

Сорока В.Б.

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

ПРАКТИКА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ознакою успіху підприємства є посилення його ринкових позицій та підвищення рівня економічної стабільності. Функціонуючи в умовах мінливості зовнішнього середовища, менеджмент компаній розуміє значущість антикризового управління для забезпечення успішної діяльності підприємства та формує таку систему, включаючи до організаційної структури підрозділи й служби з відповідним функціоналом та організовуючи моніторинг зовнішніх ризиків. Система антикризового управління є предметом уваги багатьох науковців. Зокрема, напрацювання з антикризової політики та стратегії підприємства представлені в дослідженнях О. Арєф'євої, С. Пілецької, М. Лістрової [1], А. Марачевської [2], А. Ткаченко [3], Г.В. Миськівої та В.М. Білик [4].

Аналіз наукових публікацій свідчить, що в ході вирішення проблеми антикризового управління на основі врахування ризиків дослідники зосереджують увагу переважно на теоретичних аспектах цієї теми, вказуючи на актуальність врахування ризиків під час формування конкурентної стратегії [1], класифікуючи кризи підприємства [2, с. 10], структуруючи антикризове управління шляхом виділення підсистем [3, с. 223], визначаючи етапи та заходи з антикризового управління [3, с. 22], але залишаючи поза увагою практику врахування ризиків підприємств.

Мета цього дослідження полягає у визначенні тенденцій у галузі антикризового управління на підприємствах, урахуваючи ризик-орієнтований підхід до цього процесу. Для досягнення мети використано дані з відкритих джерел про організацію моніторингу ризиків на українських підприємствах, що входять до списку 200 найбільших компаній України за версією «Форбс Україна» [5] (табл. 1).

**Компанії, у яких проаналізовано організацію
моніторингу ризиків**

Компанія	Джерело
«Метінвест»	https://metinvestholding.com/ua; https://metinvestholding.com/ua/ar2024/
ДТЕК	https://dtek.com/about/ https://dtek.com/investors-and-partners/governance/
«Кернел»	https://career.kernel.ua/departament-bezpeki/
«ОККО»	https://cdn.okko.ua/1766398198-nefinansoviy-zvit-2024-191225-compressed.pdf
«Оптіма-Фарм»	https://optimapharm.ua/uk/investoram-3/zvitnist-emitenta/

Джерело: [5]

Унаслідок проведеного аналізу виділено два аспекти організації моніторингу ризиків на підприємстві. Перший аспект пов'язаний із розподілом функцій та завдань антикризового управління на підприємстві; другий – із переліком ризиків, які підприємства вказують як ті, що потребують першочергової реакції, та заходів, які планують у рамках антикризової стратегії.

Проаналізувавши результати моніторингу змісту сайтів компаній та звітів діяльності, представлених на них, визначено, що в організації системи антикризового управління на підприємствах дотримуються двох підходів. Згідно з першим функції та завдання антикризового управління акумулюються в рамках спеціалізованого підрозділу або особи, відповідальної за цей напрям діяльності на підприємстві. Відповідно до другого підходу функції та завдання антикризового управління розподіляються за рівнями управління на підприємстві. Так, у групі компаній «Метінвест» управління ризиками входить до переліку питань Наглядової ради та її комітетів. Загальна філософія ризик-менеджменту визначається генеральним директором групи та реалізується в рамках функціонування дирекцій з економіки та розвитку бізнес-системи, внутрішнього аудиту, а також функціональними менеджерами. У звіті компанії [6, с. 66] зазначено відповідальність указаних структурних підрозділів за управління

ризиками. Це дозволяє визначити перелік завдань, вирішуваних компанією за цим напрямом діяльності. Дирекція з економіки та розвитку бізнес-системи відповідає за оцінювання й моніторинг комерційних ризиків. Дирекція з внутрішнього аудиту є відповідальною за моніторинг некомерційних ризиків та репрезентує результати загальної оцінки ризиків Комітету з аудиту та фінансів Наглядової ради [6, с. 66]. У «Кернел» функціонує департамент безпеки, завданням якого є захист будь-якої діяльності компанії – економічної, інформаційної, фізичної та інвестиційної. Компанія дотримується проактивного підходу до організації безпеки та проактивної оцінки ризиків. Серед функцій відділу економічної безпеки вказані: аудит бізнес-процесів, перевірка контрагентів, захист компанії від фінансових і репутаційних ризиків. У компанії «ОККО» функції протидії корупції, зловживанню та шахрайству покладено на корпоративний департамент.

Унаслідок аналізу зроблено висновки, що компанії по-різному висвітлюють питання ризиків, їх видів та заходів з оптимізації. У групі компаній «Метінвест» ризики розподілено за наслідками на комерційні та некомерційні, а також структуровано в контексті сталого розвитку. Як основні виділено такі ризики: дефіциту висококваліфікованої робочої сили, безпеки праці, впливу групи на довкілля, зміни клімату, ділової етики та комплаєнсу, санкційних ризиків контрагентів, інформаційної безпеки. «Оптіма-фарм» виділяє ризики за напрямками господарських операцій та описує вразливість компанії до цінкових ризиків, ризику ліквідності, грошових потоків, валютного, кредитного, ринкового та інших ризиків [8].

На сайті ДТЕК наведено інформацію про систему управління ризиками, що реалізується компанією, її основні принципи: своєчасну ідентифікацію, оцінку та управління ризиками й можливостями; забезпечення прийняття рішень з урахуванням ризиків, можливостей і встановленого ризик-апетиту; формування системи управління безперервністю ведення бізнесу (business continuity management); створення ефективної системи страхового захисту. Компанія приділяє значну увагу побудові комплаєнс-культури, розроблено антикорупційну програму, упроваджено кодекс етики та ділової поведінки. Заходи в рамках антикорупційної політики здійснює також

компанія «ОККО», зокрема такі: мінімізація ризиків у відносинах із контрагентами, посилений контроль при наймі персоналу, аналіз та контроль бізнес-процесів. Це привело до зниження ризиків неефективного використання майна й товарно-матеріальних цінностей; підвищення рівня довіри співробітників до системи внутрішньої безпеки компанії; зміцнення ділової репутації компанії шляхом демонстрації нульової толерантності до корупції; посилення контролю за діяльністю контрагентів та мінімізації ризиків співпраці з недобросовісними партнерами; підвищення рівня безпеки інформаційних систем та захисту від зовнішніх шахрайських дій [7, с. 28–30].

Таким чином, проведене дослідження показало, що підприємства формують систему антикризового управління на основі ризик-менеджменту, упроваджуючи його на різних рівнях керування компанією, класифікуючи ризики та розподіляючи відповідальних за їх моніторинг і проведення заходів з оптимізації.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний і післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 2 (13-02). С. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009>
3. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/178/152/394>
4. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Вип. 1 (11). С. 19–27.
5. Рейтинг ТОП-200 найбільші компанії України за версією Forbes. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-200-najbilshih-kompaniyi-ukrayini-v-privatnomu-sektori-za-versiyeyu-forbes>

6. Metinvest. Тримаючись курсу. Річний звіт 2024.
URL: <https://metinvestholding.com/ua/investor/annualreports>

7. АТ Концерн «Галнафтогаз». Нефінансовий звіт за 2024 р.
URL: <https://cdn.okko.ua/1766398198-nefinansoviy-zvit-2024-191225-compressed.pdf>

8. Окремий звіт про управління (звіт керівництва) за 2024 рік. Спільне українсько-естонське підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Оптіма-Фарм, ЛТД». URL: <https://optimapharm.ua/uk/investoram-3/zvitnist-emitenta/#>