

Розділ 8. Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності

УДК 338.242

DOI: 10.31732/2663-2209-2019-56-148-155

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ НАРОДНОГО ГОСПОДАРСТВА

Герасименко О.М.¹, Пасєка С.Р.²

¹ к.е.н., докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, бул. Шевченка, 81, 18000, Україна, тел.: (096)-772-10-20, e-mail: em_gerasimenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3144-0709

² д.е.н., професор, завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, бул. Шевченка, 81, 18000, Україна, тел.: (047)-237-21-42, e-mail: apaseka@ukr.net, ORCID : 0000-0002-3017-0700

CONCEPTUAL BASIS OF RISK-ORIENTED APPROACH TO MANAGEMENT IN THE PROCESS OF PROVIDING ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES OF DIFFERENT BRANCHES OF THE NATIONAL ECONOMY

Herasymenko O.¹, Pasiaka S.²

¹ PhD (Economics), doctoral student of management and economic security department, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, blvd. Shevchenko, 81, 18000, Ukraine, tel.: (096)-772-10-20, e-mail: em_gerasimenko@ukr.net, ORCID : 0000-0002-3144-0709

² Doctor of science (Economics), professor head of tourism, hotel and restaurant business department, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, blvd. Shevchenko, 81, 18000, Ukraine, tel.: (047)-237-21-42, e-mail: apaseka@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3017-0700

Анотація. У статті автором досліджено концептуальні основи забезпечення економічної безпеки підприємства на основі ризик-орієнтованого підходу до управління, що передбачає концентрацію обмежених ресурсів підприємства в зонах максимального ризику для попередження його реалізації та заподіяння збитків, через комплекс дій з ідентифікації, аналізу, оцінки та обробки ризиків. Пропонуються основні принципи ризик-орієнтованого управління, що забезпечать його максимально ефективною інтеграцією в усі бізнес-процеси підприємства. Для трансформації ризиків та підвищення ефективності бізнесу пропонується підприємству будувати менеджмент на підприємстві, спираючись на зазначені елементи ризик-орієнтованого підходу до управління, що ґрунтуються на розвитку стратегії управління ризиками, вбудовуванні ризик-орієнтованого підходу у бізнес-процеси, удосконаленні системи внутрішнього контролю та процесів, а також на оптимізації функцій управління ризиками. Проілюстровано контекст впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначення зовнішнього контексту пропонується проводити використовуючи SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера чи ін. Автором досліджено ряд вимог учасників ринку, законодавства та ін., що виставляється до управління ризиками в рамках ризик-орієнтованого підходу. Визначено послідовність процесу управління ризиками, що може застосовуватись до усього підприємства або до певних сфер діяльності, а також обмеження, що чинять вплив на сферу застосування ризик-орієнтованого підходу. Автором проілюстровано процес прийняття рішення в результаті оцінки ризику.

Ключові слова: ризик-орієнтований підхід, забезпечення економічної безпеки підприємства, управління ризиками, стейкхолдери, «due diligence», прийняття ризику.

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 0, бібл.: 6

Annotation. The author explores the conceptual bases of ensuring the economic security of the enterprise on the basis of risk-oriented approach to management, which provides concentration of limited resources of the enterprise in the zones of maximum risk to prevent its realization and causing losses, through a set of actions for identification, analysis, evaluation and processing of risks. The basic principles of risk-oriented management that will ensure its maximum effective integration into all business processes of the enterprise are offered. In order to transform risks and increase business efficiency, it is proposed that the enterprise build management at the enterprise based on the specified elements of risk-oriented approach to management, based on the development of risk management strategy, embedding risk-oriented approach in business processes, improvement of internal control system and processes, also on optimizing risk management functions. The context of implementing risk management to ensure the economic security of the enterprise is illustrated. External context determination is proposed using SWOT analysis, PEST analysis, Porter force analysis, and more. The author investigates a number of requirements of market participants, legislation, etc., which are exposed to risk management within the framework of risk-oriented approach. The sequence of the risk management process, which can be applied to the whole enterprise or to certain spheres of activity, as well as restrictions that affect the scope of the risk-oriented approach, are determined. The author illustrates the decision-making process of risk assessment.

Key words: risk-oriented approach, ensuring the economic security of the enterprise, risk management, stakeholders, due diligence, risk acceptance.

Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 0, bibl.: 6

Постановка проблеми. В системі економічної безпеки одним із центральних понять все частіше стає поняття ризику. Зарубіжні науковці для цього використовують поняття ризик-менеджменту. Для вітчизняних компаній все більш актуальним останніми роками стає проблема побудови ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки на мікрорівні, особливо у зв'язку з розвитком та впровадженням принципів корпоративного управління. З метою вирішення даної проблеми є доцільним більш глибоке вивчення досвіду у сфері управління ризиками підприємства, що є невід'ємною частиною системи управління економічною безпекою в практиці провідних зарубіжних компаній.

Можна констатувати, що система управління економічною безпекою підприємства, особливо у фінансовій сфері, розвинена досить добре як у методології, так і на практиці та відповідно має розроблений інструментарій для вирішення певного кола задач. Однак, в той же час не існує певної цілісної методології управління ризиками, яку можна було б успішно використовувати в практиці підприємств не фінансового сектору економіки, де основні ризики пов'язані не з фінансовими потоками, а з матеріальними. На сьогодні не існує науково-концептуального підходу до управління системою економічною безпеки з точки зору ризиків, а відповідно відсутні й парадигми рішення

управлінських задач, пов'язаних з певними ризиками. Топ-менеджмент виробничих та транспортних підприємств завжди мав гостру потребу у побудові ефективності ризик-орієнтованої системи економічної безпеки. Це є вірним напрямком оскільки управляти потрібно не лише фінансовими ризиками, але і усім різноманіттям ризиків, що загрожують підприємству. До цього часу підприємства застосовували у боротьбі з ризиками два інструменти – це страхування та регулятивні норми (на рівні підприємства – норми безпеки, регламенти, інструкції). На сьогодні даних заходів недостатньо: постійно змінюються, ускладнюються умови ведення бізнесу, зростає репутаційний ризик, зростає корпоративна відповідальність керівництва за прийняття рішень. Все це є наслідками непродуманої політики управління ризиками, що загрожують компанії у цілому. Крім того, якщо компанія з інструментів захисту обирає страховий захист, витрати на який досить вагомі, тоді підприємство обмежується лише політикою трансферу ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства стає дедалі актуальнішою та вимагає як від практиків так і від теоретиків, що працюють в галузі забезпечення економічної безпеки напрацьовувати нові підходи, методи та засоби протидії деструктивним явищам і процесам. Дослідженню питань

управління економічної безпекою підприємства останніми роками приділялось багато уваги вітчизняних науковців, а саме Кобелевої Т.О. [1], Коваленко В.В. [2], Копитко М.І. [3], Літвін Н.М. [3], Орлик О.В. [4], Олійник Т.І. [5], Пименова Н.А. [6].

Проблема формування концептуальних основ ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства є досить актуальною, особливо у складних геополітичних та економічних умовах. Задля успішного функціонування сучасним суб'єктам господарської діяльності різних видів економічної діяльності необхідно формувати ризик-орієнтований підхід та поступово інтегрувати в усі бізнес-процеси задля сталості рівня економічної безпеки та підприємства у цілому.

Вклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта ризик-орієнтований підхід до управління дедалі стає необхідністю. Даний підхід передбачає концентрацію обмежених ресурсів підприємства в зонах максимального ризику для попередження його реалізації та заподіяння збитків, через комплекс дій з ідентифікації, аналізу, оцінки та обробки ризиків. Основним стрижнем ризик-орієнтованого підходу є не відокремленість від бізнес-процесів підприємства як самостійного виду діяльності, а навпаки інтеграція у процеси від найнижчого щабля до найвищого, з максимальним залученням кожного співробітника задля досягнення спільної корпоративної мети.

Для трансформації ризиків та підвищення ефективності бізнесу відповідно до проведених нами досліджень підприємству необхідно працювати спираючись на нижчезазначені елементи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки (рис. 1).

Основним завданням ризик-орієнтованого підходу до управління задля забезпечення економічної безпеки

підприємства не залежно від сфери його застосування, виду діяльності чи розміру господарюючого суб'єкта полягає у досягненні поставлених цілей за рахунок зниження ризиків. Даний підхід у порівнянні з традиційним контролем або класичним ризик-менеджментом для сучасних умов господарювання є більш обґрунтованим через забезпечення зосередженості на зонах підвищеного ризику, інтеграції у всі бізнес-процеси, що дозволяє вчасно реагувати та приймати превентивні заходи, виявляти та усувати слабкі місця та уникати негативних наслідків реалізації ризиків.

Основою ризик-орієнтованого підходу є ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків, покликані забезпечити розуміння кожним співробітником вразливість до ризику господарського об'єкту чи бізнес-процесу. Встановлення контексту управління ризиками на підприємстві з метою забезпечення його економічної безпеки передбачає визначення зовнішніх та внутрішніх параметрів, що повинні враховуватися при управлінні ризиками, а також визначення галузі застосування та критеріїв ризику при застосуванні політики управління ризиками.

До переліку дій відповідно контексту управління ризиками пропонуємо наступні, що відображено на рис. 2.

Основними принципами ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства є:

- інтегрованість – впровадження управління ризиками в усі бізнес-процеси підприємства із залученням усіх співробітників;
- розподіл ресурсів – ресурси підприємства розподіляються не рівномірно, а із врахуванням ймовірності та розміру ризику;
- співвимірність – заходи та кошти, що витрачатимуться на обробку ризику повинні бути співвимірними з можливими отриманими вигодами;
- гнучкість – регулярність проведення перегляду заходів моніторингу та

контролю, актуальності застосовуваних методів;
 - відкритість – максимальна відкритість для стейкхолдерів;

- антиципацію – передбачення майбутнього розвитку подій за різних сценаріїв реалізації ризику.



Рис. 1. Елементи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором

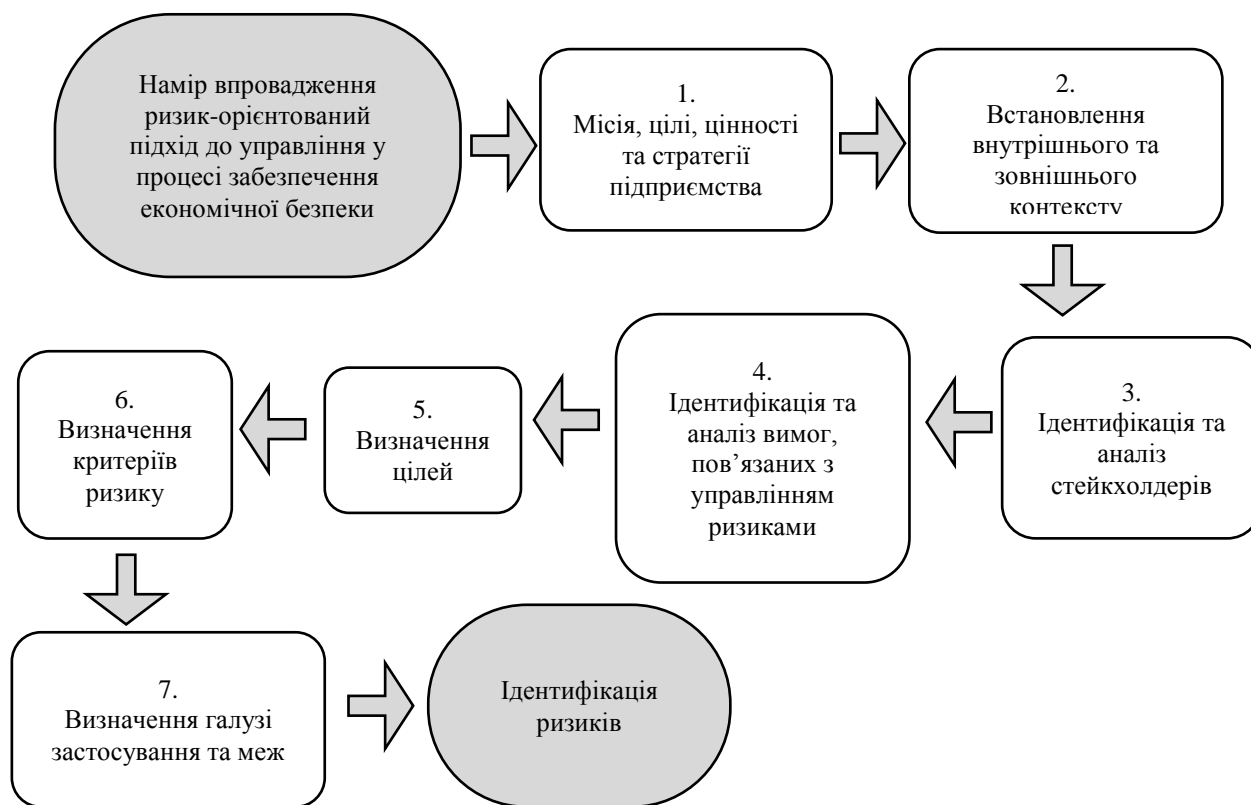


Рис. 2. Контекст впровадження управління ризиками задля забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором

На початку впровадження ризик-орієнтованого підходу слід отримати загальну уяву про підприємство, для того, щоб зрозуміти складності та ризики, що властиві даному сегменту ринку. Потрібно зібрати загальну інформацію, що стосується підприємства, для ефективної оцінки його місії, стратегії, основних завдань, цінностей та ін. Дана інформація допоможе забезпечити узгодженість та відповідність між стратегічними цілями в галузі управління ризиками та місією підприємств, корпоративною політикою. Важливим є встановлення зовнішнього та внутрішнього контексту тому, що: управління ризиками реалізується в контексті цілей та діяльності підприємства; організаційні фактори можуть бути джерелом ризику; завдання та сфера застосування управління ризиками можуть бути пов'язані з цілями підприємства в цілому. Визначення зовнішнього контексту доцільно проводити використовуючи SWOT-аналіз,

PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера чи ін. Визначення внутрішнього контексту передбачає аналіз структури та різноманітних її складових, взаємодію між ними; розподіл обов'язків, сфери відповідальності, повноважень та обміну інформацією на підприємстві.

Стейкхолдерами за ризик-орієнтованого підходу визначаємо як внутрішніх так і зовнішніх зацікавлених сторін/осіб: топ-менеджмент підприємства, співробітники, управлінський орган, професійні асоціації, фінансові інститути, законодавчі органи, постачальники, акціонери, клієнти, групи впливу. До управління ризиками в рамках ризик-орієнтованого підходу виставляється ряд вимог учасників ринку, законодавства та ін. (рис. 3).

Метою програми з управління ризиками є підтримка діяльності з управління ризиками, забезпечення відповідності підприємства законодавчим, нормативним та контрактним вимогам, демонстрація «due diligence».

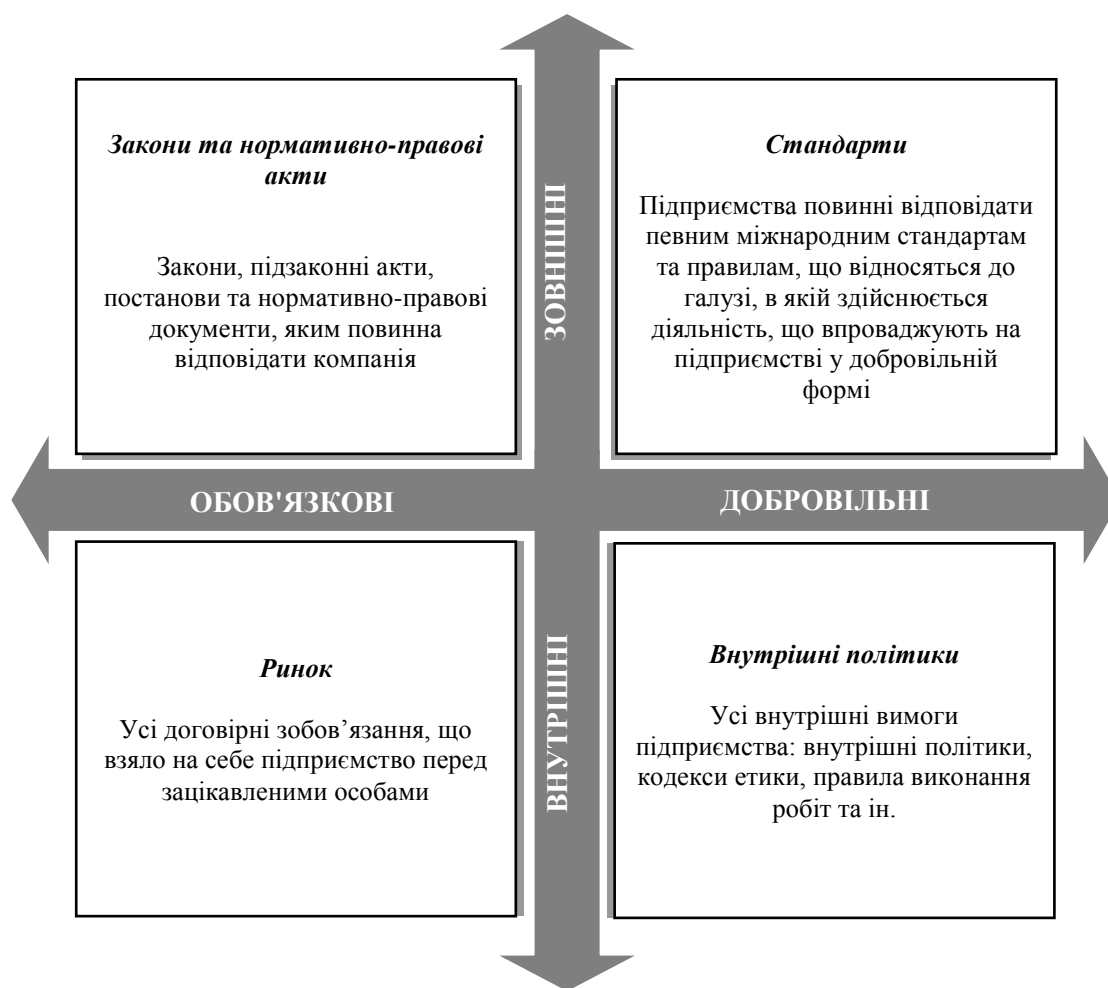


Рис. 3. Вимоги до процесів управління ризиками для підприємства

Джерело: сформовано автором

У залежності від визначення, метою може бути кінцева система, середовище її розвитку або її операційне середовище. У процесі роботи зазначені цілі можуть трансформуватись у функції безпеки та подальшим впровадженням у інформаційну систему.

Підприємство повинно встановити розмір та вид ризику, який він може або не може прийняти з врахуванням цілей. Також необхідно визначити критерії для оцінки вагомості ризиків та для підтримки процесів прийняття рішень. Критерії ризику необхідно обов'язково узгоджувати з моделлю управління ризиками та адаптовувати з врахуванням конкретних цілей та галузі діяльності.

За ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємство повинно визначити сферу застосування та межі, що відносяться до процесу

управління ризиками. Процес управління ризиками може застосовуватись до усього підприємства або до певних сфер діяльності таким чином:

- організаційні підрозділи: департамент, офіс, проект, філія та ін.;
- бізнес-процеси: управління продажами, постачання, процес найму персоналу та ін.;
- місцезнаходження: головний офіс, знаходження серверу, визначене місце географічно;
- активи: файли клієнтів, бази даних, штат співробітників, торгівельна марка, меблі, ін.;
- технології: сервер, прикладні програми, сітьові системи, 4-5G інтернет та ін.

Важливо визначити обмеження, що чинять вплив на сферу застосування ризик-орієнтованого підходу:

- обмеження, що пов'язані із вже існуючими процесами;
- технічні обмеження;
- фінансові обмеження;
- екологічні обмеження;
- часові обмеження;
- методичні обмеження;
- організаційні обмеження.

Оцінка ризиків за ризик-орієнтованого підходу передбачає ідентифікацію ризику, аналіз ризику та його оцінювання. Результатом цих трьох етапів є кількісна та якісна оцінка ризику після якої проводиться процедура обробки ризику та його прийняття. Аналіз ризиків включає розгляд причин та джерел ризику, його наслідку та ймовірності/можливості того, що ці наслідки будуть мати місце.

Фактори, які впливають на наслідки та ймовірності/можливості необхідно ідентифікувати. Подія може мати безліч наслідків та може впливати на безліч цілей. Існуючі заходи контролю та їх результативність необхідно враховувати. Отже, основною ідеєю аналізу ризиків є розрахунок величини ризику.

Пропонується при аналізі ризику враховувати такі фактори:

- ймовірність подій та наслідків;
- характер та масштаби наслідків;
- складність та пов'язаність;
- часові фактори та волатильність;
- результативність існуючих заходів контролю;
- рівень критичності ризику.

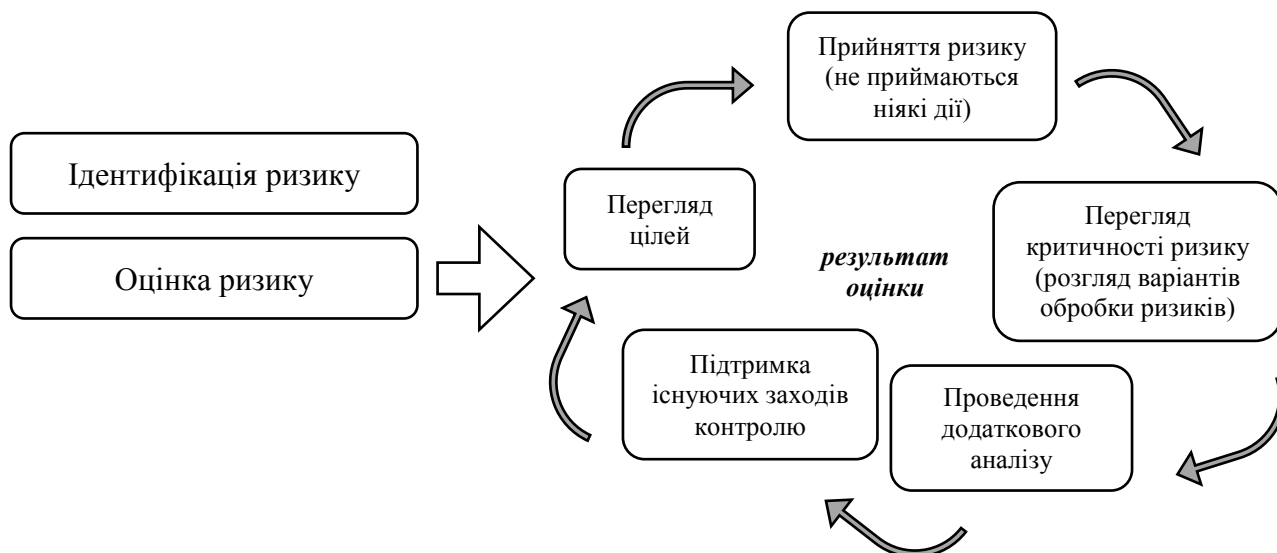


Рис. 4. Рішення в результаті оцінки ризику

Джерело: сформовано автором

Рішення, що необхідно буде прийняти та критерії за якими воно буде прийнято визначались під час встановлення контексту, однак на даному етапі їх необхідно більш детально розглянути. Основою для визначення критеріїв ризику є єдиний рівень, котрий поділяє ризику на ті, що потребують опрацювання та ті, що його не потребують. Слід зауважити, що це не відображає невизначеностей, що пов'язані з оцінкою ризиків, так і з визначенням меж між тими, що потребують обробки і тими що її не потребують. Рішення щодо необхідності та способу обробки ризику може залежати

від витрат та вигід від прийняття ризику, а також витрат та вигід від впровадження посиленних заходів контролю.

Висновки. В сучасних умовах високо ризикованого середовища вітчизняні підприємства повинні ставати на шлях впровадження нової концепції управління ризиками – ризик-орієнтованого підходу до управління. Інтеграція процесу управління ризиками у бізнес-процеси суб'єктів господарської діяльності дасть можливість зберегти економічну стабільність підприємства, забезпечити від неефективних управлінських рішень, підвищити рівень економічної безпеки.

Література:

1. Кобелева Т. О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ» (економічні науки)*. 2018. № 48. С. 46-52.
2. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3. С. 175-180. DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>.
3. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія Економіка*. 2017. №46. С. 4–15.
4. Орлик О. В. Теоретичні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2015. № 1. С. 84–92.
5. Олійник Т. І. Ризик-менеджмент – чинник забезпечення економічної безпеки підприємств і стабільного розвитку України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5. С. 115-118.
6. Пименов Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности : учебник и практикум. под общ. ред. В. И. Авдийского. Москва : Изд. Юрайт, 2014. 413 с.

References:

1. Kobyelyeva, T. O. (2018), “Development of recommendations for the formation of an integral index of compliance of safety of an industrial enterprise”, *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KHPI» (ekonomichni nauky)*, 2018. №48 (1324), pp. 46-52
2. Kovalenko, V. V. (2019), “Risks in the economic security of the enterprise and the means of their neutralization”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, № 3. pp. 175-180. DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>.
3. Kopytko, M. I. and Lytvyn N. M. (2017), “Destructive factors of the environment of socio - economic systems”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, №46, pp. 4-15.
4. Orlyk, O. V. (2015), “Theoretical aspects of financial and economic enterprises security”, *Visnyk sotsialnoekonomichnykh doslidzhen*, iss. 1(56), pp. 84–92.
5. Oliinyk, T. I. (2018), “Risk management is a factor in ensuring the economic security of enterprises and sustainable development of Ukraine”, *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, № 5. pp. 115-118.
6. Pimenov, N. A. (2014), *Upravlenie finansovymi riskami v sisteme ekonomicheskoy bezopasnosti* [Financial risk management in economic security system], Yurayt, Moscow, Russia, 413 p.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2019 р.