

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.59](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.59)

УДК 338.242

*О. М. Герасименко,
к. е. н, докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси
ORCID: 0000-0002-3144-0709*

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*О. Herasyenko
Candidate of Economic Sciences,
Doctoral Student of the Department of Management and Economic Security,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

INTEGRATION OF RISK-ORIENTED APPROACH TO GOVERNANCE IN THE PROCESS OF PROVIDING ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

У статті автором досліджується інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства та його вбудовування у бізнес-процеси підприємства. Запропонована концепція передбачає охоплення усіх видів діяльності підприємства, збалансованість, комплексність, інтеграцію та безперервність; визначено цілі та завдання ризик-орієнтованого підходу. Автором визначено ряд обмежень, що діють на діяльність підприємства у галузі ризик-орієнтованого підходу у процесі забезпечення економічної безпеки. Розкриті у статті принципи функціонування авторського підходу створюють підґрунтя для успішної інтеграції його у бізнес-процеси підприємства та ефективного функціонування на стратегічну перспективу. Запропоновано структуру ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки, що передбачає зобов'язання з боку топ-менеджменту організації, побудови моделі управління ризиками, безперервного вдосконалення моделі управління ризиком та у підсумку проведення моніторингу та аналізу моделі управління ризиком.

The article investigates the integration of risk-oriented approach to management in the process of ensuring the economic security of the enterprise and its incorporation into the business processes of the enterprise. The proposed concept encompasses the coverage of all types of enterprise activity, balance, complexity, integration and continuity; goals and objectives of risk-oriented approach are defined. The author defines a number of restrictions that affect the activity of an enterprise in the field of risk-oriented approach in the process of ensuring economic security. The principles of the author's approach disclosed in the article create the basis for successful integration of it into the business processes of the enterprise and effective functioning on a strategic perspective. The structure of risk-oriented management in the process of ensuring economic security is proposed, which implies commitments by the top management of the organization, building a risk management model, continuous improvement of the risk management model, and ultimately conducting a monitoring and analysis of the risk management model. Strategic directions for developing a risk-

oriented approach to management in the process of ensuring the economic security of the enterprise to improve business efficiency are: developing a risk management strategy; integration of risk-oriented approach into business processes; optimization of control functions; improvement of control measures and processes; improving risk management in the process of ensuring the economic security of the enterprise, informing stakeholders about risk coverage. For different businesses, depending on the type of management, business practices, specifics, it is proposed to allocate several favorable time intervals, in which management needs to focus on the benefits and opportunities of risk management. The author reveals the main participants in the process of integration of risk-oriented approach to management in the process of ensuring the economic security of the enterprise, defines what responsibilities are performed by risk owners. Businesses are encouraged to reduce the burden of risk management (eliminate duplication of functions and take unnecessary action), reduce costs, expand risk coverage and increase efficiency through the following measures.

Ключові слова: *ризик-орієнтований підхід; інтеграція; економічна безпека; декомпозиція; бізнес-процеси; стейкхолдери; ризик-апетит.*

Key words: *risk-oriented approach; integration; economic security; decomposition; business processes; stakeholders; risk appetite.*

Постановка проблеми. Сфера ризиків для будь-якого суб'єкта господарської діяльності є процесом складним. Додаткова складність визначається швидким розвитком за останні 20 років суті підприємницької діяльності, технологічного та технічного оснащення, накопичення значного обсягу знань та нормативно-правового регулювання у сфері економічної безпеки, забезпечення сталості розвитку та управління ризиками. Належне управління ризиками потребує глибинного розуміння основних принципів та їх інтеграцію у бізнес-процеси підприємства, а не лише механічне застосування правил та нормативно-правових положень.

Пропонується концепцію ризик-орієнтованого підходу до управління інтегрувати до процесу забезпечення економічної безпеки підприємства з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, досягнення сталості економічного розвитку та стабілізації і утримання на високому рівні стану економічної безпеки підприємства. Оскільки основою системи економічної безпеки є стабільна, ефективно функціонуюча система її забезпечення, що ґрунтується на концепції розробки та реалізації заходів ефективного використання ресурсів підприємства, потенціалу та можливостей, захисту від деструктивної дії внутрішнього та зовнішнього середовища, ключовим елементом у побудові сучасної системи економічної безпеки підприємства є інтеграція до її забезпечення ризик-орієнтованого підходу до управління.

Аналіз останніх досліджень. Проблематику ризик-орієнтованого підходу з різних позицій досліджували наступні вітчизняні вчені: Воронко Р.[1], Гаєвський І.[2], Гречанінов В.[3], Данілова Е.[4], Дуднева Ю., Антипцева О., Обиденнова Т. [5], Кочін І. [6], Мостенська Т., Білан Ю. [7], Цьопа В. [8].

Метою статті є розкриття цілей, завдань, принципів та основних положень інтеграції ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Результати досліджень. Управління ризиками за ризик-орієнтованого підходу - це сукупність організаційних заходів, методик і процедур, що створюються і використовуються для ефективного здійснення управління ризиками. Метою ризик-орієнтованого підходу є забезпечення достатньої впевненості в досягненні поставлених перед підприємством цілей: - стратегічні цілі - цілі високого рівня, співвіднесені з місією підприємства; - операційні цілі - забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності та економічного використання ресурсів, а також забезпечення збереження активів підприємства; - цілі в області підготовки звітності - забезпечення повноти і достовірності бухгалтерської (фінансової), статистичної, управлінської та іншої звітності; - цілі в області дотримання законодавства – дотримання застосовних до підприємства вимог законодавства та локальних нормативних актів підприємства.

Напрямки інтеграції ризик-орієнтованого підходу в діяльність підприємства:

- увагу пропонується приділяти операційним ризикам. Впроваджувати процес ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків у межах річного планування, створення системи звітності за окремими групами ризиків;

- реалізовувати програми зі зниження операційних витрат та підвищенню ефективності процесів, розробити плани ліквідації аварійних та надзвичайних ситуацій;

- систематично проводити аудит бізнес-процесів з аналізом необхідності та достатності вбудованих контрольних процедур; разом із власниками процесів імплементувати ефективні та економічно доцільні види контролю на основі проведеного аналізу та оцінки;

- з метою зниження наслідків реалізації операційних ризиків доцільно активно використовувати страхування, розробити концепцію страхового захисту, реалізацію якої повинен централізовано забезпечувати

Департамент із внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками. При цьому повинен забезпечуватись єдиний методологічний підхід під час взаємодії зі страховим ринком з метою оптимізації розміру страхових відрахувань;

- формування та реалізація Стратегії розвитку компанії з врахуванням ризик-орієнтованого підходу; ризики повинні оцінюватись систематично, розробляти плани заходів з метою зниження ризиків до прийняттого рівня (ризик-апетиту);

- пропонується до введення механізм планування та управління рухом грошових коштів, що дозволять оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- до фінансової моделі стратегії розвитку застосовувати імітаційне моделювання з врахуванням різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища; формування профілів ризиків досягнення стратегічних цілей, що містять у собі плани заходів із визначеними строками виконання та відповідальними особами.

Запропонована концепція ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає:

- охоплення усіх видів діяльності товариства – впровадження процедур управління ризиками в усі функціональні сфери діяльності, у тому числі у межах процесного підходу до управління;

- збалансованість – об'єктивний баланс критеріїв при прийнятті рішення щодо способу реагування на ризик: вибір між можливими втратами та можливостями, між витратами на управління ризиком та можливим збитком з управління ризиками;

- комплексність – управління ризиками на основі єдиної методології та єдиних принципів, врахування взаємозв'язку ризиків, характеру їх взаємовпливу тв. можливих наслідків;

- інтеграція – управління ризиками, що координується власниками товариства та виконується його співробітниками у процесі виконання посадових обов'язків;

- безперервність – проведення регулярного моніторингу та оновлення інформації, що використовується для управління ризиками. Декомпозиція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки складається із сукупності елементів, що розглянуто нижче.

Завдання ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки:

- розвиток ризик-орієнтованої корпоративної культури. Виконавчі органи і менеджмент підприємства забезпечують поширення на підприємстві знань і навичок в галузі управління ризиками, а також можливість ефективного обміну інформацією в рамках системи управління ризиками.

- досягнення оптимального співвідношення між кращим ризиком (ризик-апетитом) і стратегією розвитку. Суспільство оцінює кращий ризик на етапі вибору із стратегічних альтернатив при постановці цілей, що відповідають обраної стратегії, а також при розробці механізмів управління відповідними ризиками.

- удосконалення процесу прийняття рішень з реагування на виникаючі ризики. Процес управління ризиками визначає, який спосіб реагування на ризик на підприємстві кращий - відмова (ухилення) від ризику, скорочення (мінімізація) ризику, передача (перерозподіл) ризику або прийняття ризику. Система управління ризиками забезпечує економічну ефективність заходів з управління ризиками. Зниження ризиків здійснюється виходячи з економічної доцільності.

- скорочення числа непередбачених подій і збитків в господарській діяльності. Для цих цілей необхідно розширювати можливості по виявленню потенційних подій і встановлення відповідних заходів, скорочуючи число таких подій і пов'язаних з ними витрат і збитків.

- визначення та управління всією сукупністю ризиків в господарській діяльності. Процес управління ризиками сприяє більш ефективного реагування на різноманітні впливи і інтегрованому підходу щодо множинних ризиків.

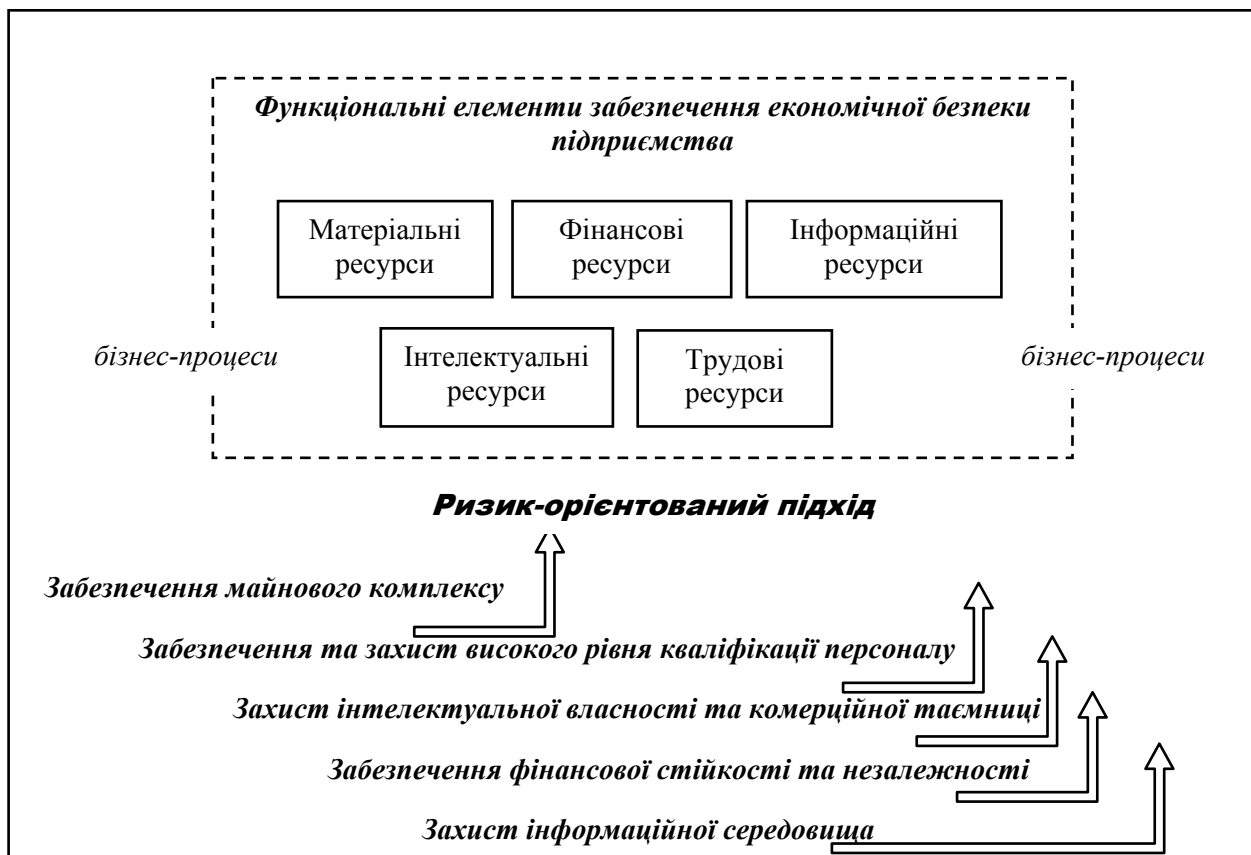


Рис. 1. Декомпозиція забезпечення економічної безпеки підприємства за ризик-орієнтованого підходу до управління

Цілі і завдання ризик-орієнтованого підходу можуть змінюватися за ходом розвитку і вдосконалення процесу управління ризиками. Перегляд цілей і завдань ризик-орієнтованого підходу на предмет їх актуальності і відповідності поточному рівню розвитку, здійснюється з періодичністю не рідше 1 разу на 3 роки.

Основними учасниками процесу інтеграції ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства є:

- Рада Директорів підприємства;
- Комітет з аудиту при Раді директорів;
- Ревізійна комісія підприємства;
- виконавчі органи (Правління Товариства, Генеральний директор Товариства);
- власники ризиків;
- виконавці заходів з інтеграції ризик-орієнтованого підходу;
- підрозділ з управління ризиками та економічної безпеки;
- підрозділ внутрішнього аудиту.

Власники ризиків виконують такі обов'язки:

- своєчасне виявлення і оцінка ризиків;
- вибір методу управління ризиками;
- своєчасна розробка та організація виконання заходів з управління ризиками та забезпечення економічної безпеки;
- регулярний моніторинг ризиків;
- забезпечення своєчасного інформування виконавчих органів Товариства про результати роботи з управління ризиками;
- забезпечення ефективної взаємодії з підрозділом по управління ризиками в частині документів і звітності, що формується в рамках діяльності з управління ризиками та економічної безпеки.

На діяльність підприємства в галузі ризик-орієнтованого підходу у процесі забезпечення економічної безпеки впливають такі обмеження:

- ризики відносяться до майбутнього, яке за замовчуванням є невизначеним, ніхто не може з точністю передбачити майбутнє.
- обмеження зовнішні середовища. Управління ризиками підприємства здійснюється на різних рівнях і по відношенню до різних ризиків, деякі з яких знаходяться за межами контролю з боку органів управління та виконавчих органів. Існують ризики, що складно піддаються управлінню, коли підприємство не може впливати на джерела і фактори ризику, а, отже, не може впливати на ймовірність і наслідки реалізації ризику.

- обмеження внутрішнього середовища, включаючи відсутність достатніх статистичних даних для здійснення оцінки ризиків з необхідною для підприємства ступенем точності, відсутність достатніх умов і механізмів для ефективного інформаційного обміну (корпоративна інформаційна система), суб'єктивність суджень при прийнятті рішень щодо вибору заходів впливу (реагування) на ризики і тлумаченні вимог законодавства і / або локальних нормативних актів, дія людського фактора, обмеження ресурсів і пов'язана з цим необхідність враховувати витрати і вигоди при прийнятті рішень по впливу (реагування) на ризик.

Принципи функціонування ризик-орієнтованого підходу у забезпеченні економічної безпеки підприємства:

- створення і захист цінностей підприємства. Система управління ризиками сприяє досягненню цілей і поліпшення продуктивності, забезпечення здоров'я та безпеки людини, безпеки всіх видів діяльності підприємства, дотримання правових і нормативних вимог, охорони навколишнього середовища, підвищенню якості послуг, ефективності операцій, управління і репутації.

- управління ризиками є невід'ємною частиною всіх організаційних процесів. Управління ризиками не є відокремленою діяльністю, яка відокремлена від основної діяльності і процесів в організації. Управління ризиками - це частина зобов'язань керівництва та невід'ємна частина всіх організаційних процесів, включаючи стратегічне планування і всі процеси управління проектами і змінами.

- управління ризиками є частиною процесу прийняття рішень. Процеси планування і прийняття рішень здійснюються з урахуванням всебічної оцінки ризиків їх реалізації.

- управління ризиками є систематичним, структурованим і своєчасним. Управління ризиками являє собою постійно функціонуючий циклічний процес. Систематичне, регулярне і структуроване управління всіма типами ризиків здійснюється за всіма ключовими областями діяльності, на всіх рівнях управління підприємством. При цьому інформація про виявлені ризики повинна своєчасно надаватися особам, уповноваженим приймати відповідні рішення.

- управління ризиками ґрунтується на найкращій доступній інформації. Ризик-орієнтований підхід ґрунтується на інформації джерел, таких як історичні дані, досвід, зворотний зв'язок зацікавлених осіб, спостереження, прогнози та експертні оцінки. Однак приймаючі рішення органи повинні інформувати один одного про те, чи слід брати до уваги, будь-які обмеження даних, чи використовується моделювання і чи можливо виникнення розбіжності думок між експертами.

- управління ризиками є адаптивним. Підприємством повинні забезпечуватися умови для постійного розвитку ризик-орієнтованого управління з урахуванням необхідності вирішення нових завдань, що виникають в результаті зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

- управління ризиками є прозорим і враховує інтереси стейкхолдерів. Належна і своєчасна участь зацікавлених сторін і, зокрема, осіб, які приймають рішення на всіх рівнях підприємства, гарантує, що ризик-орієнтований підхід залишається на належному рівні і відповідає сучасним вимогам.

- управління ризиками є динамічним, ітеративним (повторюваним) і реагує на зміни. Управління ризиками безперервно розпізнає зміни і реагує на них. Як тільки відбувається зовнішня або внутрішня подія, ситуація або знання змінюються, здійснюються моніторинг і перегляд ризиків, включення нових ризиків, зміна або виключення існуючих ризиків.

- відповідальність за управління ризиками. Всі учасники інтеграції та функціонування ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства несуть відповідальність за виявлення, оцінку, аналіз і безперервний моніторинг ризиків в рамках своєї діяльності, розробку і впровадження необхідних заходів з управління ризиками, безперервний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками.

Регламентация та методологічний супровід процесу імплементації ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюється за допомогою розробки і твердження:

- політики ризик-орієнтованого управління;
- регламентуючого документа щодо порядку застосування Політики ризик-орієнтованого управління;
- методологічного документа щодо визначення рівня переважного ризику (ризик-апетиту);
- нормативного документа, що регламентує порядок взаємодії структурних підрозділів підприємства в процесі управління ризиками і забезпечення економічної безпеки;
- методологічних документів з оцінки ризиків;
- методологічного документа щодо порядку формування, затвердження і актуалізації реєстрів ризиків;
- форматів звітних, робочих форм та інструкцій щодо їх застосування заповнення.

Застосування викладених підходів в рамках побудови ризик-орієнтованого підходу до управління дозволить:

- проводити оцінку застосовуваних підприємством підходів до організації управління ризиками як експертам в самій організації, так зовнішнім стейкхолдерам; виявляти слабкі і сильні сторони корпоративного управління ризиками та забезпечення економічної безпеки з точки зору викладених в стандартах загальноприйнятих підходів;

- скоротити витрати на підготовку основоположних документів корпоративної системи управління ризиком та внесення необхідних змін до організаційної структури, зосередившись на «налаштуванні» типових підходів під вимоги бізнесу;

- підвищити ефективність процесу передачі функцій з проектування і впровадження безпекоорієнтованих систем на аутсорсинг (в разі, якщо компанія планує вдатися до подібних послуг), внаслідок появи можливості перекладання на єдину термінологічну базу рекомендації з побудови окремих елементів єдиної системи, що надходять від різних організацій;
- здійснювати обмін досвідом у сфері управління ризиком в практичній і теоретичній площинах (в тому числі на національному та міжнародному рівнях).



Рис. 2. Структура ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки

Підприємствам пропонується знизити навантаження, що пов'язане з управлінням ризиками (виключити дублювання функцій та виконання зайвих заходів), скоротити витрати, розширити покриття ризиків та підвищити ефективність за рахунок наступних заходів:

- Забезпечення відповідності цілей та напрямків сфокусованих дій. Зосередження моніторингу та внутрішнього контролю, роботи служби економічної безпеки на найбільш важливих для бізнесу ризиках допомагає оптимізувати результати, що отримують від управління.

- Координація інфраструктури та використання персоналу. Підвищенню ефективності сприяють безперервна оцінка кваліфікації персоналу, виявлення прогалин у знаннях та вміннях, оцінка відповідності службових обов'язків поточному розподілу повноважень та інвестиції в професійне навчання.

- Застосування узгоджених між собою методів та практичних підходів. Слідування одноманітному підходу до управління ризиками допоможе уніфікувати звітність, що надсилається раді директорів.

- Впровадження єдиних інформаційних технологій. Проведення єдиних інформаційно-технологічних засобів досить важливо для систематизації бізнес-ризиків та підвищення значення управління ними на усіх рівнях підприємства.

Для переходу від стратегії неприйняття ризику до готовності приймати на себе ризики можуть знадобитись значні зміни. На даних підприємствах пропонується ввести посаду керівника з управління ризиками. Крім того, керівник своїм прикладом буде скеровувати персонал на реалізацію основних цілей управління ризиками. Підґрунтям управління ризиками необхідно зробити зміну бізнес-культури, тобто систему координат, якими користуються керівники у процесі прийняття рішень. Також, підприємствам слід оптимізувати застосування технологій для отримання максимальної користі. Однак це не означає, що технології визначають заходи з управління ризиками – скоріше вони створюють можливість для проведення змін. Підприємства повинні прагнути до того, що всі стратегічні принципи розвитку інформаційних технологій, що орієнтовані на управління ризиками повинні бути узгоджені із стратегією управління ризиками та розвитку бізнесу.

Подолання бар'єрів на шляху впровадження/інтеграції процесу управління ризиками може здійснюватись багатьма шляхами. Так, коли на підприємстві по різному трактують поняття «ризик», а топ-менеджмент не має бажання працювати з тим, що ще не відбулось – типова ситуація неефективних комунікацій на вітчизняному підприємстві. Даний бар'єр відсутності ефективних комунікацій пропонується долати наступними шляхами:

- додання до програми навчання персоналу методології управління ризиками;
- додання до порядку денного засідання ради директорів обговорення найбільш пріоритетних ризиків;
- для кожного підрозділу ведення окремого реєстру ризиків та ведення консолідованого реєстру для всього підприємства;

- призначення відповідальної особи за управління ризиками;
- проведення на регулярній основі презентацій для внутрішнього аудиту на тему найбільш пріоритетних ризиків;

- розробка та затвердження прозорого процесу управління ризиками;
- наявність рішень, протоколів як свідочть регулярних комунікаційних процесів з управління ризиками;
- додання до посадових інструкцій обов'язків з галузі управління ризиками;
- розвиток знань та вмінь з управління ризиками на підприємстві через постійне навчання та наставництво;

- оцінка обізнаності щодо управління ризиками в усіх підрозділах підприємства;
- проведення на постійній основі опитувань для визначення ступеню обізнаності з управління ризиками.

Наявності ефективних комунікацій задля успішного управління ризиками на підприємстві замало. Не маючи підтримки керівництва не може бути створена система прийняття рішень та відслідковування успішності заходів щодо управління ризиками. Для подолання даного бар'єру та отримання підтримки вищого керівництва необхідне:

- призначення відповідальної особи за управління ризиками на підприємстві з числа апарату управління підприємства із обов'язковим інформування усіх співробітників з даним призначенням;

- розподіл обов'язків в галузі управління ризиками на рівні вищого керівництва;
- додання до стратегічних показників підприємства показників, пов'язаних з управлінням ризиками;
- обговорення ризиків на рівні топ-менеджменту та делегація рішень відповідним працівникам;
- постійне інформування топ-менеджменту щодо ризиків через регулярні зустрічі та звітність;
- акцентування на успіхах в управлінні ризиками;

- узгодження інструментів контролю ризиків зі службами внутрішнього та зовнішнього аудиту;
- регулярне забезпечення незалежних колегіальних органів інформацією щодо ризику;

- забезпечення прямої звітності служби управління ризиками вищому керівництву.

Ще одним бар'єром на шляху інтеграції управління ризиками є відсутність культури ризику, створити та розвивати яку допоможуть наступні підходи:

- призначення «лідерів управління ризиками», тобто працівників, що відповідатимуть за управління ризиками у своєму відділі чи підрозділі;

- додання до посадових інструкцій обов'язків в галузі управління ризиками;
- інформування нових співробітників щодо прийнятої на підприємстві політики управління ризиками, знайомлення їх з підходами, інструментами, їх роллю у цьому процесі;

- підготовка та утримання спеціальної теки на сітьовому диску, що містить інструкції, регламенти для усіх рівнів управління, політика управління ризиками, шаблон реєстру ризиків та інших документів внутрішнього користування що стосуються управління ризиками;

- висвітлення подій, що стосуються управління ризиками на корпоративних заходах, у блогах, інтернет-сторінках;

- використання маркетингових продуктів для просування політики управління ризиками: згадування про управління ризиками у корпоративній атрибутиці.

Також для фіксації усіх завдань, що необхідні для покращення процесів управління ризиками на підприємстві пропонується розробити план удосконалення управління ризиками (табл. 1). Відповідальність за створення та підтримку в актуальному стані відповідає менеджер конкретного проекту, процесу чи бізнес-задачі.

Таблиця 1.
План удосконалення управління ризиками

Поточна дата	-
Цільова аудиторія ініціативи	-
Поточний стан	-
Цільова поведінка	-
Цільова дата	-
Механізми досягнення цілі	-
Способи вимірювання змін	-

Для різних підприємств залежно від типу господарювання, практики ведення бізнесу, специфіки пропонується виділити декілька сприятливих часових проміжків, в які необхідно керівництву акцентувати увагу на перевагах та можливостях управління ризиками:

- період змін в організаційній структурі або у складі персоналу підприємства. Під час такого роду змін необхідно провести актуалізацію розподілу обов'язків та ролей з управління ризиками, за необхідності донести інформацію до нової управлінської команди.

- будь-які трансформації на підприємстві. У процесі масштабних змін з'являються можливості для інтеграції процесу ризик-менеджменту.

- затвердження нових національних стандартів чи внутрішніх документів підприємства. Якщо стандарти стосуються управління ризиками необхідно актуалізувати дані процеси. Якщо стандарти стосуються суміжних процесів – необхідно оновити інтерфейс взаємодії процесу управління ризиками з даними суміжними процесами.

- реалізація непередбачуваної негативної чи позитивної події для підприємства. В даному випадку необхідно розпочати процес визначення джерел, оцінки впливу даної події на підприємство та фіксацію результатів, набутого досвіду.

Ризик-орієнтоване управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства скероване на забезпечення виконання стратегії підприємства та сталості його економічного розвитку із інтеграцією у бізнес-процеси та прийняття управлінських рішень. Основним пріоритетом розвитку є контроль стійкості досягнених результатів, пов'язаних з посиленням позиції підприємства, розвитком виробничих потужностей, інтеграцією нових активів та підвищенням операційної ефективності. Для цього пропонується комплекс заходів відображених на рис. 3.



Рис. 3. Заходи з підвищення ефективності інтеграції ризик-орієнтованого підходу до управління

Стратегічними напрямками розвитку ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства для підвищення ефективності бізнесу пропонуються:

- Розвиток стратегії управління ризиками. Для ефективного управління ризиками насамперед необхідним є наявність у топ-менеджменту підприємства чіткої стратегії управління ризиками та корпоративного управління. Особливим є нагляд за управлінням ризиками з боку ради директорів та правління, а також надання їм звітності. Не менш важливим є розподіл відповідальності за управління окремими ризиками між структурними підрозділами. Виконавчий менеджмент повинен відігравати провідну роль у питаннях оцінки ризиків та управління ними.

- Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в бізнес-процеси. Будь-який вид діяльності пов'язаний з ризиками, однак підприємства, що впроваджують управління ризиками у процес бізнес-планування та оцінки ефективності діяльності зазвичай швидше досягають стратегічних та операційних цілей. Проведення оцінки ризиків в межах усього підприємства допоможе визначити пріоритети та виявити можливості для удосконалення.

- Оптимізація функцій управління. Завдяки координації заходів з управління ризиками за усіма функціональними підрозділами, що займаються даними питаннями, а також забезпеченням відповідності законодавчим вимогам, підприємства мають змогу зменшити навантаження, пов'язане з управлінням ризиками, скоротити витрати, розширити покриття ризиків та підвищити ефективність.

- Покращення контрольних заходів та процесів. Підприємства мають можливість підвищити ефективність та скоротити витрати на проведення контрольних заходів за рахунок їх оптимізації та орієнтації на основні бізнес-процеси, переважного використання автоматизованих, а не ручних контрольних заходів, безперервного моніторингу їх виконання та досягнення ключових показників ефективності.

- Удосконалення управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, інформування стейкхолдерів щодо охоплення ризиків. Для переходу від стратегії уникнення до готовності приймати на себе певні ризики підприємству потрібно буде створити посаду керівника з управління ризиками. Необхідним є створення топ-менеджментом клімату, сприятливого для управління ризиками. Підприємству слід

вести на регулярній основі відкритий діалог із стейкхолдерами, забезпечувати підтвердження ефективності системи управління ризиками із залученням третіх сторін та ефективно використовувати технології.

Висновки. Наведені напрямки інтеграції ризик-орієнтованого підходу в діяльність підприємства дають можливість конкретизувати кроки із впровадження даного підходу з максимальною ефективністю для господарюючого суб'єкта. Запропонована концепція ризик-орієнтованого управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає охоплення усіх видів діяльності товариства, збалансованість, комплексність, інтеграцію та безперервність, що чітко окреслює ключові позиції підходу. Визначені цілі та завдання ризик-орієнтованого підходу дають чітке розуміння кінцевої мети запропонованого концепту

Список використаних джерел.

1. Воронко Р. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. 2018. Випуск 3-4. С. 49-58.
2. Гаєвський І.М. Ризик-орієнтований підхід у сфері боротьби з відмиванням коштів: термінологічний аналіз. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2015. № 1. С. 213-220.
3. Гречанінов В.Ф., Бегун В.В. Функції управління і нагляду в ризик-орієнтованому підході до управління безпекою. Математичні машини і системи. 2014. № 1. С. 159-170.
4. Данілова Е.І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09)
5. Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. Економіка і суспільство. 2019. Випуск № 20. С. 229-236
6. Кочін І.В. Ризик-орієнтований підхід – основа організації безпеки складних технічних систем, контроль за їх діяльністю та запобігання виникнення техногенних надзвичайних ситуацій. URL: <https://zounb.zp.ua/node/1247>
7. Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. №8 (170). С. 193-203
8. Цюпа В. Ризик-орієнтоване мислення: основи, навчання та впровадження. Охорона праці. 2017. № 8-10.

References.

1. Voronko R. (2018), «Risk management and the concept of risk-oriented internal control». *Institut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*. vol. 3-4, pp. 49-58. [in Ukrainian].
2. Haievskiy, I. M. (2015). «The risk-based approach in the sphere of fight against money laundering: terminological analysis». *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vntrishnikh sprav*. vol. 1, pp. 213-220. [in Ukrainian].
3. Hrechaninov V.F., Biehun V.V. (2014), «Management and supervision functions in a risk-based approach to security management». *Matematychni mashyny i systemy*. vol.1, pp. 159-170. [in Ukrainian].
4. Danilova E.I. (2018), «Methodology of Risk Orientated Approach to the Management». *Modern Economics*, vol.12, pp. 61-68. [in Ukrainian].
5. Dudnieva Yu.E., Antyptseva O.Iu., Obydiennova T.S. (2019), «Risk management: an integrated approach to organization». *Ekonomika i suspilstvo*. vol. 20, pp. 229-236. [in Ukrainian].
6. Kochin, I. V., Akulova, O. M. & others (2008), «Risk orientated approach is the basis of organization of the security of complex technical systems, control over their activities and prevention of occurrence technological emergencies». Retrieved from <https://zounb.zp.ua/node/1247> [in Ukrainian].
7. Mostenska T., Bilan Yu. (2015), «Risk management as a factor in ensuring the economic security of enterprises». *Aktualni problemy ekonomiky*. vol. 8 (170), pp. 193-203. [in Ukrainian].
8. Tsopa V. (2017), «Risk-oriented thinking: basics, training, and implementation». *Okhorona pratsi*. vol. 8-10. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.09.2019 р.