

## Розділ 9. Інноваційна діяльність

УДК 351.72:336

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-243-248

### РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ІННОВАЦІЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**Петрова І.Л.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-69-79,  
e-mail: Petrovakrok@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

### RISK-ORIENTED MANAGEMENT AS A SOCIAL INNOVATION IN ENSURING ECONOMIC SECURITY

**Petrova I.**

Doctor of sciences (Economics), professor, head of marketing and behavioral economics department,  
"KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-69-79,  
e-mail: Petrovakrok@gmail.com, ORCID:<http://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

**Анотація.** В епоху швидких постійних змін внутрішнє середовище і зовнішнє оточення підприємства стають мінливими, нестабільними і непередбачуваними, що створює основу для виникнення небезпеки і загроз системі економічної безпеки. Для їх обмеження або усунення необхідно розробляти і впроваджувати прогресивні управлінські технології, спрямовані на виявлення, ідентифікацію, оцінювання та прийняття рішень і доцільних заходів із управління ризиками. Численні ризики постають в усіх сферах економічної безпеки, включаючи фінансову, виробничо-операційну, інформаційну, інноваційну, інвестиційну, маркетингову, кадрову. З метою протистояння їх впливу та зниженню ймовірності настання негативних для підприємства наслідків у практиці господарювання застосовується ризик-менеджмент. Особливістю його сучасного розвитку є формування ризик-орієнтованого підходу до управління, який відрізняється комплексністю та інтегрованістю і передбачає соціальні зміни в управлінні, а саме розвиток ризик-орієнтованого мислення, відповідної корпоративної культури, залучення ризик-менеджерів з потрібними компетенціями, які перетворюють їх на бізнес-партнерів підприємства. Завдяки цим властивостям ризик-орієнтоване управління запропоновано розглядати як важливу соціальну інновацію, здатну суттєво впливати на стан та динаміку економічної безпеки підприємства. Метою статті є визначення ризик-орієнтованого управління як соціальної інновації, аналіз логіки його розробки та впровадження для забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Впровадження ризик-орієнтованого управління в систему економічної безпеки підприємства, з одного боку, сприяє підвищенню його стійкості, з іншого, дозволяє бути гнучким в реагуванні на зміни, що забезпечує позитивну динаміку його розвитку.

**Ключові слова:** економічна безпека; ризик; ризик-орієнтоване управління; соціальна інновація; ризик-менеджер; корпоративна культура.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 10.

**Annotation.** In the era of rapid constant changes, the internal and external environment of the enterprise become volatile, unstable and unpredictable, which creates the basis for the dangers and threats to the economic security system. To limit or eliminate them, progressive management technologies are needed to develop and implement technologies aimed at revealing, identifying, evaluating and making decisions and expedient risk management measures. Numerous risks pose in all spheres of economic security, including finance, production and operations, information, innovation, investment, marketing, personnel. In order to confront their influence and reduce the likelihood of negative consequences for the enterprise in the practice of management, risk management is used. The peculiarity of its modern development is the formation of a risk-oriented approach to governance, which differs in complexity and integration and involves social changes in management, namely the development of risk-oriented thinking, the appropriate corporate culture, the involvement of risk-managers with the right competencies, which turn them into business - partners of the enterprise. Due to these properties, risk-oriented management is proposed to be considered as an important social innovation capable of significantly affecting the state and dynamics of economic security of the enterprise. The purpose of the article is to define risk-oriented management as a social innovation,

*analysis of the logic of its development and implementation to ensure economic security of economic entities. Implementation of risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise, on the one hand, contributes to the increase of its stability, on the other hand, allows to be flexible in acting on changes, which ensures a positive dynamics of its development.*

**Key words:** *economic security; risk; risk-oriented management; social innovation; risk- manager; corporative culture.*

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** В останні десятиліття посилилася динаміка усіх суспільних процесів, яка обумовлює ланцюгову реакцію розповсюдження змін у різних сферах технологічної, політичної, соціально-економічної реальності. Наслідком високого темпу й широкого масштабу цих змін є наростання нестабільності, невизначеності, складності виробничих і соціальних систем, різноманітних сфер життєдіяльності людини, що утворює небезпеку їх функціонування та розвитку.

Можна цілком впевнено стверджувати, що загрози економічній безпеці суб'єктів господарювання набувають перманентного характеру і є неодмінним супутником стрімких мультивекторних змін, а їх вплив, за несвоєчасного і неадекватного реагування може бути не тільки чутливим для організацій і людських спільнот, а й руйнівним. За цих обставин треба назавжди розпрощатися з теорією «нульового ризику», як такою, що втратила актуальність у нову епоху. Натомість на вістрі досліджень мають постати питання вивчення, аналізу, оцінювання та управління ризиками на всіх рівнях господарської діяльності для забезпечення економічної безпеки її суб'єктів.

Крім того, у самому ризик-менеджменті як органічній складовій стратегічного управління організацією, назріла необхідність оновлення методологічних підходів, серед яких стає пріоритетним ризик-орієнтований підхід. Розробка і впровадження цього підходу, як управлінської інновації, потребує формування специфічного ризик-орієнтованого мислення, відповідної культури управління і виробництва та їх інтегрованості в усі сфери та процеси діяльності організацій на всіх етапах їх життєвого циклу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності знаходяться на передньому краї сучасної економічної думки. Серед авторів відомих робіт варто зазначити Алькему В. Г. [1], Герасименко О.М. [2], Кириченко О.С. [1], Копитко М.І. [3], Ляшенко О. М. [4], Москаленко В.О. [5], Рудніченко Є.М. [6], Тепмана Л.Н. [7] та інших. В їх працях розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження економічної безпеки, розкрито прикладну роль сучасних технологій управління ризиками.

Незважаючи на значну кількість робіт у царині забезпечення економічної безпеки підприємства та досягнуті результати використання ризик-менеджменту в управлінні економічною безпекою, є потреба в оновленні методологічної бази дослідження цих проблем. Одним із способів цього є обґрунтування ризик-орієнтованого підходу як соціальної управлінської інновації, здатної забезпечити комплексність та інтегрованість в управлінні економічною безпекою підприємства за умов швидко змінюваного ризикового середовища.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення ризик-орієнтованого управління як соціальної інновації, аналіз логіки його розробки та впровадження для забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Іманентними ознаками розвитку будь-якої системи є стійкість та змінність. Стійкість системи забезпечує її цілісність, а змінність – динаміку її розвитку. На різних етапах розвитку системи тенденції до стійкості й змінності відчують взаємовплив, взаємообумовленість та домінування однієї чи іншої залежно від особливостей взаємодії внутрішнього та зовнішнього

середовища системи. З позицій взаємодії цих двох тенденцій можна описати розвиток будь-якої економічної системи. Її стійкість як запорука цілісності потребує забезпечення її економічної безпеки. З іншого боку, за відсутності розвитку може відбутися застій, а далі і крах системи.

Тобто для забезпечення безпеки економічної системи в майбутньому періоді вже сьогодні потрібні рішучі зміни. Разом з тим, в короткостроковому періоді радикальні зміни загрожують безпеці економічної системи, розхитуючи усталені способи життєдіяльності та вимагаючи тотальних перетворень. Знайти баланс у забезпечення стійкості та змінності системи економічної безпеки організації може допомогти ризик-орієнтований підхід до управління.

На наш погляд, ризик-орієнтований підхід до управління необхідно розглядати як важливу соціальну інновацію, впровадження якої дозволить підвищити рівень економічної безпеки підприємства. Такий підхід є результатом подальшого розвитку ризик-менеджменту, який спочатку виник у фінансовій, кредитно-банковій, страховій сферах і виступав невід'ємною частиною проведення аудиту. На даному етапі утворюється ризик-орієнтований підхід до управління, який стає важливим компонентом управлінської діяльності усіх сфер діяльності організації і передбачає визначення та врахування можливих ризиків, їх впливу та ймовірності настання у процесі прийняття управлінських рішень, а також розробку та вжиття необхідних заходів з метою їх обмеження.

На відміну від ризик-менеджменту як специфічної сфери управління ризиками підприємства, ризик-орієнтований підхід є комплексним та інтегрованим, що передбачає певні зміни у культурі мислення, вимогах до компетенцій працівників, в управлінській культурі організації та її корпоративній культурі. Виявлення та обґрунтування особливостей ризик-орієнтованого підходу до управління дозволило нам розглядати його як важливу соціальну інновацію,

застосування якої має суттєве наукове і практичне значення у сфері економічної безпеки організації. Фактично, забезпечення економічної безпеки базується на комплексному інтегрованому управлінні ризиками, тобто значною мірою площини визначення цих категорій і процесів співпадають. Результатом ефективного ризик-орієнтованого управління має бути належний рівень економічної безпеки організації та його надійна підтримка.

У своїх працях Копитко М.І. дотримується такої дефініції понять: «виклики – це сукупність обставин, не обов'язково негативного впливу, на які необхідно відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства; загроза – це вплив зовнішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може призвести до потенційних втрат; ризик – це настання суб'єктивних і/або об'єктивних подій у кожній зі сфер діяльності промислового підприємства у зв'язку із актуалізацією загрози, що здатні призвести до позитивних чи негативних наслідків для нього і спричинити відхилення від запланованих параметрів; небезпека – форма прояву загрози, що призводить до реальних втрат» [3].

Відзначимо оригінальний підхід до тлумачення ризику у працях Ляшенко О.М., яка розглядає природу категорії «ризик» як дуальну: «поняття ризику розглядається і як усвідомлена частина небезпеки (пасивний бік), і як активна дія, спрямована або на усунення небезпеки чи загрози, чи навпаки, на свідоме (але вірогідне!) отримання шкоди, збитку». При цьому, на думку дослідниці, за настання певних подій ризик може мати негативні наслідки та стати загрозою [4].

Близьким до попередніх є підхід Рудніченко Є.М., згідно якого «небезпека – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків; загроза – це наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно

негативної дії; ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин) [6].

Поділяючи ці визначення загалом, хочемо додати, що ризик, на відміну від інших споріднених категорій, містить якісно-кількісну природу, обов'язково має бути оцінений і з точки зору сили впливу, і з точки зору ймовірності його настання.

На нашу думку, ризик означає ймовірність певних втрат, збитків або недоотримання доходів суб'єктом господарювання, яка отримує кількісно-якісну оцінку в процесі прийняття управлінських рішень. Ризик має суб'єктивно-об'єктивну природу, оскільки крім реальних небезпек і загроз може провокуватися необґрунтованими діями або відсутністю необхідних дій у ризиковому середовищі.

Спільними ознаками ризиків є суперечливість їх позитивного впливу на суспільний розвиток та негативного, пов'язаного з авантюризмом, суб'єктивізмом, моральними та фізичними втратами; альтернативність, яка передбачає необхідність вибору між двома чи декількома варіантами рішень; невизначеність, що означає можливість відхилення фактичного результату від бажаного [7].

Як одна з ключових категорій безпекознавства, ризик виникає в усіх сферах економічної безпеки підприємства, хоча на практиці переважно оцінюються саме фінансові ризики. У той же час на даному етапі суттєво зростають ризики в інноваційній безпеці, яким приділяється менше уваги [8]. Процес розробки і впровадження інновацій, як і процес ухилення від інноваційної діяльності, створює ризики для підприємства і обумовлює необхідність управління ними. Серед інновацій необхідно виокремлювати соціальні інновації, застосування яких веде до трансформації підприємства як соціально-економічної системи.

Залежно від типу факторів нестабільного середовища, що чинять

вплив на певний об'єкт (об'єктивні чи суб'єктивні, економічні, соціальні, технологічні чи психологічні), сфери їх дії (мега-, макро-, мезо-, мікро-, нано), просторових і часових характеристик можна застосовувати різноманітні класифікації ризиків.

Відповідно до основних сфер економічної безпеки підприємства доцільно виокремлювати фінансові ризики, ризики його правової захищеності, виробничо-технологічні (операційні), інформаційні ризики (які сьогодні пов'язані з кібербезпекою підприємства), екологічні, кадрові. Виходячи з того, що саме людський фактор є головним для забезпечення стійкого функціонування будь-якого підприємства у нестабільному економічному середовищі [9], для забезпечення економічної безпеки необхідно своєчасно ідентифікувати, оцінювати та обмежувати соціальні ризики у зоні кадрової безпеки.

У міжнародній практиці поставлено питання про соціальні ризики, методологічні підходи до дослідження яких містяться зокрема у щорічних доповідях Всесвітнього економічного форуму «Глобальні ризики». Так, у доповіді 2013 року (Global Risks 2013 - Eighth Edition) зазначалося, що соціальні ризики не можуть виступати наслідком природних чи технологічних процесів, а також індивідуальних біологічних і поведінкових особливостей окремих індивідів, вони виникають внаслідок соціальних змін, як результат невідповідності дій суб'єкта і об'єкта ризику змінам соціального середовища [10].

Управління ризиками, що виникають у сфері економічної безпеки підприємства, на сучасному етапі вимагає впровадження соціальних інновацій, однією з яких є ризик-орієнтований підхід. Як справедливо підкреслює Герасименко О.М., за цього підходу «підприємства повинні сфокусувати свої дії на інтеграції аналізу ризиків у ключові бізнес-процеси, а не на заходи з оцінки ризиків» [2].

Відмітними особливостями ризик-орієнтованого підходу, на наш погляд, є, насамперед, його *комплексність*, що проявляється виявленні ризиків при прийнятті управлінських рішень у всіх складових компонентах економічної безпеки підприємства з урахуванням їх взаємодії та можливого перехресного взаємопосилення.

Іншою особливістю є *інтегрованість* ризик-орієнтованого підходу усі підсистеми та бізнес-процеси у сфері економічної безпеки підприємства. Ще однією особливістю ризик-орієнтованого підходу вважаємо його соціальну спрямованість та значущість, оскільки застосування даного підходу потребує формування ризик-орієнтованого мислення, спеціальної культури підприємства, розвитку специфічних управлінських компетенцій. У сукупності зазначених особливостей ризик-орієнтований підхід можна вважати соціальною інновацією, впровадження якої покликане забезпечити підприємство від небажаних ризиків, обмежити, а подекуди й усунути їх негативні впливи.

Методологія ризик-орієнтованого підходу у сфері економічної безпеки передбачає певний алгоритм його здійснення. Основними його етапами є вивчення факторів ризику, що впливають з небезпечних та загрозованих умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища; на цьому етапі доцільно проведення дослідження середовища за SWOT-аналізом, PESTLE-аналізом та іншими відповідними методиками; аналіз та оцінювання ризику з метою визначення його вагомості та ймовірності настання, а також передбачення можливих наслідків у вигляді втрат, збитків, недоотримання доходів; прийняття управлінських рішень щодо планових дій з попередження або обмеження негативного впливу ризикових ситуацій на діяльність підприємства, передбачаючи їх альтернативність та визначення пріоритетності; оцінювання ефективності управління ризиками та його впливу на досягнуті результати діяльності підприємства відповідно до встановлених

цілей; моніторинг процесу управління ризиками на підприємстві.

Для забезпечення ризик-орієнтованого підходу на підприємства необхідно залучати ризик-менеджерів, що володіють відповідним образом мислення. Про зростання попиту на них вказують керівники сучасного бізнесу. Вдалим, на нашу думку, є погляд на ризик-менеджерів як на бізнес-партнерів. Оригінальність цього підходу полягає у формуванні нових вимог, завдань та функцій ризик-менеджерів як партнерів бізнесу. Серед них зазначаються здатність впливати на стратегічні рішення, вміння використовувати нові ризик-технології на всіх рівнях управління, розробляти альтернативні стратегії управління ризиками, здійснювати оцінку агрегованого ризику, проводити моніторинг процесу управління ризиками [5].

Разом з тим, необхідно формувати ризик-орієнтоване мислення не лише у менеджерів, а й у інших співробітників організації. При цьому мова не йде про постійне побоювання ризиків та прагнення їх обійти всілякими засобами. В ринковому мінливому середовищі ризик є постійним супутником господарювання та базовою категорією економічної безпеки підприємства. Необхідно виважено підходити до ідентифікації ризиків, їх оцінюванню, передбаченню наслідків, застосовувати прогресивні технології управління ризиками.

Підхід до ризик-орієнтованого управління в сфері економічної безпеки як соціальної інновації потребує формування нової корпоративної культури. Така культура покликана, з одного боку, забезпечувати стійкість системи, збереження позитивних тенденцій розвитку, а з іншого, бути відкритою до змін, інновацій, підтримувати прагнення менеджменту організації та всіх її співробітників до прийняття сміливих рішень, розробки проривних стратегій. Збалансування цих суперечливих векторів можливо із застосуванням ризик-орієнтованого управління в сфері

економічної безпеки як прогресивної соціальної інновації.

**Висновки.** В умовах постійних і швидких змін економічні системи стикаються не лише з новими можливостями, але й певними небезпеками, нехтування якими може викликати суттєві ризики для безпеки їх функціонування та розвитку.

З огляду на це управління ризиками стає неодмінною складовою сучасного менеджменту. Його подальшим розвитком є формування та реалізація ризик-орієнтованого підходу, який запропоновано розглядати в якості соціальної інновації в системі управління економічною безпекою підприємства. Відмітними ознаками ризик-орієнтованого підходу є його комплексність та інтегрованість в усі бізнес-процеси організації, формування нового типу мислення та корпоративної культури, перетворення ризик-менеджерів на бізнес-партнерів підприємства.

Впровадження технології ризик-орієнтованого підходу є необхідним та надійним способом забезпечення економічної безпеки підприємства.

#### **Література:**

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності : монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
2. Герасименко О. М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси : Третяков О., 2019. 364 с.
3. Копитко М. І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 573 с.
4. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., переробл. Київ : НІСД, 2015. 348 с.
5. Москаленко В. О. Ризик-менеджер як на бізнес-партне. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №5. С. 55-59.
6. Рудніченко С. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка, менеджмент, підприємництво*. 2013. № 25. С. 188-195.
7. Тэпман Л. Н. Риски в экономике / под ред. проф. В.А. Швандара. Москва : ЮНИТИ-ДАНА. 2002. 380 с.

8. Петрова І. Л. Взаємозв'язок процесів інноваційного розвитку та забезпечення економічної безпеки України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 3 (75). С.18-24.

9. Сирота В. С., Петрова І. Л. Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства та корпоративної соціальної відповідальності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №2. С. 701-704

10. The Global Risks 2013. URL : <http://www.weforum.org/reports/global-risks-2013-eighth-edition>.

#### **References:**

1. Alkema, V. H. Kyrychenko, O. S. (2016), *Ekonomichna bezpeka subiektiv lohistychnoi diialnosti* [Economic security of logistics entities], KROK University, Kyiv, Ukraine, 350 p.
2. Herasymenko, O. M. (2019), *Ryzkyk-oriientovanyi pidkhid do zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: kontseptualni zasady* [Risk-oriented approach to economic security of the enterprise: conceptual principles], Tretiakov O., Cherkasy, Ukraine, 364 p.
3. Kopytko, M. I. (2015), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv z vyrobnytstva transportnykh zasobiv* [Economic security of enterprises for the production of vehicles], KROK University, Kyiv, Ukraine, 573 p.
4. Liashenko, O. M. (2015), *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Conceptualization of economic security management of the enterprise], NISD, Kyiv, Ukraine, 348 p.
5. Moskalenko, V. O. (2016), "Risk manager as a business partner", *Formuvavnnia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, №5, pp. 55-59.
6. Rudnichenko, Ye. M. (2013), "Threat, risk, danger: the essence and relationship with the economic security of the enterprise", *Ekonomika, menedzhment, pidpriemnytstvo*, № 25, pp. 188-195.
7. Tepman, L. H. (2002), *Riski v ekonomike* [Risks in the economy], YuNYTY-DANA, Moscow, Russia, 380 p.
8. Petrova, I. L. (2016), "Interrelation of processes of innovative development and ensuring economic security of Ukraine", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, № 3 (75), pp. 18-24.
9. Syrota, V. S. and Petrova, I. L. (2014), "The relationship between economic security of the enterprise and corporate social responsibility", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, №2, pp. 701-704.
10. The Global Risks (2013), retrieved from : <http://www.weforum.org/reports/global-risks-2013-eighth-edition>.

**Стаття надійшла до редакції 29.09.2020 р.**