

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-104>

УДК 658.114.4:005334

Бездітко Олена Євгенівна

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

Зелінська Антоніна Михайлівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>

Лавриненко Світлана Олександрівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

Olena Bezditko, Antonina Zelinska, Svitlana Lavrynenko
Polissia National University

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN SHAPING THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF JOINT-STOCK COMPANIES

Анотація. У статті досліджено роль корпоративного управління у формуванні ефективної системи ризик-менеджменту акціонерних товариств в умовах глобалізаційних змін, цифрової трансформації та зростання невизначеності бізнес-середовища. Розроблено концептуальну модель інтегрованої системи ризик-менеджменту корпоративного управління, яка набуває системного характеру та реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів. Визначено, що інтеграція ризик-менеджменту в систему корпоративного управління сприяє підвищенню стійкості підприємств і забезпеченню їх довгострокової конкурентоспроможності. Представлено класифікацію за ступенем критичності ризику для того, щоб сформувати базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Запропонований підхід ґрунтується на поділі ризиків залежно від рівня їх потенційного впливу на фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та загальну стабільність функціонування акціонерного товариства.

Ключові слова: корпоративне управління, акціонерні товариства, ризик-менеджмент, система, стратегічні управлінські рішення.

Summary. The article examines modern approaches to corporate governance and their impact on the formation of a risk management system in joint-stock companies under conditions of a dynamic and unstable external environment. It investigates the influence of globalization processes, digital transformation of the economy, geopolitical factors, and an increased level of uncertainty on the growing complexity of managerial activities in joint-stock companies. The relevance of adapting corporate governance to new operating conditions is substantiated, which implies strengthening requirements for transparency, accountability, business ethics, and compliance with sustainable development principles. A conceptual model of an integrated corporate governance risk management system has been developed, which is systemic in nature and implemented through a sequence of interrelated stages. It is determined that the modern corporate governance model should be based on the integration of risk management into the strategic management process, ensuring timely identification of potential threats and the formation of effective mechanisms for their neutralization. A classification of risks according to their level of criticality within the corporate governance system of joint-stock companies is presented, which is an important prerequisite for improving the validity and effectiveness of managerial decisions. The proposed approach is based on the division of risks

depending on their potential impact on financial stability, investment attractiveness, and the overall sustainability of joint-stock company operations. It is established that the effectiveness of corporate governance largely depends on the level of development of corporate culture, internal control systems, compliance, and adherence to corporate social responsibility principles. The proposed approaches contribute to increasing the adaptability of enterprises to conditions of uncertainty and strengthening their competitive positions. The implementation of the outlined provisions creates a foundation for forming a more effective, transparent, and strategically oriented corporate governance model.

Keywords: corporate governance, joint-stock companies, risk management, system, strategic management decisions.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку корпоративного управління характеризується функціонуванням акціонерних товариств в умовах підвищеної невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки, геополітичні виклики та нестабільність ринків суттєво ускладнюють управлінську діяльність і вимагають перегляду традиційних підходів до організації систем управління.

Особливої актуальності набуває проблема адаптації корпоративного управління до нових умов, що проявляється у зростанні регуляторного тиску, посиленні вимог до прозорості бізнесу, підзвітності управлінських структур та відповідності діяльності підприємств принципам сталого розвитку. Впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів стає не лише інструментом підвищення репутації, але й необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас сучасні виклики зумовлюють трансформацію підходів до управління ризиками. Якщо раніше корпоративні структури переважно реагували на вже існуючі проблеми, то нині пріоритет зміщується у бік проактивного управління, орієнтованого на попередження ризиків, ідентифікацію потенційних загроз та формування ефективних механізмів їх мінімізації. Такий підхід передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в загальну систему корпоративного управління та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати останніх досліджень у сфері ризик-менеджменту в корпоративному управлінні свідчать про зростання уваги науковців до інтеграції ризик-орієнтованих підходів у систему прийняття управлінських рішень. Вітчизняні дослідники, зокрема І.Г. Волинець, Н.В. Корж, Т.А. Ковернега, І.І. Вербіцька, О.М. Довганець, М.Н. Стефаненко та інші, акцентують увагу на ідентифікації факторів ризику, удосконаленні методів їх оцінювання та формуванні ефективних механізмів управління ризиками на підприємствах корпоративного типу. Окремо у працях Ю.Е. Дудневої [1; 2; 3], А. Зайцевої [3] і А. Чайкіної [7] розглядаються підходи до підвищення результативності ризик-орієнтованого менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних засад ризик-менеджменту в акціонерних товариствах у контексті корпоративного управління, а також визначення його ролі у забезпеченні стабільності діяльності, захисті інтересів акціонерів і підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень.

Вклад основного матеріалу дослідження. Необхідність формування сучасної моделі корпоративного управління, яка б поєднувала стратегічну гнучкість, ефективне управління ризиками, відповідність принципам сталого розвитку та забезпечувала довгострокову конкурентоспроможність акціонерних товариств в умовах динамічного ринкового середовища, зумовлює потребу переосмислення традиційних підходів до корпоративного управління. Така модель має базуватися на інтеграції інноваційних управлінських практик, цифровізації бізнес-процесів та підвищенні прозорості прийняття рішень.

Водночас важливим аспектом є баланс між інтересами всіх зацікавлених сторін – акціонерів, менеджменту, працівників, клієнтів і суспільства в цілому. Це передбачає впровадження принципів відповідального бізнесу, орієнтованого не лише на фінансові результати, а й на соціальні та екологічні наслідки діяльності [2, с. 231]. Крім того, ефективна модель корпоративного управління повинна включати сучасні механізми ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, що дозволяє підвищити стійкість акціонерних товариств до зовнішніх та внутрішніх викликів. Особливу роль у цьому відіграє система внутрішнього контролю, корпоративної етики та комплаєнсу [3, с. 198].

Таким чином, формування сучасної моделі корпоративного управління є комплексним процесом, який вимагає адаптації до глобальних тенденцій, врахування національних особливостей та постійного вдосконалення управлінських інструментів відповідно до змін у зовнішньому середовищі. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз управлінських механізмів, спрямованих на підвищення стійкості товариств та забезпечення їх довгострокового розвитку.

У сучасних умовах розвитку економіки України спостерігається стійка тенденція до зростання кількості корпоративних підприємств, серед яких домінуюче місце займають акціонерні товариства. Така динаміка зумовлена об'єктивними потре-

бами бізнесу в ефективних механізмах акумулювання капіталу, розподілу ризиків та забезпечення довгострокового розвитку [6, с. 75]. Поширеність акціонерної форми господарювання пояснюється рядом суттєвих переваг, які роблять її привабливою для суб'єктів підприємницької діяльності. Передусім, вагомою перевагою є можливість залучення значних обсягів фінансових ресурсів. На відміну від інших організаційно-правових форм, акціонерні товариства мають інструмент емісії акцій, що дозволяє акумулювати капітал від широкого кола інвесторів. Це створює передумови для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, модернізації виробництва та розширення діяльності [4]. Фактично, саме акціонерна форма лежить в основі функціонування великих корпорацій, що підтверджує її ефективність у забезпеченні економічного зростання.

Ще однією принциповою перевагою є розмежування функцій власності та управління, що є базовим принципом корпоративного управління. У межах акціонерного товариства власники (акціонери) делегують управлінські повноваження професійному менеджменту. Це дозволяє підвищити якість управлінських рішень, оскільки керівництво здійснюють фахівці з відповідними компетенціями. Такий підхід довів свою ефективність у світовій практиці, адже професіоналізація управління безпосередньо впливає на результативність діяльності акціонерного товариства та його конкурентоспроможність.

Важливою перевагою також є безперервність існування акціонерного товариства. Акціонерне товариство не припиняє своєї діяльності у разі зміни складу власників, оскільки право власності на акції може вільно передаватися іншим особам. Це забезпечує стабільність функціонування товариства, створює умови для довгострокового стратегічного планування та знижує залежність діяльності від індивідуальних рішень окремих акціонерів. У результаті акціонерне товариство отримує можливість ефективно реалізовувати довгострокові цілі розвитку.

Окрему увагу слід приділити підвищенню рівня прозорості та довіри до акціонерних товариств. Законодавчі вимоги щодо розкриття інформації, фінансової звітності та аудиту сприяють формуванню більш відкритої моделі ведення бізнесу. Це, у свою чергу, підвищує довіру з боку інвесторів, кредиторів і партнерів, полегшує доступ до фінансових ресурсів та сприяє інтеграції підприємств у міжнародні ринки.

Таким чином, акціонерна форма господарювання забезпечує поєднання фінансової гнучкості, інвестиційної привабливості та ефективного управління. Її переваги мають системний характер і підтверджуються практикою функціонування великих корпорацій. Водночас ефективність реалізації цих переваг безпосередньо залежить

від рівня розвитку корпоративного управління, дотримання принципів прозорості та відповідальності, а також здатності товариств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Не менш важливою є обмежена відповідальність акціонерів, яка полягає в тому, що власники несуть ризики лише в межах вартості належних їм акцій. Такий механізм істотно знижує індивідуальні фінансові втрати у разі банкрутства підприємства та стимулює інвесторів вкладати кошти у бізнес. Саме ця характеристика сприяє формуванню інвестиційно привабливого середовища та розвитку фондового ринку, оскільки мінімізація ризиків є ключовим фактором для прийняття інвестиційних рішень [1, с. 232].

Ідентифікація, аналіз і оцінка ризиків передбачають встановлення їх природи, джерел виникнення та визначення рівня суттєвості й потенційної небезпеки для діяльності товариств [5, с. 30]. Управління ризиками охоплює вибір відповідних методів впливу, зокрема їх прийняття, зниження або передачу, обґрунтування доцільності застосування конкретних інструментів, забезпечення фінансування відповідних заходів, а також постійний моніторинг і оцінку ефективності прийнятих рішень упродовж визначеного періоду функціонування в умовах невизначеності [7].

У контексті корпоративного управління акціонерних товариств система управління ризиками набуває особливого значення, оскільки вона є складовою механізму забезпечення стабільності та захисту інтересів акціонерів. Ефективна організація корпоративного управління передбачає чіткий розподіл повноважень між органами управління, належний контроль з боку наглядової ради та прозорість у прийнятті рішень, що дозволяє своєчасно виявляти та мінімізувати ризики. Для акціонерних товариств це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін і забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Концептуальна модель інтегрованої системи ризик-менеджменту корпоративного управління представлена на рис. 1.

Відображена концептуальна модель інтегрованої системи ризик-менеджменту в межах корпоративного управління акціонерного товариства орієнтована на забезпечення стійкості та довгострокового розвитку товариства. Його структура демонструє взаємозв'язок трьох ключових підсистем: корпоративного управління, управління ризиками та системи контролю й аудиту, що у сукупності формують цілісний механізм прийняття управлінських рішень.

У межах представленої моделі інтеграція ризик-менеджменту в систему корпоративного управління акціонерного товариства набуває системного характеру та реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів. Першим із них

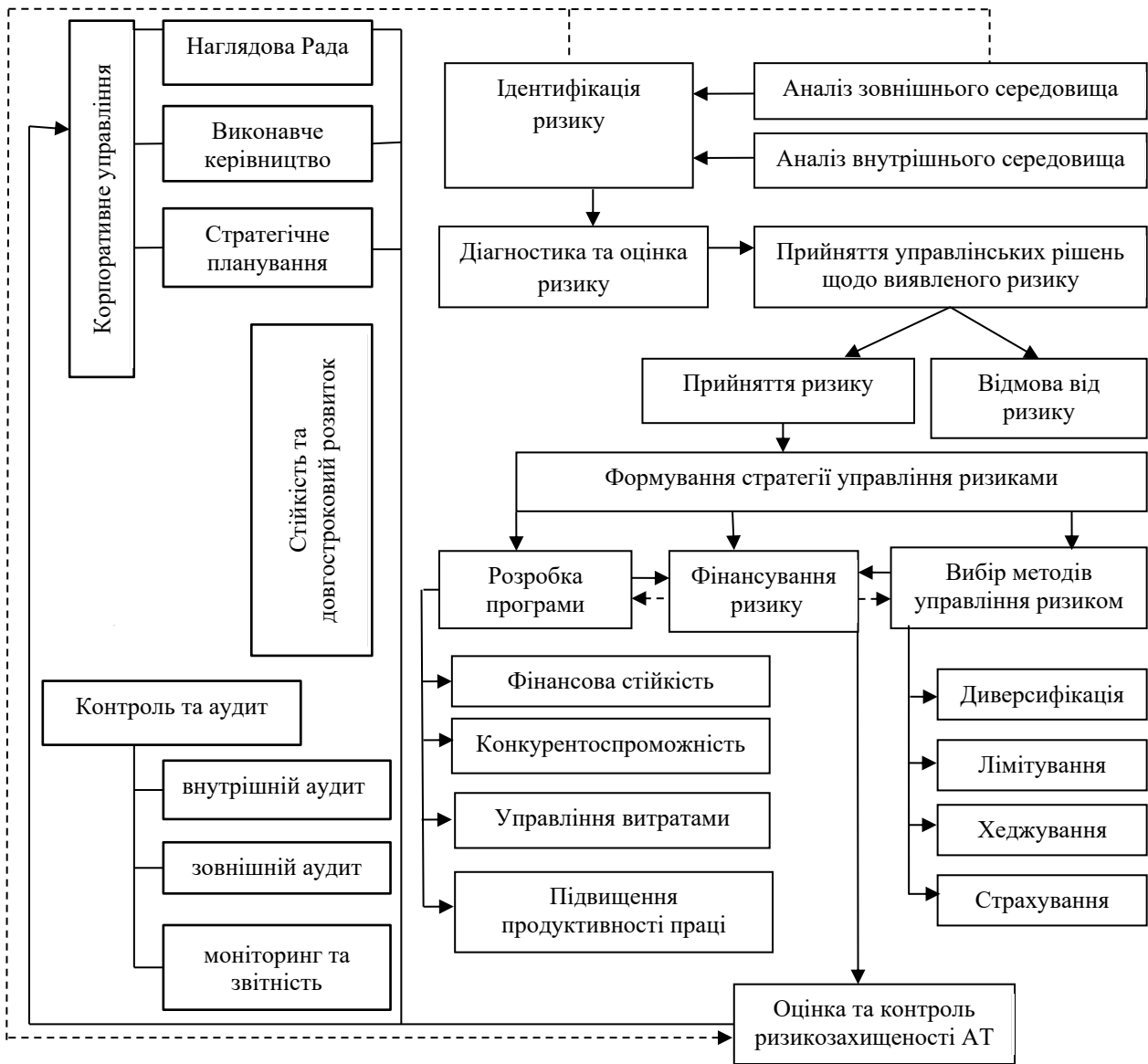


Рисунок 1 – Концептуальна модель інтегрованої системи ризик-менеджменту корпоративного управління

Джерело: авторська розробка

є ідентифікація ризиків, яка передбачає виявлення потенційних загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства. На цьому етапі важливим є використання комплексного підходу, що включає аналіз ринкових умов, фінансового стану, операційних процесів та регуляторного середовища. Саме якість ідентифікації ризиків визначає ефективність усієї подальшої системи управління.

Наступним етапом виступає діагностика та оцінка ризиків, яка передбачає кількісне та якісне визначення їх ймовірності та потенційного впливу на діяльність акціонерного товариства. У цьому контексті застосовуються методи фінансового аналізу, метод сценарного моделювання та експертних оцінок. Важливо підкреслити, що саме

на цьому етапі формується база для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оскільки дозволяє ранжувати ризики за ступенем їх критичності (рис. 2).

Ключовим елементом інтегрованої системи є формування стратегії управління ризиками, що передбачає вибір оптимальних інструментів впливу на ризики. До таких інструментів належать уникнення ризику, його зниження, передача або прийняття. В умовах функціонування акціонерних товариств особливого значення набуває узгодження стратегії управління ризиками із загальною корпоративною стратегією розвитку, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

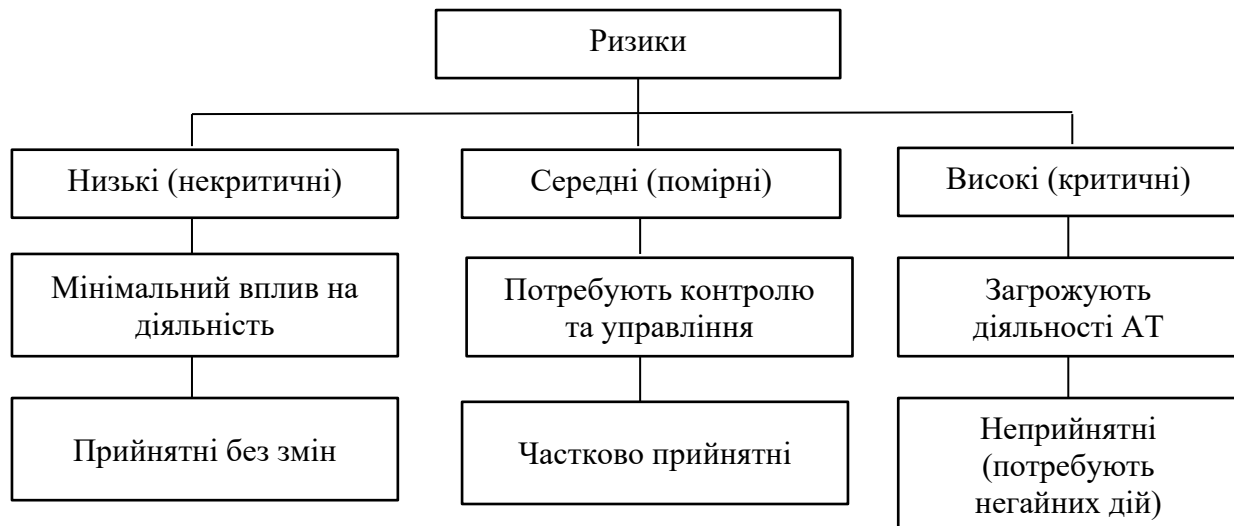


Рисунок 2 – Класифікація ризиків за ступенем критичності

Джерело: авторська розробка

Завершальними етапами є оцінка та контроль ризикозахищеності акціонерного товариства, які реалізуються через механізми внутрішнього та зовнішнього аудиту, моніторингу та звітності. Ці елементи забезпечують зворотний зв'язок у системі управління, дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати управлінські рішення. Таким чином, контрольна функція виступає гарантом ефективності всієї системи ризик-менеджменту.

Аналіз представленої моделі дозволяє зробити висновок, що її ключовою перевагою є інтеграційний характер, який забезпечує поєднання стратегічного, операційного та контрольного рівнів управління. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку корпоративного сектору, де управління ризиками розглядається не як окрема функція, а як невід'ємна складова загальної системи управління підприємством.

Водночас слід зазначити, що ефективність реалізації цієї моделі в акціонерних товариствах значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративного управління, зокрема чіткості розподілу повноважень між органами управління, прозорості діяльності та наявності ефективних механізмів контролю. У практиці акціонерних товариств нерідко спостерігається формальний підхід до впровадження ризик-менеджменту, що знижує його результативність та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал інтегрованої системи.

Висновки. Отже, запропонована модель інтегрованої системи ризик-менеджменту акціонерного товариства є концептуально обґрунтованою та відповідає сучасним вимогам корпоративного управління. Її впровадження сприяє підвищенню рівня стійкості підприємства, мінімізації негативного впливу ризиків та забезпеченню довгострокового розвитку, що є ключовими пріоритетами функціонування корпоративних структур у сучасних умовах. Водночас важливо підкреслити, що ефективність такої моделі значною мірою залежить від рівня її інтеграції з цифровими технологіями, якості інформаційного забезпечення та здатності управлінського персоналу адаптуватися до змін динамічного середовища.

Подальші розробки передбачають використання цифрових інструментів у системі ризик-менеджменту, що дозволить забезпечити своєчасну ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків, у результаті чого підвищується обґрунтованість управлінських рішень. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему корпоративного управління сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, підвищенню прозорості діяльності та посиленню контролю за досягненням стратегічних цілей підприємства. Таким чином, ризик-менеджмент виступає не лише як інструмент захисту від загроз, а й як важливий елемент стратегічного розвитку компанії.

Список використаних джерел:

1. Дуднева Ю. Е., Антипцева О. Ю., Обиденнова Т. С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск 20. С. 229–236.
2. Дуднева Ю., Артем'єв О. Ризик-менеджмент і комплаєнс у системі корпоративного управління на засадах сталого розвитку: інтегрований підхід. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 11 (293) С. 194–204.

3. Дуднієва, Ю., Зайцева, А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
4. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023 № 2 (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>
5. Коваленко Н. С. Управління ризиками в умовах невизначеності: інформаційні технології та аналітичні інструменти. *Науковий вісник економіки та управління*. 2020. № 8. С. 22–36.
6. Насікан Н. І., Гринчук С. Ю., Вдовічена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76.
7. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 9. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 29.03.2026).

References:

1. Dudnieva Yu.E., Antyptseva O.Yu. & Obydiennova T.S. (2019) Ryzyk-menedzhment: intehrovanyi pidkhid do orhanizatsii [Risk management: an integrated approach to organization.], *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 20, pp. 229–236. (in Ukrainian)
2. Dudnieva Yu., Artemiev O. (2025) Ryzyk-menedzhment i komplaiens u systemi korporatyvnoho upravlinnia na zasadakh staloho rozvytku: intehrovanyi pidkhid [Risk Management and Compliance in the Corporate Governance System Based on Sustainable Development Principles: An Integrated Approach]. *Aktualni problemy ekonomiky*. vol. №11 (293) pp. 194–204. (in Ukrainian)
3. Dudnieva, Yu., Zaitseva, A. (2023) Ryzyk-oriientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu [Risk-Oriented Management of Enterprises under Conditions of External Environmental Uncertainty]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*. vol № 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10) (in Ukrainian)
4. Zaliubovska S., Furman S., Hrushchenko O. (2023) Teoretychni aspekty rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh realiakh. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Theoretical Aspects of the Development of Corporate Governance in Con-temporary Conditions]. vol № 2 (47) Available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10> (in Ukrainian)
5. Kovalenko, N. (2020) Upravlinnia ryzykamy v umovakh nevyznachenosti: informatsiini tekhnolohii ta analitychni instrumenty [Risk management under uncertainty: information technologies and analytical tools.], *Naukovyi visnyk ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 8, pp. 22–36. (in Ukrainian)
6. Nasikan N. I., Hrynchuk S. Yu., Vdovichena O. H. (2021) Ryzyk-oriientovnyi menedzhment korporatyvnykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Risk-Oriented Management of Corporate Enterprises in Modern Conditions] *Ekonomika ta derzhava*. vol. № 3. pp. 71–76. (in Ukrainian)
7. Chaikina A. O. (2022) Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of integrating risk management into the enter-prise management system.], *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 14.04.2026
Дата прийняття статті: 05.05.2026
Дата публікації статті: 20.05.2026