryzykamy pidpryyemnyts'kykh struktur [Risk Management as a Modern Risk Management System for Entrepreneurial Structures]. *Stalyy rozvytok ekonomiky – Sustainable Economy*, 5 (22), 282–291 [in Ukrainian]; Skryba, N.N. (2007). Kontseptsyya upravlenyya ryskom kak spetsyfycheskoe mezhdystryplynarnoe uchenye [The concept of risk management as a specific interdisciplinary teaching]. *Problemy sovremennoy ékonomiky – Problems of Modern Economics*, 4, 149–152 [in Ukrainian].
7. Гамза В.А. Рисктивный менеджмент коммерческих организаций. М.: Экономика, 2003. – С. 98
8. Aptyshchuk, I.V. (2009). Upravlinnya pyzykozakhyshchenistyu pidpryyemstva v umovakh svitovoyi ekonomichnoyi kryzy [Managing the enterprise's vulnerability in the conditions of the world economic crisis]. *Rozvytok innovatsiyanoi kul'tury suspil'stva: poblemy i krayins'kykh – Development of innovative culture of society: problems and country*, 67-71 [in Ukrainian].
9. Verhun, V.A., Stupnyts'kyu, O.I., & Cherlenyak, I.I. (2015). *Firma v umovakh hlobal'noyi nestabil'nosti: vykyky, mozhlyvosti ta ryzyky novoyi ekonomiky [Firm in the context of global instability: challenges, opportunities and risks of the new economy]*. Uzhhorod: PP «AUT-DOR – SHARK» [in Ukrainian].
10. Yasai-Ardekani, Masoud (1986). Structural adaptations to environments. *Academly of Management Review*, 11: 9-21 [in English].
11. Lessard, Donald R. (1988). Country risk and the structure of international financial intermediation. Courtenay C. Stone (Ed.). *Financial risk: Theory, evidence and imtlications*, 197-233. Boston, Mass.: Kluwer Academic Publishers [in English].
12. Barton, Tomas, Shenkir, Uil'yam, & Uoker, Pol (2003). *Kompleksnyy podkhod k risk-menedzhmentu: stoit li etim zanimat'sya. Praktika vedushchikh kompaniy [Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management]*. Izdatel'stvo: Vil'yams [in Russian].
13. Bernstayn Piter L (2006). Protiv bogov. Ukroshcheniye riska [Against the Gods. Taming Risk]. Olimp-Biznes [in Russian].
14. Kennet, L. Grant (2005). *Upravleniye riskami v treydinge. Kak povysit' pribyl'nost' s pomoshch'yu kontrolya nad riskami [Risk Management in Trading. How to increase profitability with the help of risk control]*. Izdatel'stvo «Mir» [in Russian].
15. Makkarti, M. P, & Flinn, T. (2005). *Risk. Upravleniye riskom na urovne top-menedzherov i sovetov direktorov [Risk. Risk management at the level of top managers and boards of directors]*. Al'pina Biznes Buks [in Russian].
16. Upravleniye riskami dlya polucheniya konkretnikh rezul'tatov [Risk management for specific results]. *ey.com*. Retrieved from <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/>

- Turning-risk-into-results-2012-RU/\$FILE/Turning-risk-into-results-2012-RU.pdf[in Russian].
17. Pikford, D.(2004). *Upravleniye riskami [Risk Management]*. Izdatel'stvo «Vershina» [in Russian]; Khenni van Gryuning, Sonya Brayovich Bratanovich (2007).*Analiz bankovskikh riskov. Sistema otsenki korporativnogo upravleniya i upravleniya finansovym riskom [Bank Risk Analysis. The system of assessment of corporate governance and financial risk management]*. Izdatel'stvo «Ves' Mir» [in Russian].
 18. Dykan', V. L., & Posokhov, I. M. (2014). Doslidzhennya mizhnarodnykh standartiv upravlinnya ryzykamy [Investigation of international standards of risk management].*Biznes Inform. – Business Inform, 1*,314-319. Retrieved fromhttp://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_1_58 [in Ukrainian].
 19. International Organization for Standardization. Retrieved from<https://www.iso.org> [in English].
 20. Sidorenko, A. *Kak povysit' effektivnost' korporativnogo upravleniya riskami? [How to increase the effectiveness of corporate risk management?]*. Retrieved from <https://www.cforussia.ru/blog/index.php?article=19703>[in Russian].
 21. Shikhverdiyev, A. P. (2012). Vnutrenniy kontrol' i upravleniye riskami v sisteme korporativnogo upravleniye [Internal control and risk management in the corporate governance system]. *Korporativnoye upravleniye i innovatsionnoye razvitiye ekonomiki Severa – Corporate Governance and Innovative Development of the North Economy, 2*.Retrieved from <http://koet.syktsu.ru./vestnik> [in Russian].