

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-94-13>
УДК 658.01:005.334

Бездітко О.Є.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-5229>

Bezditko Olena

Polissia National University

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

RISK MANAGEMENT IN ENSURING EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE

У статті досліджено вплив ризиків на усіх рівнях корпоративного управління – від ради директорів до операційно-го менеджменту. Представлено карту ризиків в системі корпоративного управління, що дозволяє систематизувати ключові загрози та оцінити їх за критеріями ймовірності та впливу. Проаналізовано основні групи ризиків, зокрема ліквідності, кредитний, операційний, ринковий, політико-регуляторний та ризик корпоративного контролю. Встановлено, що найбільш критичними є ризики зниження ліквідності та впливу зовнішнього середовища, які потребують негайного управлінського реагування. Запропоновано впровадити механізм постійного моніторингу на основі ключових індикаторів ризику, що дозволить керівництву своєчасно отримувати сигнали про наближення кризових явищ ще до виникнення фінансових втрат.

Ключові слова: корпоративне управління, управління ризиками, корпорації, індикатори ризику, карта ризиків.

The article examines the impact of risks on all levels of corporate governance – from boards of directors and supervisory bodies to operational management – allowing for a comprehensive assessment of the role of a risk-oriented approach. The relevance of the study is driven by the growing uncertainty of the business environment and the increasing financial, political, and operational threats. A risk map within the corporate governance system is presented, which ensures the systematization of key threats and their assessment according to the criteria of likelihood of occurrence and the level of impact on the enterprise's activities. This approach allows for the visualization of risks, the determination of their priority, and the formation of appropriate managerial responses depending on their level of criticality. The risk map serves as a mechanism for integrating risk management into the corporate governance system and ensures coordination between different management levels. The main groups of enterprise risks are analyzed, including liquidity risk, credit risk, operational risk, market risk, political and regulatory risk, as well as corporate control risks. It is proven that the most critical are liquidity deterioration risks and external environmental risks, which directly threaten the financial stability of the enterprise and require immediate managerial response. At the same time, other risk groups, such as operational and credit risks, remain under constant monitoring, indicating the need to further improve internal management mechanisms. Particular attention is given to corporate control risks, which reflect the effectiveness of supervisory bodies and the internal audit system. It is proposed to implement a continuous monitoring mechanism based on Key Risk Indicators, which would allow management to receive timely signals of emerging crisis situations before financial losses occur. The integration of risk indicators into the corporate governance system will enhance decision-making efficiency, improve internal control quality, and foster a proactive approach to risk management.

Keywords: corporate governance, risk management, corporations, risk indicators, risk map.

Постановка проблеми. У сучасних умовах бізнес-середовище характеризується значною нестабільністю та високим рівнем невизначеності. Це пов'язано з постійними коливаннями економічної кон'юнктури, структурними трансформаціями в економіці, політичною мінливістю, воєнним станом,

а також появою нових технологічних, екологічних і соціальних викликів, які впливають на діяльність підприємств. У таких умовах особливої ваги набуває ефективне корпоративне управління, яке виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній. Саме завдяки

налагодженій системі корпоративного управління підприємства можуть своєчасно ідентифікувати ризики, приймати обґрунтовані стратегічні рішення, забезпечувати прозорість діяльності. Крім того, корпоративне управління сприяє підвищенню довіри інвесторів, покращенню контролю за діяльністю менеджменту та формуванню ефективної системи внутрішнього контролю, що є критично важливим у періоди економічної та політичної нестабільності. У таких умовах управління ризиками стає не просто допоміжною функцією, а стратегічним інструментом забезпечення стійкості бізнесу, його адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності. Особливо це актуально для великих корпоративних структур, де помилки в управлінні ризиками можуть мати системні наслідки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові праці О. Б. Данченко [1], В. О. Занора [1], О. І. Довганець [2] висвітлюють різні підходи до управління ризиками, зокрема уникнення, мінімізацію, передачу та прийняття ризиків. Проблематику ризиків у корпоративному управлінні досліджували такі вітчизняні науковці, як С. С. Залюбовська [3], С. С. Фурман [3], О. А. Грущенко [3], А. Д. Мостова [5], які зробили вагомий внесок у розвиток підходів до управління ризиками в системі корпоративного менеджменту.

Попри значні наукові здобутки у сфері управління ризиками та корпоративного менеджменту, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою, особливо в контексті забезпечення ефективного корпоративного управління. Недостатньо розробленими залишаються практичні механізми впровадження систем раннього попередження на основі ключових індикаторів ризику (KRI), які б дозволяли своєчасно ідентифікувати загрози до настання фінансових втрат.

Метою статті є обґрунтування ролі управління ризиком у забезпеченні ефективного корпоративного управління в умовах нестабільного бізнес-середовища, а також розробка підходів до їх використання в межах корпоративної структури для своєчасної ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ринковій економіці ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності. Жодна компанія, зокрема й корпорація, не може повністю уникнути ризиків, вона може лише ними управляти. Кожне управлінське рішення містить елемент невизначеності, а отже, і потенційний ризик. Саме тому ризик є природним середовищем функціонування бізнесу, а не винятком.

З теоретичної точки зору, невизначеність виступає первинною категорією, тоді як ризик є її похідною формою. Іншими словами, ризик виникає

тоді, коли підприємство змушене приймати рішення в умовах неповної або неточної інформації. Чим вищий рівень невизначеності, тим складнішими стають управлінські рішення і тим більшим є потенційний ризик їх реалізації. У контексті корпоративного управління це набуває особливого значення. Великі корпорації, як правило, мають складну організаційну структуру, значну кількість акціонерів і розгалужену систему бізнес-процесів. Це підвищує вимоги до системи управління ризиками, яка повинна бути інтегрована в усі рівні корпоративного управління – від ради директорів до операційного менеджменту.

Ефективні корпорації впроваджують комплексні системи ризик-менеджменту, що включають: ідентифікацію ризиків на стратегічному та операційному рівнях; оцінку їхнього впливу на фінансові результати та вартість компанії; розробку механізмів мінімізації або хеджування ризиків; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, у сучасних корпораціях управління ризиками стає складовою корпоративної стратегії, а не лише функцією фінансового або операційного відділу. Воно безпосередньо впливає на якість корпоративного управління, інвестиційну привабливість компанії та довіру з боку акціонерів і партнерів. В умовах зростаючої невизначеності саме здатність корпорації ефективно і системно управляти ризиками визначає її стійкість, конкурентні переваги та довгостроковий розвиток на ринку. Враховуючи посилення глобальних інтеграційних процесів корпоративне управління набуває статусу ключового механізму забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Зростання взаємозалежності економіки, посилення конкуренції та динамічність зовнішнього середовища значно підвищують рівень ризиків, з якими стикаються корпорації.

У цьому контексті особливої важливості набуває підвищення якості управлінських рішень через удосконалення систем корпоративного управління, зокрема його концептуальних підходів та інституційної архітектури. Ефективне корпоративне управління сьогодні неможливе без інтеграції системи управління ризиками, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхній вплив та формувати адекватні стратегії реагування [3, с.73].

Таким чином, оптимізація процесів прийняття рішень у корпораціях безпосередньо пов'язана з розвитком ризик-орієнтованого підходу до управління. Це дозволяє зменшити невизначеність, підвищити прозорість управлінських дій і забезпечити більш ефективну адаптацію підприємства до змін глобального середовища. У практиці корпоративного управління ідентифікація та оцінка загроз часто здійснюється на основі професійного досвіду керівництва

та експертних суджень членів виконавчих органів. Управлінські рішення при цьому нерідко мають реактивний характер – заходи вживаються вже після настання несприятливих подій [1, с. 94]. Такий підхід забезпечує певну оперативність і не потребує додаткових витрат на створення окремих підрозділів ризик-менеджменту, однак водночас породжує низку суттєвих проблем для корпоративних структур: підвищену суб'єктивність рішень, відсутність системного сценарного планування, обмежений контроль з боку наглядових органів, а також ризики погіршення ліквідності та зростання дебіторської заборгованості.

У контексті корпоративного управління це свідчить про недостатню зрілість системи контролю та розподілу повноважень між органами управління (виконавчим менеджментом і наглядовими структурами). Саме тому сучасні корпоративні структури потребують переходу до системного, проактивного підходу до управління ризиками, який інтегрується в загальну модель корпоративного управління [2, с. 148]. Такий підхід передбачає насамперед комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності корпоративної структури. Внутрішній аналіз охоплює фінансовий стан, ефективність корпоративної структури управління, систему внутрішнього контролю, якість управлінських рішень та організацію бізнес-процесів. Зовнішній аналіз включає оцінку макроекономічних умов, політичних ризиків, ринкової кон'юнктури, технологічних змін і конкурентного середовища.

На основі результатів такого аналізу в межах корпоративного управління здійснюється ідентифікація

загроз. Кожна загроза повинна бути формалізована, тобто визначається її джерело, характер прояву та потенційні наслідки для корпоративної структури. Далі проводиться системна оцінка загроз за ключовими критеріями, що є стандартною практикою ефективного корпоративного управління – визначення ймовірності настання загрози; оцінка рівня її впливу на фінансові результати, репутацію та стійкість компанії; присвоєння статусу загрози (допустима, контрольована, критична).

Результати оцінювання узагальнюються у вигляді карти ризиків (табл. 1), яка виступає важливим інструментом корпоративного управління. Вона використовується на рівні наглядової ради та вищого менеджменту для прийняття стратегічних рішень, розподілу ресурсів і формування політики управління ризиками.

Таким чином, у межах корпоративного управління системний аналіз середовища, формалізована ідентифікація та оцінка загроз, а також побудова карти ризиків дозволяють підвищити прозорість управління, зміцнити контроль з боку наглядових органів і забезпечити довгострокову стійкість та ефективність діяльності компанії.

Система управління ризиками не може бути статичною. Для діяльності корпорацій пропонується впровадити механізм постійного моніторингу на основі ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators – KRI). Це дозволить керівництву отримувати сигнали про наближення кризи ще до моменту настання збитків.

Запропонована система ключових індикаторів ризику (KRI) є комплексним інструментом раннього

Таблиця 1

Карта оцінки ризиків в системі корпоративного управління

Загроза	Опис для корпоративного управління	Ймовірність	Вплив	Статус
Зниження ліквідності	Порушення платоспроможності, неефективний фінансовий контроль	Висока	Критичний	Потребує негайного реагування
Зростання дебіторської заборгованості	Недостатній контроль з боку менеджменту та слабка політика кредитування	Висока	Високий	Під контролем
Зміни ринкової кон'юнктури	Недостатня адаптивність стратегії компанії	Середній	Високий	Потребує реагування
Політичні та регуляторні ризики	Вплив державної політики та воєнного стану на діяльність	Середня	Критичний	Потребує негайного реагування
Недосконалість корпоративного контролю	Слабкий нагляд з боку наглядової ради	Середній	Високий	Потребує посиленого контролю
Втрата ключових клієнтів	Відсутність	Середня	Високий	Під контролем
Операційні ризики	Недосконалі бізнес-процеси та управлінські збої	Середня	Середній	Під контролем

Джерело: власні дослідження

Система ключових індикаторів ризику (KRI) для моніторингу діяльності корпорації

Зона ризику	Індикатор (KRI)	Що вимірює	Зелена зона (норма)	Жовта зона (увага)	Червона зона (небезпека)	Вплив на бізнес
Ліквідність	грошовий запас	скільки днів компанія може працювати без надходжень	>15–30 днів	5–15 днів	<5 днів	критичний ризик зупинки платежів
	коефіцієнт поточної ліквідності	покриття короткострокових зобов'язань	$\geq 1,5$	1,2–1,5	<1,2	ризик неплатоспроможності
Платоспроможність	коефіцієнт загальної платоспроможності	здатність покривати всі зобов'язання активами	>2,0	1,0–2,0	<1,0	ризик банкрутства
Фінансова стійкість	коефіцієнт покриття відсотків	здатність обслуговувати борг	>5	2–5	<2	ризик несплати відсотків
Кредитний ризик	прострочена дебіторська заборгованість	частка неповернених коштів	<5%	5–15%	>15%	втрата ліквідності, списання боргів
Операційний ризик	операційна маржа	операційна ефективність	>15%	5–15%	<5%	падіння прибутковості
HR-ризик	рівень плинності персоналу	плинність персоналу	<10%	10–20%	>20%	втрата кадрів і продуктивності
Операційно-фінансова стійкість	оборотний капітал	чистий оборотний капітал	низький	високий	від'ємний	дефіцит ресурсів для операцій

Джерело: власні дослідження

виявлення фінансових, операційних та кадрових ризиків у діяльності корпорацій. Вона побудована на принципі багаторівневої оцінки стану компанії через систему порогових значень, що поділяються на три зони: зелену (нормативну), жовту (попереджувальну) та червону (критичну). Вона охоплює ключові аспекти корпоративної стійкості: ліквідність і платоспроможність, фінансову стійкість, якість дебіторської заборгованості, ефективність операційної діяльності, стабільність людського капіталу. Дозволяє ідентифікувати критичні зони ризику та забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень на різних рівнях корпоративної структури.

У межах зони ліквідності ключові індикатори, зокрема грошовий запас та коефіцієнт поточної ліквідності, характеризують здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Їхне погіршення сигналізує про ризик втрати платоспроможності, що потребує негайного реагування з боку фінансового менеджменту та виконавчого керівництва. Ризик платоспроможності оцінюється через коефіцієнти, що відображають здатність підприємства покривати свої зобов'язання активами та власним капіталом. Його погіршення є критичним сигналом для всієї системи корпоративного управління, оскільки

може свідчити про загрозу банкрутства. Фінансова стійкість оцінюється через коефіцієнт покриття відсотків, який відображає здатність обслуговувати боргові зобов'язання. Зниження цього показника до критичних значень формує загрозу дефолту за відсотками, що є предметом контролю з боку вищого менеджменту та наглядових органів підприємства.

У контексті кредитного ризику особливу увагу приділено частці дебіторської заборгованості з порушеним строком погашення. Зростання цього індикатора безпосередньо впливає на ліквідність та може призвести до втрат активів, що актуалізує роль політик кредитного контролю в системі корпоративного управління. Операційний ризик та операційно-фінансова стійкість відображають ефективність основної діяльності підприємства через показники операційної маржі та оборотного капіталу. Їх динаміка є сигналом для операційного менеджменту щодо необхідності оптимізації витрат, бізнес-процесів та структури фінансування. HR-ризик представлений рівнем плинності персоналу, який характеризує стабільність кадрового потенціалу. Високі значення цього показника свідчать про організаційні проблеми та можуть негативно впливати на продуктивність і стратегічну стійкість підприємства.

Висновки. Таким чином, запропонована система має комплексний та мультифакторний характер, що повністю відповідає сучасним концепціям інтегрованого ризик-менеджменту та принципам адаптивного корпоративного управління. Її ключова перевага полягає у поєднанні кількісних фінансових показників із механізмом порогового реагування, що дає змогу не лише здійснювати моніторинг поточного стану компанії, а й оперативно формувати управлінські рішення залежно від рівня ризику та динаміки змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Важливим аспектом системи є її орієнтація на превентивний підхід до управління ризиками, яка відміну від традиційних моделей фіксують уже на-

явні негативні наслідки, запропонований підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, прогнозувати можливі фінансові ускладнення та мінімізувати ймовірність кризових ситуацій. Це забезпечує підвищення рівня фінансової стійкості підприємства, збереження його ліквідності та підтримання стабільності операційної діяльності навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. Впровадження такої системи створює підґрунтя для формування ефективної моделі корпоративного управління, орієнтованої на раннє виявлення ризиків, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення довгострокової фінансової стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

Список літератури:

1. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
2. Довганець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. Випуск 2 (23). С. 147–163.
3. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 70–76.
4. Мирошниченко Г. Б., Марина А. С. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.10>
5. Мостова А. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63>
6. 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.

References:

1. Danchenko O.B., Zanora V.O. (2019) Proektnyj menedzhment: upravlinnja ryzykamy ta zminamy v procesakh pryjnattja upravlinsjkykh rishenj [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]: monohrafiia – monograph. Cherkasy: PP Chabanenko Ju.A., 278. (in Ukrainian).
2. 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*, vol. 2 (23), pp. 147–163.
3. Zaliubovska S.S., Furman S.S., Hrushchenko O.A. (2023) Teoretychni aspekty rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh realiakh [Theoretical Aspects of the Development of Corporate Governance in Modern Realities] *Stalyi rozvytok ekonomiky*. vol. 2 (47), pp. 70–76.
4. Myroshnychenko, H. B., & Maryna, A. S. (2023). Upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur: teoretychnyi aspekt. [Risk management of entrepreneurial structures: theoretical aspect] *Entrepreneurship and Innovations*, vol. 27 pp. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.10>
5. Mostova A. (2023). Stratehichne upravlinnia diialnistiu korporatyvnykh ahrarnykh pidpriemstv na fondovomu rynku [Strategic management of activities of corporate agricultural enterprises on the stock market]. *Economy and society*. vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63>
6. Nasikan N. I., Hrynchuk Yu. S., Vdovichena O. H. (2021) Ryzykorientovnyi menedzhment korporatyvnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Risk-based management of corporate enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 71–76.

Дата надходження статті: 26.04.2026

Дата прийняття статті: 28.05.2026

Дата публікації статті: 26.06.2026