

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

УДК 339.138:005.334:502:658

UDC 339.138:005.334:502:658

**О. М. Коробець**, провідний фахівець**O. M. Korobets**, Leading Specialist**МАРКЕТИНГОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ  
УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ РИЗИКАМИ  
ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА****MARKETING DETERMINANTS  
OF ENVIRONMENTAL RISK MANAGEMENT  
AS A FACTOR OF IMPROVING  
PERFORMANCE OF ENTERPRISE  
ACTIVITIES**

**Актуальність теми дослідження** викликана необхідністю створення в сучасних ринкових умовах ефективної системи управління екологічними ризиками підприємства, яка б сприяла підвищенню його конкурентоспроможності, та була максимально орієнтована на потреби споживачів.

**Постановка проблеми.** Використання системи управління ризиками формує передумови підвищення ефективності всіх сфер діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** ERM розглядається вченими як сукупність трьох блоків: фактори, що впливають на ERM (Beasley; Kleffner; Liebenberg and Hoyt; COSO); вплив ERM на ефективність роботи підприємства (Beasley; Gordon; Andersen and Roggi); механізми управління ризиками в конкретних організаційних умовах (Mikes; Paape and Spekle).

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Система менеджменту з одного боку повинна враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, а з іншого сприяти мінімізації наявних ризиків.

**Постановка завдання.** В основі дослідження лежить система ERM, яка розглядається у співвідношенні зовнішніх факторів навколишнього середовища для підприємства, та факторів стійкості самого підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У статті проведено аналіз факторів залежності впровадження системи ERM на підприємствах, продуктивністю його роботи, та впливом на маркетингову політику. Система ERM розглядається як співвідношення зовнішніх факторів навколишнього середовища, та факторів стійкості підприємства.

**Висновки.** Попередні дослідження дозволяють зробити висновки, щодо наявності взаємозв'язку між результатами діяльності підприємства та впровадженням системи ERM.

**Ключові слова:** управління ризиками підприємства; маркетингова політика; ефективність роботи підприємства; змінні фактори; стійкість підприємства; конкуренція.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2019-2(18)-171-176

**Urgency of the research** is caused by the need to create an effective system of environmental risk management in the current market conditions, which would enhance its competitiveness, and was focused on the needs of consumers.

**Target setting.** The use of risk management system forms the prerequisites for improving the efficiency of all enterprise areas.

**Actual scientific researches and issues analysis.** ERM is viewed by scientists as a set of three blocks: factors that influence ERM (Beasley; Kleffner; Liebenberg and Hoyt; COSO); the impact of ERM on enterprise performance (Beasley; Gordon; Andersen and Roggi); risk management mechanisms in specific organizational settings (Mikes; Paape and Spekle).

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The management system must, on the one hand, take into account the interests of all stakeholders and, on the other, help minimize the risks involved.

**The research objective.** The study is based on an ERM system that looks at the relationship between external environmental factors for the enterprise and the sustainability factors of the enterprise itself.

**The statement of basic materials.** The article analyzes the factors of the dependence of the implementation of the ERM system on enterprises, its productivity, and the impact on marketing policy. The ERM system is considered as a correlation of external environmental factors and enterprise sustainability factors.

**Conclusions.** Previous studies suggest that there is a relationship between enterprise performance and ERM implementation.

**Keywords:** enterprise risk management; marketing policy; enterprise efficiency; variables; firm sustainability; competition.

**Актуальність теми дослідження.** Сьогодні підприємства прагнуть до заняття перших місць в рейтингах, не лише з економічної або фінансової сторони, але і для збільшення попиту на свою продукцію в рамках зеленої економіки. Спостерігається перехід від традиційної до сталої моделі ведення бізнесу, який обумовлює переорієнтації системи менеджменту підприємства. Система менеджменту з одного боку повинна враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, а з іншого сприяти мінімізації наявних ризиків, у тому числі екологічних. У зв'язку з цим актуальності набуває переорієнтація всієї системи управління підприємствами.

---

---

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

---

**Постановка проблеми.** Зі зміною тенденцій сучасного ринкового середовища, змінилась і парадигма управління ризиками, яка потребує переходу від ізольованого до комплексного управління. Використання системи управління ризиками формує передумови підвищення ефективності всіх сфер діяльності підприємства. Що в свою чергу, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління ризиками підприємств (ERM) - це нова концепція, на яку повинні звернути увагу окремі підприємства і галузі. Комплексний підхід до управління ризиком зазвичай називають ризик-менеджментом підприємства.

Однак незважаючи на зростаючу потребу та інтерес до управління ризиками, узагальненого підходу до застосування ERM не існує.

Традиційно вченими виокремлюється три напрями дослідження ERM.

Один блок досліджень вивчає фактори, що впливають на ERM [1; 2; 3; 4]. Вони сконцентровані на розумінні, чому деякі підприємства реагують на зміну профілів ризику, використовуючи ERM, а інші – ні. Формується перелік перешкод, з якими стикаються підприємства в процесі впровадження ERM. Також визначається роль, яку відіграють керівні принципи корпоративного управління при прийнятті рішення про використання ERM.

Інші дослідження стосуються впливу ERM на ефективність роботи [5; 6; 7]. Основний аргумент, представлений у цих дослідженнях, полягає в тому, що визначається співвідношення між ERM та результатами роботи підприємства за визначеним переліком чинників. Це говорить про те, що підприємства повинні розглядати можливість впровадження системи ERM у поєднанні зі змінами, що відбуваються в середовищі, яке оточує його.

Ще один блок досліджень розглядає деталі практик управління ризиками в конкретних організаційних умовах [8; 9].

Однак, не зважаючи на розрізненість підходів до впровадження системи ERM, вагомих аргументів її використання, полягає в тому, що вона зможе покращити ефективність роботи підприємства.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Основний перелік досліджень, розглядає вплив управління ризиками підприємства, в більшості випадків, на ефективність економічної діяльності підприємства. Однак, зміна парадигми управління ризиками в сучасному ринковому середовищі потребує переходу до комплексного управління [10]. При цьому, важливою умовою для підприємств повинно стати врахування основних принципів зеленого маркетингу, орієнтованого на потреби споживачів:

- орієнтація на довгострокові цілі;
- розширення товарного асортименту в перспективному напрямку;
- отримання додаткових конкурентних переваг;
- вихід в новий високоприбутковий сегмент споживачів, що розвивається;
- дотримання стандартів та додатковий контроль якості;
- створення позитивного іміджу в очах споживачів, акціонерів, інвесторів та інших стейкхолдерів, тощо.

**Постановка завдання.** Завдання полягає у визначенні залежності впровадження системи ERM на підприємствах та ефективності його впливу на маркетингову політику.

**Викладення основного матеріалу.** Оскільки одним з найбільш ефективних способів запобігання негативних наслідків є їх попередження, то використання способу зменшення ризиків при виробництві продукції вважається найбільш доцільним. Для цього на підприємствах використовується система або комплекс ERM, оскільки вони є об'єктивним і неминучим фактором будь-якої господарської діяльності [11].

Під системою ERM розуміють комплекс заходів, що направлений на максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання непередбачених подій.

В основі дослідження, ERM розглядається як співвідношення зовнішніх факторів навколишнього для підприємства середовища, та факторів стійкості самого підприємства.

Відповідно до COSO [4], система ERM підприємства повинна бути спрямована на досягнення наступних чотирьох цілей (Табл. 1).

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1

### Цілі внутрішньої стійкості підприємства

Назва цілі згідно COSO	Пояснення
Стратегія	цілі на високому рівні, узгоджені з місією підприємства та підтримують її
Операції	ефективне використання ресурсів підприємства
Звітність	надійність системи звітності підприємства
Відповідність	дотримання чинного законодавства та правил

Данні цілі визначають перелік внутрішніх показників стійкості підприємства. Розглянемо більш детально кожен групу факторів.

Стратегія стосується того, як підприємство позиціонує себе на ринку стосовно своїх конкурентів. Виконуючи свою стратегію, підприємство намагається розвинути конкурентну перевагу перед учасниками тієї ж галузі. Ця конкурентна перевага повинна знизити загальний ризик підприємства щодо можливості настання несприятливої події, а отже, підвищити його ефективність та цінність. Усі підприємства однієї галузі змагаються за можливості продажу на одному ринку. Таким чином, більший обсяг продажів підприємства по відношенню до середніх галузевих продажів означає, що воно перевершує своїх середніх конкурентів.

Операції визначають ефективність роботи або продуктивність. Вони можуть бути виміряні як співвідношення «вхід-вихід» у процесі діяльності фірми. Більший вихід для заданого рівня входу або менший вхід для заданого рівня виходу означає кращу ефективність роботи. Більш висока ефективність роботи повинна знизити загальний ризик збитків підприємства.

Концепцію звітності найпростіше обговорити з точки зору надійності. Незаконне управління доходами, фінансові перерахунки та фінансові шахрайства – все це свідчить про низьку якість фінансової звітності. Така звітність призводить до збільшення загального ризику підприємства, тим самим знижуючи його ефективність та вартість.

Отже, підприємства, які до цього не враховували вищевказаного фактору, можуть отримати значну вигоду, якщо приймуть рішення підвищити розкриття інформації та прозорість власної звітності. Це допоможе їм не тільки з точки зору репутації та довіри споживачів, а й також з точки зору довгострокового інтересу інвесторів.

Дотримання чинного законодавства та нормативно-правових актів повинно знизити загальний ризик підприємства, таким чином підвищивши його ефективність. Мірою відповідності може бути частка аудиторських платежів до чистого доходу від продажу. Винагорода аудитора сплачуються в основному за послуги, отримані з аудиту фінансової звітності, сертифікації, вивчення індивідуальних та консолідованих звітів, перевірок належної ретельності, узгоджених процедур, а також дотримання сплати податків та консультацій.

Також, на основі проаналізованої літератури [6; 9; 12] та специфіки екологічних ризиків було запропоновано до розгляду ряд факторів, які впливають на ефективність роботи підприємств:

- 1) екологічна невизначеність;
- 2) конкуренція в галузі;
- 3) розмір підприємства;
- 4) складність управління підприємством.

Таблиця 2

### Складові факторів впливу на систему ERM підприємств

Назва фактору	Складові
Екологічна невизначеність	Ефективність екологічної політики країни
	Кількість виникнення надзвичайних ситуацій і небезпечних подій
	Рівень зносу обладнання
	Рівень освіти персоналу та досвід роботи
	Кількість та якість сировини для виробництва
Конкуренція в галузі	Обсяг продажів окремого підприємства
	Обсяг продажів галузі
Складність організаційної структури управління підприємством	Чисельність ради директорів
Розмір підприємства	Середній загальний обсяг активів окремого підприємства

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

У проаналізованих працях [3; 6; 7] екологічна невизначеність розглядається як зміна або мінливість у зовнішньому середовищі підприємства. Однак, для змін в навколишньому середовищі необхідна також дія суб'єкта господарювання, тобто врахування процесів, що відбуваються на підприємстві протягом певного періоду часу. При цьому, дія однієї і тієї ж небезпеки буде по різному впливати на окремі суб'єкти господарювання.

Екологічну невизначеність в рамках даного дослідження планується вимірювати у поєднанні таких показників:

- ефективність екологічної політики країни;
- кількість виникнення надзвичайних ситуацій і небезпечних подій;
- рівень зносу обладнання;
- рівень освіти персоналу та досвід роботи;
- кількість та якість сировини для виробництва

Екологічна невизначеність створює труднощі для підприємства через зростаючу непередбачуваність майбутніх подій. Таким чином, ризики, пов'язані з підприємством, та відповідна реакція на них, будуть різними.

Зазвичай, для підприємств врахування ризиків створює додаткове фінансове навантаження. Тому виникає необхідність пошуку підходів до врегулювання даного питання. В дослідженні пропонується зосередитися на етапі реалізації продукції та формуванні довірливого ставлення споживачів до підприємства. Для цього виділимо основні детермінанти маркетингової політики підприємства при врахуванні екологічних ризиків:

- фіксування якості та екологічності продукції – маркування сертифікатів відповідності;
- розвиток екологічно відповідальної поведінки споживачів – створення центрів вторинного використання матеріалів;
- слідкування за сучасними тенденціями екологізації ринку – поширення екологічної свідомості споживачів продукції і посилення цих тенденцій за допомогою рекламних заходів та при створенні зав'язків з громадськістю;
- промоція бренду підприємства як екологічно відповідального – застосування реклами та аргументації з орієнтацією на певні групи споживачів;
- зменшення недовіри громадськості і населення до діяльності підприємства в області охорони навколишнього середовища – проведення відповідних широкомасштабних акцій.

Галузева конкуренція є важливим питанням для всіх підприємств. З одного боку є багато підприємств у галузі, що виробляють або продають аналогічні товари та послуги. Тобто продукція одного підприємства є близьким замінником іншого. Конкуренція та збут у цьому випадку часто є жорсткими, що, в свою чергу, загрожує підприємству зниженням рівня прибутковості. Але, в той же час, вона стимулює підприємства до пошуку нових ідей завоювання уваги споживачів. З іншого боку, є лише одне підприємство в галузі, яке виробляє або продає продукцію. При цьому, ризики підприємства стосовно рівня прибутковості зменшуються, але з часом можуть виникати додаткові ризики зниження виробничих процесів та якості продукції.

Виходячи з вищесказаного, можна говорити про те, що рівень конкуренції, з якою стикається підприємство, повинен бути позитивно пов'язаний з його потребою в управлінні ризиками. Чим вище рівень конкуренції у галузі, тим ефективнішою повинна бути система ERM на підприємстві в цієї галузі, та тим швидше воно повинно реагувати на зміни.

Складність управління підприємством ґрунтується на аналізі сегментів організаційної структури. Чим більше організаційних сегментів, тим складнішим вважається рівень управління підприємством. Для визначення даного фактору [6] пропонує використовувати чисельність емітентів акцій підприємства, або ж чисельність ради директорів.

Співвідношення між розмірами підприємства та організаційною структурою вже протягом певного часу займає першочергове значення в теорії організації. Стосовно системи ERM [1] та [13] підтвердили, що розмір підприємства позитивно пов'язаний із прийняттям ризик-менеджменту. Про прийняття системи ERM говорить запровадження на підприємстві посади головного менеджера з ризиків.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Висновки.** За результатами дослідження було визначено фактори взаємозв'язку між результатами діяльності підприємства та впровадженням системи ERM. Однак, можна виділити декілька обмежень, які потребують подальшого дослідження – змінні обрані на основі способу інтерпретації існуючої літератури, та охоплені короткий період аналізу фактору екологічної невизначеності. Визначені обмеження є передумовою для подальших досліджень.

**Фінансування.** Дослідження фінансувалось грантом Міністерства освіти і науки України (№0117U003932)

### Література

1. Beasley, M. S., Clune, R., and Hermanson, D. R. (2005). Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors associated with the Extent of Implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24 (2005), p. 521-531.
2. Kleffner, A. E., Lee, R. B., McGannon, B. (2003). The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. *Risk Management and Insurance*, 2003, Vol. 6, No. 1, p. 53-73.
3. Liebenberg, A. P., Hoyt, R. E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, 2003, Vol. 6, No. 1, p. 37-52.
4. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive. Retrieved from: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>.
5. Beasley, M. S., Pagach, D., and Warr, R. (2008). Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-Wide Risk Management Processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23 (3), p. 311-332.
6. Gordon, L. A., Loeb, M. P., Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *J. Account. Public Policy* 28, p. 301-327.
7. Andersen, T. J. and Roggi O. (2012). Strategic Risk Management and Corporate Value Creation. Working paper. Nominated for the SMS Best Conference Paper for Practice Implications Strategic Management Society 32nd Annual International Conference Prague, October 7-9, 2012. Retrieved from: <https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8696/Torben%20Andersen.pdf?sequence=1>.
8. Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research* 20 (1): p. 18-40.
9. Paape, Leen and Spekle, Roland F. (2011). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study (January 20, 2011). *European Accounting Review*, Forthcoming. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1658200>.
10. Chortok, Y. V., Liulov, O. V., Pimonenko, T. V. (2017). EU integration: opportunities for Ukrainian entrepreneurs // *Economy and Region: Bulletin of the Yuri Kondratyuk National Technical University*. – № 1 (62). – pp. 87-94.
11. Посохов, І. М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту / І. М. Посохов // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2013. - № 4. - С. 164-172.
12. Spremberg, E., Tykhenko, V., Lopa, L. (2017). Public-Private Partnership in the Implementation of National Environmental Projects. *SocioEconomic*

### References

1. Beasley, M. S., Clune, R., Hermanson, D. R. (2005). Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors associated with the Extent of Implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 521-531 [in English].
2. Kleffner, A. E., Lee, R. B., McGannon, B. (2003). The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. *Risk Management and Insurance*, 6(1), 53-73 [in English].
3. Liebenberg, A. P., Hoyt, R. E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52 [in English].
4. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive. Retrieved from: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf> [in English].
5. Beasley, M. S., Pagach, D., Warr, R. (2008). Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-Wide Risk Management Processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23 (3), 311-332 [in English].
6. Gordon, L. A., Loeb, M. P., Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *J. Account. Public Policy*, 28, 301-327 [in English].
7. Andersen T. J. and Roggi O. (2012). Strategic Risk Management and Corporate Value Creation. *Working paper: Nominated for the SMS Best Conference Paper for Practice Implications Strategic Management Society 32nd Annual International Conference Prague (October 7-9, 2012)*. Retrieved from <https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8696/Torben%20Andersen.pdf?sequence=1> [in English].
8. Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40 [in English].
9. Paape, L., Spekle, R. F. (2011). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review*, Forthcoming (January 20, 2011). Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1658200> [in English].
10. Chortok, Y. V., Liulov, O. V., Pimonenko, T. V. (2017). EU integration: opportunities for Ukrainian entrepreneurs. *Economy and Region: Bulletin of the Yuri Kondratyuk National Technical University*, 1(62), 87-94 [in English].
11. Posohov, I.M. (2013). Analiz doslidzhen zarubizhnih naukovih shkil rizik-menedzhmentu [Analysis of research foreign scientific schools of risk management]. *Marketing i menedzhment innovatsiy – Marketing and Management of Innovations*, 4, 164-172 [in Ukrainian].
12. Spremberg, E., Tykhenko, V., Lopa, L. (2017). Public-Private Partnership in the Implementation of National

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---

Challenges, 1 (4), 73-81.

13. Liebenberg, A. P., Hoyt, R. E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, 2003, Vol. 6, No. 1, p. 37-52.

14. Овчаренко, М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М. І. Овчаренко, С. В. Червякова, // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 130-141.

15. Люльов, О. В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / О. В. Люльов // Механізм регулювання економіки. - 2009. - № 4. – С. 110-122.

Environmental Projects. *SocioEconomic Challenges*, 1 (4), 73-81 [in English].

13. Ovcharenko, M. I., Chervyakova, S. V. (2013). Metodichne zabezpechennya otsinki stanu korporativnoyi kulturi pidpriemstva [Methodological support for the assessment of the corporate culture of the enterprise]. *Marketing i menedzhment innovatsiy – Marketing and Management of Innovations*, 2, 130-141 [in Ukrainian].

14. Lyulov, O. V. (2009). Teoretichni osnovi formuvannya mehanizmu viznachennya prioritetnosti ta uzgodzhenosti tsiley na pidpriemstvi [Theoretical basis formation of the mechanism of determining priority and consistency of goals at the enterprise]. *Mehanizm reguluvannya ekonomiki – Mechanism of Economic Regulation*, 4, 110-122 [in Ukrainian].

Надійшла 18.05.2019

**Бібліографічний опис для цитування :**

Коробець, О. М. Маркетингові детермінанти управління екологічними ризиками як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства / О. М. Коробець // Науковий вісник Полісся. – 2019. - № 2 (18). – С. 171-176.

**Коробець** провідний фахівець кафедри маркетингу, Сумський державний університет;  
**Олена Михайлівна** <https://orcid.org/0000-0001-6977-4280>;  
 E-mail: e.korobets@fem.sumdu.edu.ua;

**Korobets** Leading Specialist Department of Marketing, Sumy State University;  
**Olena Mykhailivna** <https://orcid.org/0000-0001-6977-4280>;  
 E-mail: e.korobets@fem.sumdu.edu.ua.