

УДК 336.72

Економічні науки

**Стрельбіцька Наталія Євгенівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри міжнародних економічних відносин*

*Тернопільський національний економічний університет*

**Стрельбицкая Наталья Евгеновна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры международных экономических отношений*

*Тернопольский национальный экономический университет*

**Strelbitska Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*of the Department of International Economic Relations*

*Ternopil National Economic University*

**Сороківська Роксолана Богданівна**

*студентка*

*Навчально-наукового інституту міжнародних*

*економічних відносин імені Б. Д. Гаврилишина*

*Тернопільського національного економічного університету*

**Сорокивская Роксолана Богдановна**

*студентка*

*Учебно-научного института международных экономических*

*отношений имени Б. Д. Гаврилишина*

*Тернопольского национального экономического университета*

**Sorokivska Roksolana**

*Student of the*

*Scientific-Educational Institute of International Economic Relations*

*named after B. D. Havrylyshyn of*

*Ternopil National Economic University*

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ  
МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ  
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ  
CURRENT APPROACHES TO RISK MANAGEMENT  
INTERNATIONAL CORPORATIONS**

***Анотація.** У статті розглядається проблема управління ризиками як фактора, що забезпечує ефективну роботу підприємства. Проведено аналіз практики управління ризиками великих ТНК. Розглянуто організаційні принципи системи управління ризиками компанії Apple та її методологію впливу на ризик. Здійснено оцінку впливу ризиків обраної компанії відповідно до міжнародної методології COSO та на основі отриманих результатів побудовано «карту ризиків» підприємства.*

***Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, інтегрована система управління ризиками, «карта ризиків», кореляційний аналіз.*

***Аннотация.** В статье рассматривается проблема управления рисками как фактора, обеспечивающего эффективную работу предприятия. Проведен анализ практики управления рисками крупных ТНК. Рассмотрены принципы системы управления рисками компании Apple и ее методологию воздействия на риск. Осуществлена оценка влияния рисков исследуемой компании в соответствии с международной методологией COSO и на основе полученных результатов построено «карту рисков» предприятия.*

***Ключевые слова:** риск, риск-менеджмент, интегрированная система управления рисками, «карта рисков», корреляционный анализ.*

***Summary.** The article considers the problem of risk management as a factor that ensures efficient operation of the enterprise. The analysis of risk*

*management practices for large TNCs was conducted. The principles of the risk management system of Apple and its methods of influence on risk are considered. The risk assessment of the selected company in accordance with the COSO international methodology was evaluated and based on the results built "risk map" of the enterprise.*

**Key words:** *risk, risk management, integrated risk management system, "risk map", correlation analysis.*

**Постановка проблеми.** Господарська діяльність підприємства здійснюється на основі заздалегідь запланованих цілей. На реалізацію такої діяльності впливає фактор невизначеності у вигляді посилення інтеграції національних економік, зростання міжнародної кооперації, лібералізації ринків товарів, послуг і капіталу, різкого збільшенні темпів розвитку світової економіки та ін., що в свою чергу створює потужний вплив на підприємницьку діяльність, змушуючи її адаптуватися до нових вимог сучасності.

Саме тому важливим процесом ведення бізнесу є врахування всіх небезпек і ризик-тенденції, а управління ризиком стає життєво-необхідним процесом для будь-якого підприємства, запорукою його конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує значна кількість наукових досліджень на тему ризику та ризик-менеджменту як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних вчених. Значний внесок у розробку категоріального апарату і методології внесли такі зарубіжні вчені як Р. Кантільон, Дж. Міля, Д. Рікардо, А. Сміт, Ф. Найт, Д.Е.Фішер і Р.І.Джордан, В.К.Фальцман, І.Рутгерфорд, В.В. Вітлінський, Г. Вербицька, А.О. Старостіна та В.А. Кравченко, О.В. Шепеленко, З.С. Варналій і В.О. Сизоненко.

Питанням класифікації ризиків присвячені роботи Д. Фішера і С. Хьюса, Дж. М. Кейнса, А. Маршалла, Т.Г. Касьяненко і Г.А. Маховикова та ін.

**Метою статті** є аналіз міжнародної практики управління ризиками великими компаніями та обґрунтування необхідності інтеграції ризик-менеджменту в діяльність підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** З управлінням ризиками людина зіткнулася мабуть ще на початку свого існування. Навіть первісні люди стикалися з проблемою вибору найбільш безпечного варіанту дій. Історично категорія «ризик» сформувалася на основі усвідомлення людиною можливих несприятливих наслідків і небезпек, пов'язаних із прийняттям того чи іншого рішення.

Спочатку поняття ризику вивчається поряд із математикою, статистикою, деякими правовими та економічними дисциплінами, потім – психологією, логікою, теоріями ігор, ймовірностей, операцій, катастроф, прийняття рішень, військовими, демографічними, економічними, медичними, біологічними, правовими та іншими дисциплінами.

Практика управління ризиками як особливого виду діяльності вперше з'являється в кінці XIX століття, але актуальність цієї категорії починає значно зростати лише в середині XX століття. Спричинено це низкою скандалів в банківській і фінансовій сферах, що призвели до великих фінансових втрат. Ці події прискорили розвиток ризик-менеджменту та сприяли створенню перших міжнародних стандартів з управління ризиками.

Стандарти управління ризиками визначають основні елементи, функціональні етапи і процеси управління ризиками, які б сприяли підвищенню ефективності в досягненні цілей і завдань компанії.

Протягом останніх десятиліть світовий досвід демонструє активний розвиток стандартизації в галузі управління ризиками як на

національному, так і міжнародному рівнях. Даний факт підтверджують національні стандарти Австралії та Нової Зеландії, Великобританії, Японії, Канади, ПАР та багатьох інших країн, а також стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), стандарт, розроблений Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (COSO, США) та новітня група міжнародних стандартів з управління ризиками ISO 31000.

Стандарти дозволяють систематично стежити за ризиками та можливими труднощами і класифікувати їх згідно єдиної системи, вони включають в себе структуровану систему методів, що дозволяють приймати рішення і нівелювати проблеми, ґрунтуючись на зібраних даних.

Будь-який стандарт – це набір критеріїв і дій, придатний до негайної інтеграції та використання в рамках діяльності компанії. Саме тому використання стандартів є скоріше позитивним аспектом для фірми, ніж зайвим елементом в існуючій системі управління та моніторингу. Проте, не кожен стандарт буде працювати для кожної організації. Менеджери повинні вибрати саме той стандарт, який відповідає їх величині, природі, культурі та вимогам зацікавлених сторін, таких як регулятори або акціонери.

Для того, щоб оцінити це, менеджери можуть співставити різні підходи щодо управління ризиками, розглянути основи та процеси, які стандарти пропонують та визначити, який стандарт найкраще відповідає їх організації.

Ведення бізнесу в декількох країнах вимагає глибокого вивчення та аналізу потенційних небезпек, які можуть торкнутися підприємства на світовій арені, адже зростання кількості і посилення значущості глобальних ризиків, здатних в перспективі зруйнувати бізнес, становлять неабияку загрозу для існування ТНК.

І хоча на сьогоднішній день область ризик-менеджменту залишається все ще порівняно молодим і новим напрямком підприємницької діяльності, при створенні і розвитку корпоративної системи управління ризиками на підприємстві необхідно враховувати, з одного боку, вже наявні стандартизовані системи в області ризик-менеджменту, з іншого – головні висновки з нехай нетривалого, але вже накопиченого практичного досвіду ризик-менеджменту провідних компаній світу.

Так, ACE Group, одна з найбільших глобальних багаторівневих страхових компаній, впровадила програму ERM (enterprise risk management), спрямовану на ідентифікацію та управління критичними ризиками. Вище керівництво компанії висловило своє переконання в тому, що новий підхід, зосереджений на критичних ризиках, був фактором, який сприяв підвищенню вартості акцій компанії та збільшенню ринкової вартості капіталу компанії на 50% з 2002 по 2003 рік [1].

Компанії, що не надають страхових та фінансових послуг, також залишились у вигрші використовувавши стратегічне управління ризиками. Легендарна іграшкова компанія LEGO впровадила новий стратегічний підхід до управління ризиками, об'єднавши окремі програми ERM які базувались на операційній безпеці, безпеці працівників, IT-безпеці, фінансових та правових ризиках, в одну. Перш ніж у 2006 році ввести стратегічний ризик менеджмент, її середнє зростання ринку склало 2% - 3%, а середній приріст продажів складав 17%. Нова програма стратегічного управління ризиками призвела до розширення бізнесу в цілому, зміни демографічних показників, регуляторних змін та появи нових конкурентів. За перші п'ять років, коли компанія почала керувати стратегічними ризиками, середній темп зростання ринку зріс до 20%, а прибуток від зростання продажів досяг 31% [2].

У компанії «Nissan», світовому виробнику автомобілів, великі інвестиції в управління стратегічними ризиками стали надзвичайно важливими після 9-бального землетрусу та масштабного цунамі, що охопило східне узбережжя Японії у березні 2011 року. Близько 80% автомобільних заводів Японії припинили своє виробництво. До вересня загальне виробництво японської машинобудівної галузі скоротилося майже на 25%. У компанії Nissan вважають, що ключем до успіху став проактивний підхід до стратегічного управління ризиками і акцент на «виявленні ризиків якомога раніше, активному аналізі цих ризиків, плануванні контрзаходів і швидкій їхній реалізації». Крім того, Nissan розробив широкий план безперервної готовності, який включав аварійну реакцію на землетрус, план забезпечення безперервності бізнесу і моделювання стихійних лих. До кінця 2011 року виробництво Nissan зросло більш ніж на 9%, тоді як загальний показник машинобудівної промисловості у країні зменшився на 9%. У даному випадку стратегічне управління ризиками виявилось значною та кількісною конкурентною перевагою [3].

У процесі ведення бізнесу неминуче доводиться стикатися з несподіваними і часто неприємними сюрпризами, які можуть не тільки негативно вплинути на бізнес, а й навіть знищити його. В цьому і полягає сутність ризику, і від того, як компанія буде реагувати на нього, залежать її шанси на виживання і успіх.

Існує думка, що управління ризиками є ефективним тоді, коли передбачений ризик вдається мінімізувати, або уникнути взагалі. Проте досвід всесвітньо відомих компаній демонструє, що не завжди ризик приносить потенційні втрати. Інколи ризикова ситуація також надає і сприятливі можливості. Прийняття та благополучне використання ризику полягає в тому, що компанія повинна розширити вплив позитивного ризику, в той же час скорочуючи вплив негативного.

У свій час компанія Microsoft зробила ризикований крок почавши розробку операційної системи для тільки но створеного продукту - персонального комп'ютера, і це дало віддачу, зробивши Microsoft однією з найдорожчих компаній в світі. Google також взяв на себе ризик, відмовившись від загальноприйнятої в той час практики - став стягувати плату з рекламодавців в залежності від числа переходів на їх сайти (а не від загальної кількості своїх відвідувань), і це призвело до фінансового успіху [4].

Це не означає, що такі вражаючі досягнення повністю пов'язані зі стратегічним управлінням ризиками. Проте прикладів подібних успіхів є дуже багато, а управління ризиками окупилося у багатьох компаніях.

Згідно з дослідженнями The McKinsey Global Institute, 10% світових публічних компаній приносять 80% всіх доходів. Фірми, у яких річні доходи становлять більше 1 мільярда доларів, складають майже 60% загального обсягу надходжень та 65% ринкової капіталізації [5].

Саме тому для подальшого аналізу ризик-менеджменту підприємства було обрано компанію Apple, яка згідно рейтингу ФОРБС за 2016 рік посіла перше місце серед компаній за ринкової капіталізацією із 605 мільярдами доларів США [6].

Apple Inc. є американською корпорацією, що займається розробкою і виробництвом персональних комп'ютерів і портативних музичних програвачів.

На сьогодні корпорація Apple володіє виробничими потужностями, розташованими не тільки в США, а також в Ірландії та Сінгапурі.

Своїм успіхом Apple завдячує добре розробленій бізнес-стратегії: виправити недоліки у створенні і споживанні інформації.

У 2008 році Apple вирішила поліпшити взаємодію із зацікавленими сторонами і підвищити прозорість інформації. Для досягнення цієї мети було сформовано відділ з управління ризиками. Незважаючи на те, що вся



компанія діяла як комітет з управління ризиками, до того моменту ніхто з керівників не ніс персональну відповідальності за керування ними. Потім на рівні правління був створений відділ з управління ризиками, а також заснована посада директора з управління ризиками (CRO). У бізнес-підрозділах були призначені співробітники, що відповідають за ці питання.

Завдяки виявленню стратегічних і операційних ризиків, які впливають на показники ефективності діяльності, і вироблення скоординованого підходу до управління ризиками в рамках всього підприємства Apple змогла налагодити ефективну взаємодію з зовнішніми зацікавленими сторонами, зміцнити ці відносини і свою репутацію на ринку.

Розвитку взаємодії з внутрішніми зацікавленими сторонами сприяло створення системи управління ризиками, а також визначення обов'язків, повноважень і сфери компетенції кожного співробітника відділу по управлінню ризиками. На сьогоднішній день відділ управління ризиками Apple включає 73 співробітника.

Теорія спільного створення цінностей базується на чотирьох ключових передумовах: діалог, доступ до інформації, розуміння ризиків і прозорість (Dialogue, Access, Risk-reward understanding, Transparency). Ці передумови забезпечують високу якість взаємодії зацікавлених сторін на шляху спільного створення цінностей.

На сьогодні в Apple використовується новий підхід до стратегічного управління ризиками, який прив'язаний до філософії «Безпрограшних ситуацій» (Win More-Win More Philosophy), коли створення цінності відбувається паралельно з нарощуванням вартості активів. Ця методика заснована на двох дослідницьких традиціях, в основі яких лежить досвід найбільш успішних компаній: стратегія управління поверненням інвестицій (Return Driven Strategy) Марка Фриго і Джоела Літмана, а також теорія спільного створення цінностей (Value Co-Creation).

Проаналізувавши виділені компанією Apple ризики [7] та результати досліджень з ризик-менеджменту таких авторитетних видань як Allianz Risk Barometer [8] та Telecommunications Risk Factor Survey 2017 [9] для сфери телекомунікацій, технологій та ІТ за регіональними ознаками (США, Єврозона та Азіатсько-Тихоокеанський регіон ) та ТОП-бізнес ризиками було проведено оцінку впливу ризиків для відповідної категорії відповідно до міжнародної методології COSO (табл.1 ).

Таблиця 1

**Головні ризики компанії Apple та їх оцінка відповідно до міжнародної методології COSO**

№	Назва ризику	L	I	V	S
1	Підвищення конкуренції	3,4	4,2	3,5	3
2	Злиття та поглинання	4,2	4,5	3,2	4
3	Реклама	3,5	4,8	1,8	5
4	Операційна маржа	3,9	4,5	4,3	3
5	Нормативні зміни та невизначеність	2,9	3,4	3,2	2
6	Перерив у виробництві	4,6	4,7	3,2	5
7	Невдале інвестування	2,5	3,5	3,6	3
8	Втрата бренду	4,2	4,5	4	5
9	Зміни міжнародного законодавства	3,9	3,3	3,6	3
10	Вимоги щодо інтелектуальної власності	4,3	3,2	4	3
11	Захист інтелектуальної власності	3,9	4,1	3,8	4
12	Сервісне та мережеве переривання	4,6	4,7	4,3	5
13	Конфіденційність технології	4,5	4,8	3,7	5
14	Надмірна залежність від постачальників	3,9	4	4,5	4
15	Кібербезпека/хакерські атаки	4,1	4,6	4,3	5
16	Рекрутинг і збереження талантів	2,5	4,4	2,8	3
17	Податкові зобов'язання	3,8	3,2	3,1	3
18	Ціни на фондовій біржі	4,2	3,8	4,1	4
19	Виконання бізнес-стратегії	2,5	4,5	2,9	2
20	Швидкий розвиток нових технологій	4,2	4,5	3,8	5
21	Незадоволення клієнтів	4,5	3,9	3,6	4
22	Тероризм	2,4	3,1	3	3
23	Хабарництво та корупція	1,8	2,3	2,7	2
24	Геополітичний/соціальний ризик у регіонах експлуатації	4	3,7	4,1	3
25	Коливання процентних ставок	2,9	3,1	3,6	3
26	Ризик ліквідності та руху грошових потоків	4,3	4,1	3,4	5
27	Доступ до фінансів	4,1	4,8	3,5	5

Даний перелік ризиків та оцінка загроз дозволяє побудувати загальну карту ризиків компанії Apple, наведену на рисунку 1.

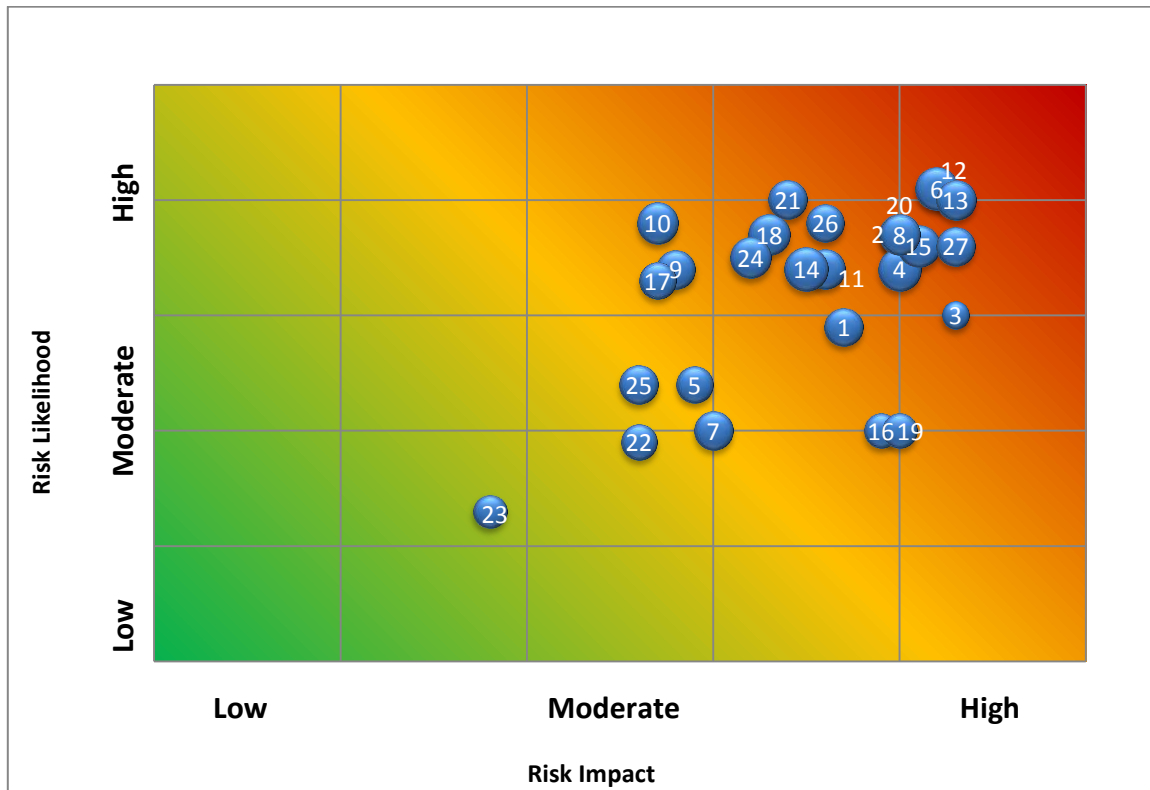


Рис. 1. «Карта ризиків» компанії Apple

До ризиків, які мають найбільшу значущість для підприємства відносяться «Перерив у виробництві», «Сервісне та мережеве переривання», «Конфіденційність технології», «Доступ до фінансів», «Кібербезпека/ хакерські атаки», «Швидкий розвиток нових технологій» та «Втрата бренду».

Наведені дані дозволяють побудувати у програмному забезпеченні STATISTICA кореляційний аналіз, результати якого зображені на рисунку 2.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	0,4	0,06	0,87	0,87	-0,09	0,51	-0,3	0,13	-0,1	0,44	-0,31	-0,05	0	-0,2	0,8	0,06	-0,64	0,99	-0,27	-0,21	0,3	0,36	0,43	0,14	-0,5	0,01
2	0,4	1	0,83	-0,02	0,01	0,86	-0,4	0,46	-0,16	-0,4	0,86	0,61	0,83	-0,91	0,2	0,55	0,35	-0,48	0,4	0,58	0,59	-0,15	-0,66	-0,31	-0,84	0,56	0,75
3	0,06	0,83	1	-0,43	-0,4	0,95	-0,2	0,87	-0,66	-0,8	0,92	0,93	0,99	-0,8	0,7	0,53	-0,13	-0,61	0,14	0,93	0,33	0,19	-0,59	-0,79	-0,77	0,83	0,99
4	0,87	-0	-0,4	1	1	-0,52	0,52	-0,7	0,49	0,37	-0,06	-0,74	-0,52	0,35	-0,6	0,44	0,18	-0,24	0,82	-0,71	-0,29	0,11	0,56	0,8	0,46	-0,8	-0,5
5	0,87	0,01	-0,4	1	1	-0,51	0,47	-0,8	0,52	0,4	-0,06	-0,74	-0,51	0,32	-0,6	0,42	0,24	-0,21	0,81	-0,72	-0,24	0,06	0,52	0,81	0,42	-0,8	-0,5
6	-0,09	0,86	0,95	-0,52	-0,5	1	-0,5	0,8	-0,43	-0,5	0,79	0,91	0,98	-0,94	0,52	0,29	0,15	-0,33	-0,05	0,88	0,61	-0,13	-0,82	-0,7	-0,93	0,9	0,91
7	0,51	-0,4	-0,2	0,52	0,47	-0,54	1	-0,2	-0,36	-0,3	0,05	-0,36	-0,38	0,7	0,22	0,57	-0,74	-0,6	0,58	-0,25	-0,95	0,87	0,92	0,12	0,78	-0,6	-0,2
8	-0,33	0,46	0,87	-0,74	-0,8	0,8	-0,2	1	-0,86	-0,9	0,68	0,97	0,87	-0,54	0,92	0,28	-0,44	-0,46	-0,22	0,99	0,1	0,34	-0,45	-0,99	-0,55	0,9	0,92
9	0,13	-0,2	-0,7	0,49	0,52	-0,43	-0,4	-0,9	1	0,97	-0,6	-0,72	-0,59	0,1	-1	-0,48	0,83	0,68	-0,01	-0,79	0,41	-0,77	-0,07	0,88	0,08	-0,6	-0,8
10	-0,06	-0,4	-0,8	0,37	0,4	-0,54	-0,3	-0,9	0,97	1	-0,77	-0,75	-0,69	0,24	-1	-0,64	0,73	0,81	-0,19	-0,82	0,33	-0,75	0	0,85	0,2	-0,6	-0,9
11	0,44	0,86	0,92	-0,06	-0,1	0,79	0,05	0,68	-0,6	-0,8	1	0,72	0,86	-0,67	0,59	0,81	-0,18	-0,83	0,51	0,74	0,14	0,36	-0,33	-0,57	-0,58	0,55	0,9
12	-0,31	0,61	0,93	-0,74	-0,7	0,91	-0,4	0,97	-0,72	-0,8	0,72	1	0,95	-0,72	0,8	0,23	-0,21	-0,37	-0,23	0,99	0,34	0,13	-0,65	-0,93	-0,74	0,96	0,94
13	-0,05	0,83	0,99	-0,52	-0,5	0,98	-0,4	0,87	-0,59	-0,7	0,86	0,95	1	-0,86	0,66	0,4	-0,03	-0,48	0,02	0,93	0,45	0,05	-0,7	-0,79	-0,84	0,89	0,97
14	0	-0,9	-0,8	0,35	0,32	-0,94	0,7	-0,5	0,1	0,24	-0,67	-0,72	-0,86	1	-0,2	-0,18	-0,48	0,14	0,01	-0,66	-0,82	0,42	0,91	0,42	0,99	-0,8	-0,7
15	-0,24	0,2	0,7	-0,6	-0,6	0,52	0,22	0,92	-0,99	-1	0,59	0,8	0,66	-0,19	1	0,38	-0,76	-0,6	-0,1	0,86	-0,3	0,66	-0,07	-0,94	-0,19	0,66	0,79
16	0,8	0,55	0,53	0,44	0,42	0,29	0,57	0,28	-0,48	-0,6	0,81	0,23	0,4	-0,18	0,38	1	-0,37	-0,97	0,87	0,3	-0,33	0,65	0,24	-0,18	-0,04	-0	0,53
17	0,06	0,35	-0,1	0,18	0,24	0,15	-0,7	-0,4	0,83	0,73	-0,18	-0,21	-0,03	-0,48	-0,8	-0,37	1	0,56	-0,07	-0,32	0,84	-0,93	-0,59	0,52	-0,49	-0	-0,3
18	-0,64	-0,5	-0,6	-0,24	-0,2	-0,33	-0,6	-0,5	0,68	0,81	-0,83	-0,37	-0,48	0,14	-0,6	-0,97	0,56	1	-0,74	-0,45	0,42	-0,78	-0,25	0,39	0,03	-0,1	-0,6
19	0,99	0,4	0,14	0,82	0,81	-0,05	0,58	-0,2	-0,01	-0,2	0,51	-0,23	0,02	0,01	-0,1	0,87	-0,07	-0,74	1	-0,18	-0,3	0,42	0,39	0,32	0,15	-0,4	0,11
20	-0,27	0,58	0,93	-0,71	-0,7	0,88	-0,3	0,99	-0,79	-0,8	0,74	0,99	0,93	-0,66	0,86	0,3	-0,32	-0,45	-0,18	1	0,23	0,24	-0,56	-0,96	-0,67	0,93	0,96
21	-0,21	0,59	0,33	-0,29	-0,2	0,61	-1	0,1	0,41	0,33	0,14	0,34	0,45	-0,82	-0,3	-0,33	0,84	0,42	-0,3	0,23	1	-0,86	-0,93	-0,02	-0,86	0,51	0,22
22	0,3	-0,2	0,19	0,11	0,06	-0,13	0,87	0,34	-0,77	-0,8	0,36	0,13	0,05	0,42	0,66	0,65	-0,93	-0,78	0,42	0,24	-0,86	1	0,66	-0,38	0,49	-0,1	0,3
23	0,36	-0,7	-0,6	0,56	0,52	-0,82	0,92	-0,5	-0,07	0	-0,33	-0,65	-0,7	0,91	-0,1	0,24	-0,59	-0,25	0,39	-0,56	-0,93	0,66	1	0,38	0,96	-0,8	-0,5
24	0,43	-0,3	-0,8	0,8	0,81	-0,7	0,12	-1	0,88	0,85	-0,57	-0,93	-0,79	0,42	-0,9	-0,18	0,52	0,39	0,32	-0,96	-0,02	-0,38	0,38	1	0,45	-0,9	-0,9
25	0,14	-0,8	-0,8	0,46	0,42	-0,93	0,78	-0,6	0,08	0,2	-0,58	-0,74	-0,84	0,99	-0,2	-0,04	-0,49	0,03	0,15	-0,67	-0,86	0,49	0,96	0,45	1	-0,8	-0,7
26	-0,49	0,56	0,83	-0,84	-0,8	0,9	-0,6	0,9	-0,55	-0,6	0,55	0,96	0,89	-0,77	0,66	-0,02	-0,03	-0,12	-0,43	0,93	0,51	-0,11	-0,79	-0,87	-0,81	1	0,83
27	0,01	0,75	0,99	-0,48	-0,5	0,91	-0,2	0,92	-0,75	-0,9	0,9	0,94	0,97	-0,72	0,79	0,53	-0,26	-0,64	0,11	0,96	0,22	0,3	-0,51	-0,85	-0,69	0,83	1

Рис. 2. Результати кореляційного аналізу

(нумерація ризиків кореляційного аналізу відповідає нумерації, наведеній у таблиці 1)

Провівши кореляцію між наведеними ризиками за допомогою шкали Чеддока можна визначити ступінь їх залежності. Це дослідження допоможе зрозуміти, як різні ризики пов'язані між собою та як можна керувати деякими з них. Червоним кольором виділено результат кореляції, який характеризується високим коефіцієнтом значущості, що означає наявність щільного взаємозв'язку між корельованими факторами (ризиками). Детальна інформація про оцінку кореляції між факторами наведена у таблиці 2.

Таблиця 2

Оцінка кореляції між факторами

Чинник 1	Чинник 2	Коефіцієнт кореляції	Чинник 1	Чинник 2	Коефіцієнт кореляції
Виконання бізнес-стратегії	Підвищення конкуренції	0,99	Доступ до фінансів	Реклама	0,99
Конфіденційність технології	Реклама	0,99	Доступ до фінансів	Конфіденційність технології	0,97
Нормативні зміни та невизначеність	Операційна маржа	1	Коливання процентних ставок	Надмірна залежність від постачальників	0,99
Конфіденційність технології	Перерив у виробництві	0,98	Хабарництво та корупція	Коливання процентних	0,96

				ставок	
Втрата бренду	Сервісне та мережеве переривання	0,97	Виконання бізнес-стратегії	Кібербезпека	0,87
Вимоги щодо інтелектуальної власності	Зміни міжнародного законодавства	0,97	Рекрутинг і збереження талантів	Виконання бізнес-стратегії	0,87
Втрата бренду	Швидкий розвиток нових технологій	0,99	Кібербезпека	Втрата бренду	0,92
Вимоги щодо інтелектуальної власності	Геополітичний/соціальний ризик у регіонах експлуатації	0,85	Надмірна залежність від постачальників	Тероризм	0,86
Захист інтелектуальної власності	Реклама	0,92	Захист інтелектуальної власності	Злиття та поглинання	0,86
Сервісне та мережеве переривання	Ризик ліквідності	0,96	Доступ до фінансів	Ризик ліквідності	0,81

*Джерело:* розроблено автором

**Висновки.** Аналіз досвіду відомих ТНК свідчить, що навіть великі монополісти час від часу стикаються з ризиковими ситуаціями. Вміла оцінка ризику при цьому відіграє не останню роль, адже від неї залежать обсяги потенційних втрат чи прибутків. Вдале управління ризиками полягає не в тому, щоб ухилитись від ризику або усунути його взагалі, а у тому, щоб вирішити, які ризики можна вигідно використати, які - перекласти на інвесторів, а які - уникати або хеджувати. При управлінні ризиками транснаціональні корпорації повинні повною мірою враховувати специфіку середовища своєї діяльності, зокрема динамічний і переважно нелінійний характер процесів, що протікають на світовому ринку.

Варто мати на увазі, що на практиці впровадження системи ризик-менеджменту не дає миттєвого результату, а несе довгостроковий характер і отримання додаткових конкурентних переваг в перспективі. І тільки коли компанія декілька разів пройде цикл менеджменту ризиків від їх ідентифікації до вироблення заходів протидії і переконається, що кількість загроз зменшилася, а ризики, що залишилися, є прийнятними для її діяльності, можна стверджувати, що корпоративна система управління ризиками діє.

## **Література**

1. Journal of Applied Corporate Finance 2015, Corporate Risk Management: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jacf.12103/pdf>
2. ERM Strategies: Value Creation Through Enterprise Risk Management: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.erm-strategies.com/blog/wp-content/uploads/2013/07/Value-Creation-Through-Enterprise-Risk-Management.pdf>
3. PwC and the MIT Forum for Supply Chain Innovation: Making the right risk decisions to strengthen operations performance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/pwc-and-the-mit-forum-for-supply-chain-innovation\\_making-the-right-risk-decisions-to-strengthen-operations-performance\\_st-13-0060.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/pwc-and-the-mit-forum-for-supply-chain-innovation_making-the-right-risk-decisions-to-strengthen-operations-performance_st-13-0060.pdf)
4. Battelle J. The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed our Culture. London: Penguin Books, 2005.
5. The McKinsey Global Institute, Playing to win: The new global competition for corporate profits, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/The%20new%20global%20competition%20for%20corporate%20profits/MGI%20Global%20Competition\\_Full%20Report\\_Sep%202015.aspx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/The%20new%20global%20competition%20for%20corporate%20profits/MGI%20Global%20Competition_Full%20Report_Sep%202015.aspx)
6. The World's Largest Tech Companies 2016: Apple Bests Samsung, Microsoft And Alphabet [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/samanthasharf/2016/05/26/the-worlds-largest-tech-companies-2016-apple-bests-samsung-microsoft-and-alphabet/#546d4815b661>

7. Apple Annual Report 10-K, Nov 3, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investor.apple.com/sec.cfm?DocType=Annual>
8. Allianz Risk Barometer, Top Business Risks 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agcs.allianz.com/insights/white-papers-and-case-studies/allianz-risk-barometer-2017/>
9. BDO’s 2017 Telecommunications Risk Factor Survey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bdo.global/en-gb/insights/global-industries/technology,-life-sciences,-media-entertainment-a/2017-telecommunications-risk-factor-survey>